

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



MEMOIRE DU FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management stratégique

Thème

**Le rôle de la Gestion des Ressources
Humaines dans la conduite du changement**

**Cas : L'opérateur mobile DJEZZY
(Direction Dar El Beida)**

Présenté par :

Berkane Ferroudja

Bouzidi Tassadit

Dirigé par :

Mr. OUBAZIZ Said

Devant les membres de jury :

Président :

Rapporteur : OUBAZIZ Said MAA à UMMTO

Examineur :

Années universitaire 2021-2022



Remerciements

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail. Nous tenons aussi à remercier ***MONSIEUR Saïd OUBAZIZ*** notre promoteur pour ses conseils et orientations. On les destine également à l'ensemble des enseignants de l'université ***MOULOUD MAMMERIE TIZI-OUZOU***, qui ont suivi notre scolarité avec beaucoup de gentillesse et de compétence. On tient à remercier tous le personnel de l'entreprise ***DJEZZY*** « Direction Générale, ***DAR EL BAIDA*** » pour leur accueil Nos vifs remerciements vont aussi à ***MADAME Wafa OUKALI*** notre encadreur au sein de ***DJEZZY***, pour son encadrement et son aide précieuse, les conseils qu'il nous a prodigués ont beaucoup facilité notre travail. Enfin, on tient à remercier nos familles, nos amis et toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, A ma chère mère, à mon cher père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger. Que dieu les garde et les protège.

A mes chères sœurs : kahina, lynda, sylia. A mon cher frère Mohamed . A ma chère grand-mère. À mon cher oncle Mouloud . A mes chères cousins et cousines.

A mes chères amis : Amel , hayet, dyhia

Ferroudja





Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie,
le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon
bonheur et ma réussite, A ma chère mère, à mon cher
père, école de mon enfance, qui a été mon ombre
durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout
au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et
à me protéger. Que dieu les garde et les protège.**

A mes chers frères.

TASSADIT



LISTE DES ABREVIATIONS

DG : Direction Générale/ Directeur Générale ;

DRH : Directeur des Ressources Humaines ;

DRHO : Direction des Ressources Humaines et Organisation ;

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emplois et des Compétences ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

PDG: Président Directeur Générale ;

RH : Ressources Humaines

CDT : conduite du changement

Sommaire

Introduction générale	01
-----------------------------	----

Chapitre 1 : LITTÉRATURE SUR LE CHANGEMENT EN MANAGEMENT

Introduction.....	05
Section 01 :théorie du changement organisationnelles	06
Section 02 : typologie des facteurs et acteurs du changement.....	14
Section 03 : la ressource humaine une fonction au sein de processus de changement	28
Conclusion	38

Chapitre 2 :LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN SEIN DE L'ENTREPRISE

Introduction	41
Section 01 : la demarche de la conduite du changement dans l'entreprise.....	42
Section02 : les résistances liées au changement.....	77
Section 03 : la conduite du changement.....	86
Conclusion.....	94

Chapitre 3 :LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN SEIN DE L'ENTREPRISE DJEZZY

Section 01 :présentation de l'organisme d'accueil	100
Section 02 : le changement organisationnelle et son rôle au sein de l'entreprise Djezzy.....	106
Section 03 :analyse et interprétation des résultats.....	130
Conclusion	143

CONCLUSION GENERALE	144
---------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

TABLE DES MATIERE

Constamment questionné par l'actualité économique et sociale et par les grandes mutations auxquelles elle est confrontée, la fonction ressources humaine est en pleine transformation. La mondialisation des économies et des entreprises a un fort impact sur les modes de gestion de la ressource humaine et par conséquent sur la productivité.

De fait pour prospérer dans l'environnement concurrentiel mondial, les entreprises adoptent des politiques d'intégration et de coordination régionales et mondiales. Ces politiques doivent faire preuve de réactivité, de souplesse et de rapidité au niveau local ; et d'autres parts tenter d'encourager l'apprentissage, en stimulant la créativité et l'innovation.

La fonction ressources humaines joue un rôle important pour réussir le changement organisationnel et conduire ses différentes transformations, elle permet de mener à bien les transformations organisationnelles de manière efficace et efficiente.

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

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

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

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

L'intensification de la concurrence entre les entreprises et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, se Renouveler et innover. Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité, l'exception, le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Aujourd'hui, la question du développement des organisations est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, toutes les entreprises sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, et dans ce contexte incertain que les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles veulent survivent et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques.

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

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments

de réponse consiste essentiellement à mieux comprendre le phénomène de la conduite du changement dans le cadre d'une organisation à travers plusieurs actions et connaître les facteurs liés à sa gestion au sein de l'entreprise DJEZZY. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

Quel est l'impact de changement organisationnel sur les politiques RH au sein de l'entreprise Djazzy ?

La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble d'hypothèses qui sont :

H1 : Les employés de l'entreprise Djazzy ont résisté au changement par peur de perdre leur emploi.

H2 : La recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économiques, sociales, technologiques).

H3 : La communication, la formation et l'accompagnement sont des leviers importants pour réussir le changement dans l'organisation.

L'affirmation de ces hypothèses et la réponse à ces interrogations se présente sous forme de travail de recherche effectué dans une multinationale spécialisée dans la téléphonie mobile à savoir l'opérateur « *DJEZZY* ». En effet, cette dernière a vécu une profonde transformation avec le passage à l'ère de la technologie.

Objectifs de notre travail de recherche :

L'objectif principal de cette étude est de savoir comment le changement se déroule et d'évaluer son impact sur les politiques RH au sein de l'entreprise Djazzy .

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'entreprise Djazzy ;
- Montrer l'influence d'un changement organisationnel sur les politiques RH de l'entreprise ;

Méthodologie de travail :

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude, sur le terrain nous avons effectué notre travail en deux parties complémentaires « partie théorique » et « partie pratique ».

La partie théorique, qui contiendra deux chapitres consacrés respectivement à la revue de littérature sur le changement en management et les dimensions, modèles et pilotage du changement.

En effet, le premier chapitre est scindé sur trois sections :

- La Section 1 sera consacrée aux théories du changement organisationnel ;
- La section 2 portera sur typologies des facteurs et acteurs du changement ;
- Et la section 3 portera sur la ressource humaine (RH), une fonction au cœur du processus du changement.

Tandis que, le deuxième chapitre rassemblera trois sections :

- La première section portera sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise ;
- La seconde portera sur résistance au changement et le rôle de la GRH ;
- Et la troisième section portera sur la conduite du changement ;

La deuxième partie, contiendra un chapitre qui sera consacré à la présentation du cas pratique qui illustrera le changement organisationnel sur le cas pratique de l'entreprise Djezzy.

Pour ce fait, d'abord nous nous consacrerons sur la présentation de l'organisme d'accueil dans la première section, puis abordé le changement organisationnel et son rôle sur les politiques RH au sein de l'entreprise dans la seconde et en finale, évaluer et commenter les résultats de l'étude dans la dernière section.

CHAPITRE (1) :

**Littérature sur le
changement en
management**

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Introduction du chapitre 1 :

Le changement demeure une des préoccupations majeures des dirigeants, et sa conduite une de leurs principales responsabilités. La théorie de Darwin selon laquelle ce ne sont pas les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres, trouve aujourd'hui une résonnance plus forte que jamais dans le monde des entreprises.

Aujourd'hui, les organisations quelles qu'elles soient vivent de nombreux changements, de natures et à des rythmes très différents, ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures ou remises en question des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes, et d'autre part comme le développement de compétences conduisant à une situation perçue comme plus satisfaisante. Autrement dit, les changements peuvent prendre plusieurs formes connues sous le nom de réorganisation, restructurations ou encore revitalisation.

Le changement consiste en le passage d'une situation actuelle déjà en place, à une autre situation imaginée, souhaitée et planifiée. Il consiste en une réponse à différents types de situations : Une situation de crise, d'incertitude générale ou de survie. Et qui nécessite une réaction immédiate de la part des organisations. Et ce par la prise en compte du contexte actuel très volatile installé dans toutes les régions du monde et dans tous les domaines d'activités, l'environnement de plus en plus changeant et de plus en plus vite, ainsi que l'influence de nombreux facteurs tels que la mondialisation, les nouvelles technologies, les bouleversements politiques, les crises et les incertitudes économiques et financières, les changements climatiques et environnementaux etc. incitent les organisations à changer leurs façons de faire.

Les organisations sont appelées à s'adapter aux nouveautés, ce qui signifie se transformer pour la plupart d'entre elles, cette transformation est un changement complet qui concerne la stratégie, le modèle ou le mode opérationnel, l'organisation, les personnes et les processus. bon nombre d'organisations procèdent à des transformations de façon préemptive pour prendre un avantage sur le futur.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, nous allons essayer d'étudier et de comprendre dans ce premier chapitre ce qu'est le changement, quels sont ses types, quels en sont les facteurs inducteurs, quels sont les acteurs intervenants, ainsi que nous allons essayer de répondre à la question « pourquoi changer ? » afin de mieux comprendre le changement sous tous ses aspects.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Section 1 : Théories du changement organisationnel.

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

1. Historique du changement dans l'organisation :

DEMERS (1999)¹ met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

- La période d'après la deuxième guerre mondiale.
- La période fin des années 70.
- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuelle. Énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel :

1.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation Progressive

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 » (DEMERS 1999.P 31) on peut dire que cette période a été marquée par une croissance et une stabilité économique et cela jusqu'au milieu des années 70. 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.C. Demers, « *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

1.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation Radicale».

C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité » (DEMERS, 1999, P33).

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, comme une source de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement intégré est radical et discontinue et 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.

1.3. Troisième période : années 80 « 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 » (DEMERS 1999, p 35). 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 pas juste ne l'affaire du dirigeant. Ces trois périodes sont résumées dans le tableau ci-dessous

Tableau N° 01 : synthèse de l'historique du changement d'après Demers (C) 1999 :

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. - de la contingence. -de développement Organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire. -une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations. -approche configurationnelle. - théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué
3. Fin des années 80	Crise de toute nature : -concurrence accrue. -précarisation de l'emploi	- la seule chose prévisible. - une réalité quotidienne. -un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation	- théorie de l'apprentissage. -théorie évolutionniste. -théorie de la complexité (théorie du chaos). - les approches constructivistes

Source : ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre

2. Définitions :

Nous proposons quelques définitions du changement.

2.1. Définitions du changement :

Le changement est une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)² comme étant : l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé.

Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire faire une évaluation.

Il nous semble devant la diversité des définitions du changement, et parfois contradictoires qui entourent notre concept, de définir avant tout le changement pour arriver ensuite à une définition claire et pertinente du changement.

Selon AUTISSIER (2013)³, « *le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte* »

A partir de cela, on peut comprendre que pour AUTISSIER, le changement consiste en une remise en cause de tout ce qui concerne les pratiques, le mode de management, les résultats, la culture, et la stratégie, et ce, soit volontairement soit sous la contrainte. Donc pour lui, le changement peut toucher tous les niveaux de décisions et on peut procéder à un changement

².WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 septembre 2018).

³.AUTISSIER D, « *La boîte à outils de la conduite de changement* », édition Dunod, 2013.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

stratégique sans passer par un changement opérationnel. Donc on pourra dire que le changement réside dans le fait de passer d'un état actuel, connu et inadapté, à un autre état nouveau, durable et plus adapté à l'entreprise et son environnement. En quelque sorte c'est de rompre avec les routines et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat. Et pour cela, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toutes résistances.

Figure n°01 : balance du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, 2016, P11.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler d'avantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons-nous attarder dans le cadre de ce travail.

2.2. Définition du changement organisationnel

Nous voulons dans ce qui suite cibler la notion du changement organisationnel car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations. Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons trois qui nous paraissent plus pertinentes.

De son côté Guilhon (A) 1998, considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ».⁴

Le changement organisationnel est : «une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps».⁵

Il est défini également comme : «tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologies, conditions de travail, modalités de management, ...) ».⁶

Ainsi, selon COLLERETTE (Pierre) le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».⁷

⁴GUILHON Alice, **Le changement organisationnel est un apprentissage**, Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

⁵GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, **Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2009, P 756.

⁶BEC Jacques, GRONIER François, SINGERY Jacky, **La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles**, Édition L'HARMATTAN, Paris, 2007, P 22.

⁷ZID Rim, **Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**, mémoire présenté comme exigence Partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Octobre 2006, P 20.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Ainsi pour Grouard et Meston⁸(1998) le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Quant à Colletterte et al (1997)⁹, le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Pour le paradigme complexe, le changement peut avoir une trajectoire aléatoire, du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires et dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude.

2.3. Les théories de changement :

Il existe deux modèles, celui de Lewin(1958) et celui de Colletterte(1997) :

2.3.1. Le modèle de Lewin :

C'est un modèle classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes, le dégel ou la décristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation. Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégrée spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser ».¹⁰

2.3.2. Le modèle de colletterte (1997) :

⁸ Grouard .B et Meston .F, 1998, OP. Cit.

⁹Colletterte et al. 1997, OP. Cit.

¹⁰ Grouard .B et Meston.F,1998,OP .Cit.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Le modèle proposé par collerette est constitué de quatre phases(4) :

-l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

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

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

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de naturel ». ¹¹

2.4. Les type du changement :

Il existe 04 types du changement : le changement organisationnel, stratégique, culturel et technique.

Le changement organisationnel :

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. D'abord, (Van de VEN & Poole, 1995) ¹²l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »

¹¹ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard. Op.cit. P 25-26-36.

¹².Van de Ven et Poole, 1995, Op. Cit.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Ensuite Guilhon ¹³(1998), considère le changement organisationnel comme « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* ».

Le changement stratégique :

C'est une notion utilisée dans les sciences des organisations, elle désigne une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe. On retrouve toutefois certaines caractéristiques constantes :

- Un rapport étroit à l'évolution générale du contexte dans lequel se trouve l'organisation concernée.
- Une évolution volontaire et active, par opposition à des changements subis ou imposés.
- Une multiplicité de modèles et d'aspects, selon le point de vue adopté.

Le changement culturel

Il s'agit de toute transformation observable dans le temps, qui affecte la culture de l'entreprise, ses traditions, coutumes et us d'une manière qui ne soit pas que provisoire.

Le changement technique :

Représente l'amélioration des techniques de l'entreprise, y compris organisationnelles, qui sont utilisées dans le processus de production des biens et des services.

Section 2 : typologie des facteurs et acteurs du changement.

Dans cette section on va élaborer la typologie des facteurs et acteurs du changement.

2.1. Les facteurs du changement :

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

Les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de

¹³.Guilhon A, 1998. Op. Cit.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

D'après Benoît Grouard et Francis Meston¹⁴, les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation ou à des éléments qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci. Parmi les facteurs externes, ceux-ci ont identifié six motifs susceptibles de conduire au changement : l'évolution du marché, les actions de la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, les modifications de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser. Ces éléments de l'environnement extérieur peuvent ainsi être créateurs de contraintes qui mènent au changement.

Toujours selon Grouard et Meston, les facteurs internes renvoient quant à eux à l'organisation en elle même. Ces facteurs internes peuvent provenir des dirigeants de l'organisation, notamment à travers la vision et la volonté de développer l'organisation.

Selon David AUTISSIER¹⁵, le changement constitue généralement « *une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs* ». Il distingue lui aussi deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

2.1.1. Les facteurs internes

D'après l'auteur les facteurs internes renvoient à des décisions prises par les membres de l'organisation et peuvent trouver leur origine dans les variations de l'environnement.

Ceux-ci ont trait à/aux :

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

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

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

¹⁴GROUARD, MESTON, *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2005, 1998. Pp10-18

¹⁵ D.AUTISSIER, J.MOUTOT, *pratiques de la conduite du changement*, Paris : éd Dunod, 2003. P90

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

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

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

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

2.1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement extérieur de l'organisation.

Selon le même auteur, ils peuvent être en provenance de :

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

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

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

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

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

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

Le tableau ci-dessous résume ces différents facteurs :

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Tableau n°2 : Synthèse des différents facteurs du changement

Facteur interne	Facteur externe
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire
Organisation (centralisation, décentralisation...)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Marché (évolution de la demande)
Finances (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Relation client (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

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

3.2. La typologie de changement organisationnel :

D'après les différentes définitions, la notion de «changement» est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles. Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

3.2.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement :

Origine de l'idée de changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé :

- **Le changement volontaire :**

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.¹⁶

- **Le changement imposé :**

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise. Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue, et cela implique une période de transition moins coûteuse.¹⁷

3.2.2. Les types de changement selon le mode de diffusion :

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

¹⁶DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, **the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis**, strategic management journal, vol, 8 N°3, 1987, P 297- 295.

¹⁷MARCH James, **Exploration and exploitation in organizational learning**, Organization science, vol 2, N° 1, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby) 1991, P 71-87.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

- **Le changement progressif :**

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évaluer les organisations qu'il y ait nécessairement des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur des laps de temps courts mais intenses. Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative. Ils intéressent, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées. À titre d'exemple, on peut citer le cas de la distribution agroalimentaire en inde aujourd'hui.¹⁸

- **le changement brutal :**

Contrairement à l'approche de changement progressif, les préconisations du changement brutal que nous appelons courant « radicaliste », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise. Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels. À partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification la rencontre des axes progressifs/brutaux et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement (voir tableau 2)

Tableau N° 03 : les typologies du changement.¹⁹

PROGRESSIF	Changement prescrit	Changement construit
	Réponse à des contraintes de l'environnement(réglementaire, technologique, etc.....)	Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs présentent leur entreprise

¹⁸AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, **les stratégies de changement :l'hypercube du changement gagnant**, Édition DUNOD, Paris, 2012, P 39.

¹⁹CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

BRUTAL	Changement de crise Solution à un dysfonctionnement	Changement adaptatif Transformation des pratiques de l'organisation
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page

3.2.3. le changement prescrit et le changement construit :

Une autre classification de changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, il y a du changement construit ou du changement prescrit.

Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit, mais la tendance générale des activités nous l'indique. Voyons maintenant en quoi se caractérisent ces deux types de changement.

- **Le changement prescrit :**

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.²⁰

- **le changement construit :**

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement. Dans ce type de changement, il est donné un vaste champ de décision pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas adirées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus.

²⁰ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 45.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.²¹

4.1. Les acteurs du changement :

Le changement n'est pas lié uniquement au seul leader organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Pour que le changement soit un succès qui est comme suites :

4.1.1. Le leader de l'organisation :

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé centrale. Le leader peut être le PDG le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne.

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.
- Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

4.1.2. Le rôle de la direction générale (DG) :

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision.

Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale (DG) constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

En fait les membres de l'équipe de la direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement

²¹BOUKRIF Moussa, **Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes**, Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008, P 23-30.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

4.1.3. Les managers intermédiaires :

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel, car ce sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le changement assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs. Leur rôle conseil notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

4.1.4. Les autres acteurs organisationnels :

Selon ANNIE (Bertoli), PHILIPPE (Harmel), cette catégorie correspond à «nonacteurs» car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en ses contraires. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

4.1.5. Les intervenants externes :

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement. On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention.

Extérieur, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des solliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.²²

²² ANNIE Bertol, PHILIPPE Harmel, **Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement**, Édition d'organisation, Paris, 1986, P 167-169.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

5.2. Les étapes du processus du changement :

La perception du processus de changement est différente d'un acteur à un autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupant pas la même place et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Nous adopterons la perspective de l'agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adoptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq grandes phases :

À mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

4.1.4. Les autres acteurs organisationnels :

Selon ANNIE (Bertoli), PHILIPPE (Harmel), cette catégorie correspond à «nonacteurs » car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en ses contraires. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

4.1.5. Les intervenants externes :

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement. On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention extérieure, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des solliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.²³

²³ ANNIE Bertol, PHILIPPE Harmel, *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement*, Édition d'organisation, Paris, 1986, P 167-169.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

5.2. Les étapes du processus du changement :

La perception du processus de changement est différente d'un acteur à un autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupant pas la même place et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Nous adopterons la perspective de l'agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adoptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq grandes phases :

Une phase préparatoire ;

Une phase de diagnostic ;

Une phase de planification ;

Une phase de mise en œuvre ;

Une phase d'évaluation des effets.²⁴

5.2.1. La phase de préparation :

La préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, enfin, identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.

- **Poser le problème :**

L'intervenant s'efforcera dans la première des phases de bien poser le problème et pour cela, il doit répondre au plus tôt à trois types de questions :

Des questions relatives à la nature de travail à accomplir : De quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ?

Des questions relatives à l'objectif visé : Quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?

Des questions relatives à la commande : Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ?

²⁴GILBERT Patrick, **Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines**, ED : ESF, Paris, 1988, P 47.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, et il faut préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter.

- **Vérifier la faisabilité de l'intervention :**

Avant de s'engager devant le demandeur, l'intervenant vérifiera l'existence de conditions de réussite de projet de changement. Quatre conditions sont nécessaires :

La pertinence de la problématique énoncée ;

Un comportement de résolutions de problèmes de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;

La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisants, disponibilité et engagement de certains acteurs clés, ...). ²⁵

5.2.2. La phase de diagnostic :

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates. ²⁶

Il est nécessaire de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables au projet, avant de le mettre en place. Un bon climat relationnel ne doit être confondu ni avec la bonne humeur des syndicats, ni avec l'acceptation passive du personnel, ni avec l'enthousiasme de la direction. Une réactivité suffisante des acteurs sociaux et minimum de valeurs partagées constituent un point de départ souhaitable pour l'action. Cette condition prépondérante justifie un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et de la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants.

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possible. Il est selon l'expression de

²⁵ FAURIE Christophe, **Conduire et mise en oeuvre du changement : l'effet de levier**, ED maxima, Paris, 2003, P48 - 49.

²⁶ ZID Rim. Op.cit. P 34.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

PIERRE JARDILLIER GILBERT: « la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser ». À cette condition, plus de gens seront associés au diagnostic, plus celui-ci constitue un point de non-retour.²⁷

5.2.3. La phase de planification :

Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité. Donc, la planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implorer des solutions adéquates.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.²⁸

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

Ressources nécessaires (information, formation, soutien,...etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;

Condition pratique de mise en œuvre ;

Moyens pour suivre les actions ;

Critères de mesures des résultats.²⁹

5.2.4. La phase de mise en œuvre :

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.³⁰

²⁷ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51.

²⁸ ZID Rim. Op.cit. P 34-35.

²⁹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

³⁰ ZID Rim. Op.cit. P 35.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent? Le système d'informations sur le déroulement de l'application est-il suffisant?

Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?³¹

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.³²

5.2.5. La phase d'évaluation des effets :

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, information sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue du réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives). Elle permet aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.³³

Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

³¹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 52.

³² SOPARNOT Richard, **Le management du changement**, ED Vuibert, Paris, 2010, P 85-86.

³³ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Tracer un bilan de changement de l'entreprise.

Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.³⁴

SECTION 03 : LA RESSOURCE HUMAINE (RH), UNE FONCTION AU COEUR DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

Dans cette section on va parler de la ressource humaine dans sa globalité

3.1. Définition de la notion ressource humaine :

Le concept « ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme : « Moyens matériels, produits dont un pays, une région peuvent disposer dans tel domaine ». Larousse 2008 On peut distinguer trois principaux types de ressources : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines, historiquement, la fonction ressources humaines (FRH) s'est développée sous la dénomination « fonction personnel » c'est au début des années 1990 que l'on parle de la fonction ressources humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH. La fonction ressources humaines (FRH) se transforme de façon permanente, élargit le champ de ses missions et ses domaines d'intervention. Elle se professionnalise pour relever de nombreux défis ainsi qu'elle se transforme pour jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise.³⁵

La (FRH) est donc un capital humain utile pour l'accomplissement des tâches individuelles ou collectives, elle constitue une fonction ou un département du domaine de la gestion et Le concept « ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme : « Moyens matériels, produits dont un pays, une région peuvent disposer dans tel domaine ». Larousse 2008 On peut distinguer trois principaux types de ressources : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines.

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de

³⁴ ZID Rim. Op.cit. P 35.

³⁵ Jean-Marie Perreti « ressources humaines » édition Vuibert 17^e édition

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
»³⁶

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

3.2. Les activités de la fonction RH

3.2.1. L'administration du personnel : L'administration du personnel regroupe des activités essentiellement administratives, telles que :

- la gestion des congés et des absences,
- la gestion des temps,
- la gestion de la paie,
- la gestion du registre unique du personnel, etc.

3.2.2. La gestion des ressources humaines

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.
- Ensemble des mécanismes et modes de régulation des RH.

3.2.3. Le développement social

- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise.
- Système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

3.3 La gestion des ressources humaines (GRH) :

³⁶ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celui de la gestion de la main d'oeuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

La GRH, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité visant à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.³⁷

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans ce cas, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : - De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...) – De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ».³⁸

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »³⁹

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »⁴⁰

Pour L.CADIN, la gestion des ressources humaines se veut aussi comme « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour

³⁷ www.petite-entreprise.net « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 visité le lundi 11 Octobre 2021

³⁸ CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4e édition. Paris 2002 p 38.

³⁹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

⁴⁰ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à régulation du travail dans les organisations.»⁴¹

Selon NGAY ABEN ; « La gestion des ressources humaines consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux- même pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes. »⁴²

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »⁴³

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un environnement en perpétuelle mutation.

3.4. Les politiques RH

3.4.1. Définition de la politique RH

L'un des atouts les plus importants d'une entreprise est le capital humain. Par conséquent, il est essentiel pour une structure de l'utiliser à travers une politique de ressources humaines appropriée. Il est donc nécessaire de développer les capacités de chacun et d'accompagner le développement des équipes. Une politique de ressources humaines « *est un ensemble formel de règles et de principes à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion RH. À cet effet, la politique RH est censée créer les conditions propres à favoriser l'épanouissement des collaborateurs d'une entreprise et leur évolution pour participer à la performance de l'entreprise. Cette politique puise ses fondements dans une stratégie RH à moyen et long terme, préalablement définie au sein de l'entreprise, qui doit être claire et calquée sur son identité, ses valeurs et sa culture, afin d'être correctement déployée* »⁴⁴.

3.4.2. La politique formation

⁴¹ L. Cadin « Gestion des ressources humaines » édition Dunod 2003, p9

⁴² NGAY ABEN « Gestion des ressources humaines » 2009, p12

⁴³ Mémoire BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » promotion 2014/2015

⁴⁴ Disponible sur <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/d%C3%A9veloppement-et-r%C3%A9tention-de-vos-salari%C3%A9s/quest-ce-qu'une-politique-rh>

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

L'activité relative à la gestion de la formation professionnelle est considérée comme essentielle parmi toutes celles que recouvre la GRH. Elle constitue un outil et un levier stratégique dans le pilotage de l'organisation.

Selon Jean-Marie PERETTI, la formation est « *l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et des supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures* »⁴⁵.

La formation est un ensemble d'actions planifiées, de moyens, de techniques et d'accompagnement par lesquels les employés sont encouragés à améliorer leurs connaissances et leurs capacités mentales, pour accomplir leurs tâches actuelles ou qui leur seront confiées afin de répondre aux exigences de leur poste de travail et aux évolutions internes et externes de l'organisation. Elle occupe une place primordiale dans l'entreprise, car elle constitue un outil fondamentale d'adaptation, elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers et des pratiques professionnelle.

Son objectif est de mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiés et préparer l'individu à des changements professionnels et des mutations internes pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

3.4.3. La politique de communication

La communication est : « *tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou fonctionnel, ou non* ».

Selon le même auteur, la communication est « *l'ensemble des outils et des techniques propres à permettre l'accès de l'entreprise, des salariés ou d'une partie d'entre eux à un ensemble d'informations, en particulier pour ce qui concerne le domaine social ainsi que pour promouvoir l'information ascendante et descendante* »⁴⁶.

Quels que soient le changement et la situation ou même l'organisation, les travailleurs auront toujours besoin d'informations pour comprendre la situation et donner du sens à ce qui leur arrive. D'où l'importance de la communication interne en période de changement, car le lien entre la

⁴⁵ PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines. », Vuibert 5édition, paris, 2008, P123.

⁴⁶ PERETTI, J-M, op.cit, P65

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

réussite du changement et la communication sur celui-ci est évident. Il ne faut jamais partir du postulat que les travailleurs ont connaissance des raisons du changement et comprennent pourquoi celui-ci est mis en œuvre.

La qualité de la communication de la direction peut diminuer le niveau d'incertitude et contribue à une amélioration du bien-être au travail, parfois même limite les intentions de démission. En période de changement, les travailleurs se sentent davantage touchés par la façon dont la direction communique au sujet des futures étapes de la réorganisation que par les résultats du changement lui-même.

3.4.4. La politique de motivation

Selon Peretti, Jean-Marie la motivation est un« *besoin qui met en mouvement, qui fait agir* », « *ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler* »⁴⁷.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le problème de la motivation. Nous en retiendrons deux qui ont élaboré chacun des théories complète sur le sujet :

La théorie de Maslow

La théorie de Maslow (1943) a donné naissance à un courant de pensée : La motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire les besoins des individus. Cette réflexion a conduit Maslow à prioriser les besoins en :

- **Besoins physiologique** : logement, nourriture ;
- **Besoins de sécurité** : ex prévention pour les cas de maladie ;
- **Besoins d'appartenance** : solidarité, ambiance, appartenance à un groupe de personnes ;
- **Besoin d'estime de soi** : être reconnu, informé, consulté et formé ;
- **Besoins de réalisation de soi** : confiance, délégation et responsabilité.

Dans cette théorie, une source de motivation d'un niveau supérieur ne peut naître que si les besoins du niveau inférieur soient satisfaits (l'individu cherche d'abord à manger, à boire et à s'abriter des intempéries, c'est après qu'il va avoir le besoin de sécurité et se motiver pour l'atteindre). Pour Maslow, la source de motivation de l'homme réside dans les besoins non satisfaits.

⁴⁷ PERETTI, J-M, op.cit, P171

La Théorie d'Hezberg

Contrairement à Abraham Maslow qui s'intéressait aux racines de la satisfaction du besoin, Frédérik Herzberg utilise une autre approche : la théorie des deux facteurs de motivation.

- Facteurs typiques d'hygiène

Ils sont nécessaires pour limiter le niveau d'insatisfaction des salariés. (Les conditions de travail, qualité de la supervision, salaire, sécurité, politique générale de l'entreprise).

- Facteurs typiques de motivation

Ils sont ceux qui poussent les salariés à augmenter leur productivité au travail (la reconnaissance de la réalisation, la responsabilité, possibilité de promotion...). Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la principale préoccupation des organisations. La motivation des employés est, en fait, la clé du succès de l'entreprise. Le changement doit être accompagné pour lever les barrières, les résistances et l'adopter avec facilité.

3.4.5. La politique de gestion des carrières

La gestion des carrières est le suivi dans le passé, le présent et le futur du développement des RH qui s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, ...etc.

Pour Jean-Marie PERETTI, « *une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié* »⁴⁸.

La GPEC, consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. La

⁴⁸ PERETTI J-M « *gestion des ressources humaines* » vuibert, 11e édition, paris 2003, P105

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

conception et la mise en œuvre de la GPEC impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- **La Direction Générale (DG)** : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise ;
- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)** : la GPEC permet de coordonner l'action des différents politiques RH (recrutement, formation...) ;
- **Les lignes hiérarchiques, les salariés et les syndicats** : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.

Nous soulignons que les politiques de ressources humaines ci-dessus sont basées sur le développement du « potentiel humain » essentiel à l'amélioration des performances de l'organisation. C'est un levier essentiel dans l'analyse, la prise de décision et la mise en œuvre stratégique.

3.5. Le potentiel humain

Le concept « potentiel humain » a été créé par la théorie socio-économique du professeur et chercheur Henri SAVALL. Selon l'auteur, le potentiel humain désigne « les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition des compétences, la mise en œuvre de ces compétences, la réalisation de tâches plus complexes mais permettant plus d'initiatives et de prise de responsabilités, la participation directe à des actions de communication, d'information, l'organisation personnelle de son temps de travail »⁴⁹.

A partir des résultats de recherches du chercheur et professeur H.Savall dans les années 70, nous avons pu constater le rôle crucial des ressources humaines dans l'augmentation ou la diminution de la performance de l'entreprise, cela est le point de départ de la théorie socioéconomique du même chercheur.

a. Les politiques et les programmes de ressources humaines :

Peuvent constituer des contraintes ou des balises dont il faut tenir compte avant d'enclencher le processus de recrutement.

⁴⁹H.SAVALL, V.ZARDET, O. VOYANT, C. ENNAJEM, « *mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : les couts cachés. 101 cas* », ISEOR Magellan, IAE Lyon, France. (Sans page)

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

b. Les conditions socio-économiques et le marché de travail :

Pour rester compétitive dans sa recherche de candidats, l'organisation doit augmenter ou au moins concevoir des incitations immatérielles pour compenser l'absence ou la faiblesse des incitations matérielles. Parmi les incitations matérielles : horaire flexible, un milieu de travail stimulant, la possibilité de développer ses compétences.

c. Les contraintes juridiques :

Les activités de recrutement doivent prendre en considération de toutes les conditions juridiques trouvant dans différents textes de lois, il s'agit d'abord des obligations qui garantissent l'équité (l'égalité) d'emploi.

3.5.1. La sélection, l'accueil et l'intégration des RH :

Permettent aux entreprises de déterminer les meilleurs candidats, et de les intégrer dans leur nouveau poste, afin de favoriser leurs chances de succès et leurs productivités en un court temps.

3.5.1.1 Processus de sélection des RH :

Ce processus consiste à recueillir et à évaluer l'information sur chaque candidat, et l'accueil et l'intégration des RH consistent à présenter le nouvel employé à ses collègues, et le familiariser avec les différentes composantes de son milieu de travail. Le processus de sélection permet à l'organisation d'obtenir les objectifs suivants :

- embaucher les meilleurs candidats possibles ;
- contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation ;
- renforcer la culture organisationnelle ;
- respecter les programmes d'équité en emploi ;
- favoriser la mobilité interne des employés et la réalisation, de leurs plans de carrière ;
- trouver les intersections entre les intérêts individuels et les besoins organisationnels ;

3.5.1.2 Les étapes de processus de sélection :

Le processus de sélection des RH vient immédiatement après processus de recrutement, il comprend les étapes suivantes :

Etape 1 : établir les critères de sélection du poste à pourvoir.

Etape 2 : déterminer les instruments de sélection pertinente et en établir la séquence pour réaliser les étapes 3 et 4.

Etape 3 : procéder à la sélection (les candidatures qui correspondent aux critères de sélection exposé aux étapes 1 et 2)

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Etape 4 : comparer les candidatures de la liste restreinte et déterminer les meilleures candidatures à l'aide des instruments de sélection de l'étape 2.

Etape 5 : choisir le candidat.

Etape 6 : négocier les conditions d'emploi avec le candidat et lui faire l'offre.

Etape 7 : informer les autres postulants que leur candidature n'a pas été retenue.

3.5.1.3 Les aspects à considérer dans le processus de sélection :

Les informations pertinentes, les critères de sélections, l'approche par compétences, la fidélité et la validité des instruments de sélection.

a. les informations pertinentes : le professionnel de la GRH doit rassembler les renseignements pertinents sur le contexte du poste et l'information fournie par le candidat.

b. Les critères de sélections : pour n'importe quel profil, la réussite de ce processus ne repose pas seulement sur une seule caractéristique, mais il faut préciser toute une gamme des comportements qui sera associé au succès d'un individu dans un poste.

Chapitre1 : littérature sur le changement en management

Conclusion du chapitre :

Le sujet du changement a été étudié de nombreuses fois, mais il est néanmoins très fructueux. Non seulement la littérature scientifique est abondante dans ce domaine, mais les chercheurs s'y intéressent toujours.

Pour cerner notre thématique, nous avons présenté dans ce premier chapitre, les différents concepts théoriques liés au changement organisationnel, afin de l'expliquer et donner une vision globale de notre sujet de recherche.

La thématique du changement n'est donc, pas en soi une question nouvelle, elle a toujours été présente dans le fonctionnement des organisations. Aujourd'hui, n'apparaît plus comme une de ses composantes mais comme un élément central. La capacité à changer n'est plus une compétence ponctuelle, mais un véritable actif immatériel à construire, à consolider et à développer. Le changement organisationnel est devenu un sujet de débats théoriques à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des organisations. Une entreprise qui ne serait pas en capacité de mener ses hommes vers un changement et une transformation optimale, prend le risque de se voir devancer par ses concurrents.

Dans le développement de cette recherche, nous allons chercher à mieux comprendre le processus du changement organisationnel, et déterminer les préoccupations des individus exposés à une transformation organisationnelle.

L'intérêt de ce second chapitre, se porte donc, sur une synthèse d'un certain nombre de recherches et d'analyses écrites au cours des dernières années sur la question du pilotage de changement organisationnel et les résistances que l'on rencontre lors de sa mise en œuvre.

CHAPITRE (2) :

**La conduite du
changement au sein de
l'entreprise.**

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Introduction au chapitre :

Aujourd'hui, les organisations quelle soient vivent des changements de plus en plus fréquents, de natures et d'ampleurs différentes et a des rythmes et temporalités variables. La capacité de changement est essentielle pour l'entreprise, et le sera toujours dans un environnement en perpétuelle mouvance et de plus en plus rapidement. Du fait que les organisations sont continuellement confrontées au défi de la mondialisation et des mouvements concurrentiels de plus en plus exacerbés, elles doivent s'adapter à ces nouveaux défis. Il apparait donc nécessaire d'apprendre à conduire et à gérer le changement et ce ; qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement efficaces, c'est-à-dire des méthodes, des techniques et des moyens qui vont accompagner cette transformation dans des conditions de réussite optimales, en vue d'obtenir plus rapidement les résultats escomptés.

Toutefois, le changement peut être difficilement vécu et accepté par les collaborateurs, ce qui crée parfois retarder voire, complètement échouer le changement souhaité. Une forte résistance est susceptible de conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation du changement.

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre la démarche de conduite du changement qui s'articule dans la section qui suit.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Section 01 : la démarche de conduite du changement dans l'entreprise.

Dans cette première section nous allons tenter de comprendre les modèles de la conduite du changement organisationnel ainsi que les étapes et les leviers de ce dernier.

2.1 .La démarche de conduite du changement dans l'entreprise :

Les modifications de plus en plus nombreuses des écosystèmes dans lesquels opèrent les organisations, liées aux déréglementations, aux privatisations, à la globalisation et à l'augmentation de la concurrence, aux concentrations résultant de la vague croissante de fusions acquisitions, aux évolutions des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication), sont les principales causes des changements. Les modifications des structures et de l'organisations au sein des entreprises pour devenir plus réactives, plus flexibles, et mieux répondre aux attentes des clients ou baisser les prix, la réduction des temps des cycles de production, le foisonnement des innovations, l'implantation des nouvelles méthodes de management comme le Management par la Qualité Totale, les nombreuses restructurations qui accompagnent les opérations de Reengineering et l'implantation des NTIC, en particulier le passage aux réseaux Intranet/Internet, expliquent la multiplicité des projets et l'accélération de la mise en place des transformations.

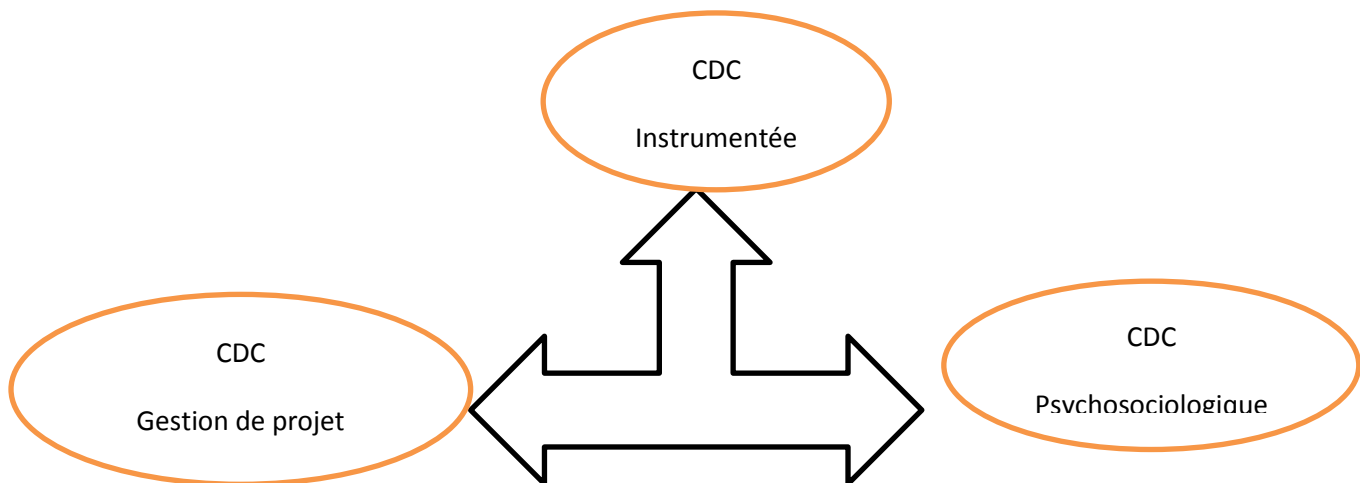
Le changement est un processus délicat, long et pénible qui touche entièrement (dans toutes ses dimensions) ou partiellement (uniquement certaines fonctions) les organisations. Il incombe alors aux responsables de mener à bien cette mission.

2.2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (C D C) :

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

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Figure N° 02 : Modèles de conduite du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P 04.

❖ **La conduite du changement « instrumentée » :**¹

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impact et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

❖ **La conduite du changement « psychosociologique » :**

Elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petite taille, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

❖ **La conduite du changement de « gestion de projet » :**

La plus « complète », permet de cadrer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La

¹ D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit., 2003. P19

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.²

2.3. Les étapes de conduite du changement :

Afin de conduire le changement, il est utile de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent face au changement. Il existe beaucoup de théories qui parlent sur la façon de mener le changement, on en cite quelques-unes telle que la théorie de John Kotter³, professeur à la HBS (Harvard Business School) et expert en changement qui décrit un processus complet et simple en huit (08) étapes qui aide à comprendre comment planifier et conduire le changement.

2.3.1 Les étapes de conduite du changement selon John Kotter :

John Kotter⁴ propose une méthodologie de conduite du changement axée sur huit étapes et qui se présentent comme suit :

Etape01 : créer un sentiment d'urgence :

Cette première étape agit comme un déclencheur, il s'agit-là de trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voire même dramatiser la situation pour faire adhérer le maximum de gens à la cause du changement. A noter que cette étape nécessite qu'on lui consacre suffisamment de temps et d'efforts pour la réussir.

Etape02 : former une coalition puissante :

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement, mais aussi de le conduire. Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement, c'est pourquoi il est impératif de mobiliser une équipe qui a en son sein des acteurs à forte influence dans l'organisation, et les convaincre d'adhérer au projet de changement. Ces acteurs ne disposent pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise (haut grade), ils peuvent aussi être des éléments qui forment une légitimité aux yeux de ceux qui seront impactés par le changement (ex : les membres du syndicat).

²AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **conduite de changement : concepts clés**. Op.cit. P 04.

³John Kotter et Holger Rathgeber, « *Alerte sur la banquise* », Editions PEARSON, 2008.

⁴John Kotter, « *conduire le changement : feuille de route en 8 étapes* », PEARSON éducation, 2015.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Remarque : *il est nécessaire que l'ensemble des responsables soient en faveur du projet de changement, sans cela, le projet sera bloqué voire abandonné.*

Etape03 : créer une vision de changement :

Ainsi pour mobiliser les individus, il faut proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive. Le rôle de la vision consiste donc à donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner pour mener à bien le changement. Ainsi pour mobiliser les individus, il faut proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive. Le rôle de la vision consiste donc à donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner pour mener à bien.

Etape04 : communiquer la vision :

Après avoir réalisé une description précise de ce que sera le futur, il faudra la communiquer. Cette communication ne doit pas se limiter à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais elle doit s'inscrire dans leur quotidien. Il s'agit là, d'une communication dynamique orientée vers l'action, tout en rappelant la situation d'urgence de changement.

Etape05 : lever les obstacles au changement :

Dans le souci de la bonne réalisation du projet de changement qui s'avère souvent une nécessité pour la survie et la pérennité de l'organisation. Et dans le but de lever les obstacles au changement, la direction doit apporter son soutien essentiellement dans quatre domaines :

- Faire évoluer la structure
- Faire évoluer les systèmes de management (ex : recrutement, rémunération, évaluation des performances et gestion des carrières ...)
- Mettre en œuvre et prévoir les formations nécessaires
- Affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête, et/ou les mettre à l'écart si nécessaire.

Etape06 : démontrer rapidement des résultats :

En l'absence de signes tangibles de résultats, les acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet. Pour éviter cela, il faut fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à cet effet, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Etape07 : bâtir sur les résultats obtenus :

Il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence malgré l'obtention des premiers résultats prometteurs, et ne pas faiblir. Il est préférable de profiter de cette victoire et relancer le mouvement avec de nouveaux projets qui paraissent nécessaires.

Etape08 : ancrer les nouvelles pratiques :

L'étape ultime consiste à intégrer l'état final, initialement projeté et enfin devenu réalité dans la culture de l'organisation. La culture étant l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation.

Pour ancrer les changements dans la culture il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances.
- Communiquer sur l'ancienne culture, ses apports passés et les raisons pour lesquelles elle n'est plus adaptée à la nouvelle situation.
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer.
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements.
- Veiller à ce que soient récompensés voire promus, les individus ayant participé au projet de changement et qui partagent la nouvelle culture.

Bien qu'il soit applicable à tous types d'organisations, le modèle de KOTTER doit être adapté aux contraintes actuelles rencontrées par l'entreprise afin qu'il soit entièrement opérationnel. Néanmoins, force est de constater que ce modèle ne répond pas entièrement à la problématique posée, car jusqu'à ce jour, près de 70 % des projets de conduite du changement échouent.

2.4. Les leviers de la conduite du changement organisationnel :

Le changement ne doit pas se limiter à des verbatims incantatoires avec des formules de type nous devons changer. Le changement est notre avenir, Sans changer nous disparaîtrons. Mais donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

opérationnel. Pour réussir, une démarche de changement doit s'appuyer sur plusieurs leviers complémentaires.⁵

D'après AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.⁶

2.4.1. La communication :

Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes, les échéances du changement, le risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement.

❖ Définition

Selon THIERRY (Libaert), WESTPHALEN (Marie- Hélène) la communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.⁷

Ou encore ROUMELAR (P) qui explique que : «quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel».

2.4.1.1. La communication en entreprise :

La communication en entreprise dépasse la seule volonté de transmettre une idée ou une information à un public. Il s'agit ici du processus d'écoute et d'émission de messages et de signes mis en place par une organisation à destination des différentes parties prenantes.

⁵ BEN ZAÏDA Yousra, Op.cit. P 26.

⁶ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.** Op.cit. P 120.

⁷ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, **communicator : toute la communication d'entreprise,** Édition Dunod, Paris, 2012, P 13.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Cela permet à l'entreprise de viser l'amélioration de son image, le renforcement de ses relations, la promotion de ces services et la défense de ses intérêts. En d'autres termes, la communication recherche la cohérence entre le contenu des messages délivrés et les réalités vécues en entreprise (action mise en oeuvre par la marque, qualité des produits et services proposés, objectifs poursuivis par l'entreprise).⁸

2.4.1.2. Les outils de la communication

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

La communication interne va de l'entreprise vers son personnel, ce qui implique qu'elle se destine à tous les membres d'une même entreprise, non pas pour formater mais pour transmettre. Développer, entretenir une bonne communication interne a pour impact de fédérer le personnel et les dirigeants autour d'un projet, valoriser les compétences, renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler l'efficacité et la créativité des salariés, améliorer le climat général et les performances de l'entreprise. Ce système doit être permanent et suivre un circuit défini par la direction de l'entreprise afin de toucher de larges publics internes.

❖ Le téléphone :

De plus en plus supplanté par les messageries électroniques, le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendant (ligne ouverte aux questions du personnel), latéral ou descendante (réunion par téléphone).⁹

Est un outil merveilleux et diabolique. Technologie plus que centenaire, elle est toujours la plus utilisée. Le téléphone représente un poste de dépenses considérables qui n'entrent pas dans les dépenses de communication mais dont l'impact sur l'image est fort. Le téléphone est resté en effet le premier canal de clients qui souhaitent adresser une requête à l'entreprise. Le téléphone reste

⁸PAULINE Duval, **La conduite du changement et la communication à la poste** : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaine : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006, P 11. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 22/09/2022: 17:30:15.

⁹ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P 274.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

avec le contact physique, l'outil privilégié de la relation client car il permet un échange en temps réel.¹⁰

❖ **La documentation** : L'écrit est le premier vecteur de la communication interne beaucoup de message interne de l'entreprise passe encore par des supports de communication écrits, même s'ils sont désormais transmis sous forme électronique. utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication de résultats, etc.) Nous commencerons par les supports les plus courants (note, rapporte, fiche de synthèse, etc.) ceux qui diffusent une information brute et sont utilisés par tous et tout le temps.¹¹

L'aspect matériel du document a son importance : c'est un vecteur de communication. Un papier à lettres bon marché (léger, transparent), une mise en page archaïque, une manipulation difficile (papier-chiffon qui se froisse, se déchire) donneront une bien piètre image de votre entreprise.¹²

❖ **Les affiches** : Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message «accrocheur» par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente. Placées dans des espaces très fréquentés de l'entreprise (Hall, cantine, salle de repos, espace de détente...), les affiches sont utiles pour apporter de l'effet à une annonce dont le contenu doit être retrouvé par la suite sur d'autres canaux (mails, intranet...). À ne pas omettre les coordonnées du référent cette information qui pourrait apporter des renseignements complémentaires mais aussi une mise en page claire et attractive.¹³

Le tableau d'affichage est un support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer. Il convient aux formations ponctuelles, simples, ne demandant ni argumentation lourde, ni mise en perspective. C'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages.

La loi impose à l'entreprise d'afficher certaines informations concernant la santé, la sécurité, les droits et devoirs fondamentaux des salariés.¹⁴

¹⁰ Ibid. P 108.

¹¹ Ibid. P 244.

¹² Ibid. P 114.

¹³ Document disponible sur le site internet <http://emagazine.lamy.fr/actualites/detail/90123/la-communication-interne-7-outils-incontournables.html>, consulté : le mardi, 10/04/2018, à 12 :38 :02.

¹⁴ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P 248.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

❖ **Internet** : est à la fois un canal d'information, un lieu d'échanges et un circuit de distribution. Il permet d'informer autrement avec moins d'intrusion. Le Web permet une communication totalement interactive puisque l'entreprise peut adresser ses messages à l'internaute, celui-ci peut l'interpeller et débattre avec elle.

Internet et ses déclinaisons offrent une palette d'outils que l'on peut rassembler en quatre familles : le site Web, le courrier électronique, la bannière publicitaire et la présence sur les réseaux sociaux. Ces moyens interagissent, créant une véritable dynamique.¹⁵

❖ **Le courrier électronique** : le mail est souvent utilisé pour adresser des informations brèves, il fonctionne comme un succédané du téléphone, mais là où l'oral permet de faire passer une tonalité, un second degré, l'écriture électronique est souvent concise, sans rien qui puisse faire état de l'esprit du récepteur.

Si le courrier électronique s'est imposé en 10 ans comme l'outil de travail dominant dans les entreprises, il est aujourd'hui devenu le principal ingrédient de la surcharge informationnelle ressentie par les managers.¹⁶

❖ **Conférences** : c'est ce que l'on appelle les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, On privilégiera une communication institutionnelle (discours des dirigeants), participative (avec des ateliers au cours desquels les personnes doivent produire un livrable) et/ou récréative (activités de loisirs entre les membres).

La visioconférence permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées par un système de télécommunications (son et image étant interactifs). Équipé d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur.

❖ **Les Réunions** : Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunion plénière, assemblée générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité, etc. elles apportent le meilleur comme le pire. Le meilleur, si elles sont limitées en fréquence et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques.¹⁷

¹⁵ Ibid. P 182.

¹⁶ Ibid. P 194.

¹⁷ Ibid. P 276.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

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

2.4.1.3. Processus de communication :

Quel que soit l'objet de transfert d'informations, cela suppose un échange de signaux et le recours à un processus de communication, comprenant les éléments suivants :

- ❖ Un émetteur : l'individu qui est à l'origine de la communication ;
- ❖ Le codage : processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, son et langage ;
 - Le message : l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur ;
 - Les médias : ce sont les canaux par lesquels le message est véhiculé ;
 - Le décodage: processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur ;
 - La réponse : l'ensemble des réactions du récepteur qui sont communiqués à l'émetteur ;
 - Le «feed-back» la rétroaction : partie de la réponse que le récepteur communique en retour à l'émetteur.

2.4.2. Rôle de la communication dans la conduite du changement :

- **Faire comprendre le projet de changement :**
 - Sensibiliser à l'arrivée du changement,
 - Donner de l'information générale sur le projet de changement,
 - Réaffirmer la volonté de la haute de la direction,
 - Supporter les gestionnaires dans leur rôle d'agent de changement afin de bien, répondre aux premières préoccupations.
- **Informé des conséquences du changement sur les activités des personnes touchées :**
 - Informer sur les impacts, conséquences, effets, retombées du projet de changement.
 - Personnaliser les communications selon les différents groupes touchés,
 - En collaboration avec les gestionnaires, informer de différentes actions mises en oeuvre pour gérer la transition,
 - Favoriser une attitude positive face au changement, sur les raisons justifiant le changement

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

communiquer honnêtement sur les avancements du projet.

➤ **Supporter la transition :**

- Informer du processus, des moyens et des ressources mises en place pour la mise en oeuvre de changement,
- Transmettre les détails à propos des formations prévues,
- Communiquer les informations complètes en lien avec le soutien prévu pour le projet,
- Assurer, suivre et soutenir une fois le changement mis en place.¹⁸

2.4.2. La formation :

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation au sein des organisations, la formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Certes. Une formation ne change pas un individu. Mais elle met à la portée de l'individu les moyens qu'il faut pour changer. La formation est considérée parmi les leviers les plus essentiels dans le processus de la conduite de changement. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation ou de la nouvelle technique, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises.

2.4.2.2. Définition de plan de formation

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), le plan de formation est défini comme : « le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement ». ¹⁹

2.4.2.3. Étapes d'élaboration d'un plan de formation :

Pour réaliser un plan de formation, il faut suivre six étapes :

- **Établir un diagnostic :** c'est la première étape indispensable à l'élaboration du plan de

¹⁸ PAULINE Duval. Op.cit. P 13.

¹⁹ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, La boîte à outils de la conduite du changement, ED. Dunod, Paris, 2013, P 114.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

formation. Les questions suivantes peuvent être posées :

- Quelles sont les compétences détenues par l'entreprise ?
- Quels en sont les projets de développement ou de repositionnement ?
- En conséquence, quelles sont les actions de formation à prévoir et à quelle échéance ?

➤ **Structurer le document** : plusieurs critères peuvent permettre de structurer le document. Le chef d'entreprise retiendra ceux qui lui paraissent les plus pertinents et opérationnels parmi lesquels : l'ordre chronologique des actions de formation à prévoir, les individus ciblés, la nature des actions informatiques, langues, management.

➤ **Établir et optimiser un budget** : une fois le document est structuré, il est nécessaire d'établir un budget. Pour ce faire, il sera utile de faire jouer la concurrence en étudiant l'offre de formation disponible sur le marché par rapport aux besoins exprimés. Il peut également être intéressant d'identifier les différentes aides aux financements proposés afin d'optimiser l'investissement en formation.

➤ **Consulter et informer** : communiquer, sur le plan de formation, à plusieurs avantages, c'est l'occasion de rappeler les priorités de l'entreprise en matière de développement de compétences, mais aussi d'évoquer les possibilités offertes aux titres de droit individuel de formation et de mobiliser les managers.

➤ **Mettre en œuvre le plan de formation** : pour mettre en œuvre le plan de formation avec efficacité, il faut identifier les différentes modalités de mise en œuvre :

- Prise en compte de l'activité de l'entreprise et des différents services dans la programmation des dates de formation.

- Identification des délais à respecter pour l'acquisition des compétences.
- Définition des formations qui se dérouleront en interne ou en externe.

➤ **Évaluer** : l'évaluation c'est un excellent moyen d'optimiser l'investissement en formation. Elle permet de comparer l'efficacité des différentes formations dans l'acquisition des compétences et d'établir les parcours les plus adéquats. Plusieurs critères peuvent être retenus pour établir des comparaisons. L'efficacité d'une formation peut en outre être évaluée à partir d'une grille de compétence à acquérir et/ou d'une évaluation de feedback.²⁰

²⁰Document disponible sur le site internet : <http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/>, Anformation- BD-24. Mars 2010.pdf.consulté: le 18/09/2022, 13:41:40

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

2.4.2.4. Les méthodes du choix de formation :

➤ **Formation initiale ou formation d'entretien** : la formation peut être considérée de trois façons différentes : soit comme un préalable à la prise de fonctions, soit comme un entretien au cours de la période d'activité, ou alors cumuler les deux.

Le choix dépendra de la politique de recrutement, du niveau technique des tâches à accomplir et du degré d'obsolescence des connaissances.

➤ **La formation externe ou interne ou e-Learning** :

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

- **La formation externe** : ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise.²¹

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

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostique des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles. Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects.²²

2.4.2.5. Le rôle de la formation dans la conduite de changement :

La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle répond aux besoins des individus, qu'elle soit interactive et qu'elle fasse apparaître un « retour sur investissement », c'est-à-dire, que les acteurs mettent en pratique leurs

²¹ TOUMSN Christophe, **La formation en entreprise : enjeux et stratégies**, Mémoire management international : université LIEGE, P 17 disponible <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>, consulté le 11/09/2022, 08 :45 :22.

²² AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. Op.cit. P 137.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

apprentissages pour faire évoluer leur situation de travail. La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluriprofessionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement.

2.4.2.6. Ses objectifs :

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et il est étroitement lié aux orientations des entreprises, pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés telles que : valorisation du potentiel des gens dans leurs adaptations au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière, accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation, l'apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation, augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité...etc.)

2.4.3. L'accompagnement :

Si l'on se réfère à l'étymologie du mot, accompagner signifie « aller avec ». Nous saisissons donc qu'accompagner signifie « se joindre à », notamment pour faire un déplacement en commun ». ²³ L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes. L'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but. En aucun cas, il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou de la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative. ²⁴

L'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective. Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe

²³ ROBERGE Michèle, A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états, revues d'éducation permanente, université Paris-Dauphine, Paris, 2002, P 102

²⁴ DUBRA ABATERUSSO Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement, 106 F mémoire: psychologie et science de l'éducation: Université de GENEVE: Disponible: <http://archive.ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 24/09/2022 à 13 :30 :11.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

par une logique de conviction rationnelle, et quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes "conduite de changement" usent d'une méthodologie moins rationnelle et plus médiatisée, qui permet de diffuser un même message sur une population importante.

Cette médiatisation fait disparaître la dimension rationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de composer cette perte de relationnel et de recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement et suivis.

2.3.3.1. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement de nature balistique, dans le sens où l'on définit sa destination, et par la différence avec un point de départ en établissant les écarts et les plans d'action, se fait aussi :

- **Définir la cible du changement** : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement décliné au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement en cours. Cette cible est définie de manière générale est déclinée sur toutes les structures concernées.
- **Définir les niveaux d'impact** : il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est un moyen, fort et très fort, qui nécessite un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent simplement être informées du changement en cours, moyen des dispositifs de communication.
- **Analyser l'existant** : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.

2.4.3.2. Le coaching :

« Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. Le coaching est un outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif. Il consiste à conduire une personne à clarifier ces objectifs, à établir avec elle une relation de proximité. Cette relation permet de l'accompagner jusqu'à ce qu'elle ait atteint un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même ». ²⁵

²⁵ HIGH -LANG Chantal, GELLMAN Charles, **Le coaching**, ED. D'organisation, Paris, 2000, P

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Le coaching s'applique aussi bien à l'individu qu'à une équipe, est souvent appelée time-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune de manager ou de consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser.

➤ **Les modes du coaching :**

• **Le coaching individuel : accompagner la personne vers plus de réussite :**

Le coaching individuel se présente sous la forme d'une série d'entretiens, soit dix à vingt séances d'une heure et demie à deux heures, une ou deux fois par mois. Et permet au manager de sortir de la pression opérationnelle, d'acquérir plus d'autonomie et de donner du sens à ses actes. Le coaching individuel, en premier lieu, sur la définition d'un contrat de changement entre le coaching et le coach. Il suit naturellement les quatre phases d'une action de coaching et intégrer une analyse de l'environnement et des situations problématiques, une définition d'objectifs, une mise à jour des potentialités, un accompagnement en situation réelle, l'intégration et la validation des acquis.

• **Le coaching d'équipe : créer une cohésion et renforcer le leadership :**

Dans un coaching d'équipe, l'équipe est amenée par le coach à se souder et à travailler avec synergie autour d'un objectif commun, qui est mis en œuvre, réaliser et le maintenir dans son rôle de leader. Sur le plan pratique, le coach participe aux réunions de l'équipe pendant dix à vingt séances. Il l'observe dans son fonctionnement habituel et l'accompagne dans le changement face à un travail spécifique. Pendant chaque réunion, un temps est réservé à la réflexion et à la recherche d'informations qui permettent aux membres de l'équipe de :

- Formuler leur projet et leurs objectifs ;
- Percevoir les obstacles, relationnels ou organisationnels, qui empêchent
- La réalisation de projets ou qui freinent l'atteinte des objectifs ;
- Créer des solutions pour dépasser les obstacles ;
- Analyser les situations problématiques en rencontre (on veut mieux appréhender leur gestion à l'avenir) ;

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

- Encourager les échanges ouverts entre les membres de l'équipe pour faciliter la coopération et l'attente de l'objectif commun.

• Le coaching de groupes : mettre en commun des stratégies de succès :

Le coaching du groupe s'adresse à des groupes de personnes en intra ou en interentreprises. Dans le cadre d'une action de coaching du groupe en intra-entreprises, il s'agit de travailler avec un groupe de personnes qui exerce au même niveau de responsabilité ou qui occupe des fonctions similaires dans l'entreprise, mais qui n'appartiennent pas à la même équipe. Dans le cadre d'une action de coaching de groupes à interentreprises, des personnes qui exercent au même niveau de responsabilités ou qui occupent des fonctions similaires dans des entreprises différentes qui se trouvent réunies. Une action de coaching du groupe menée par journée ou par demi-journée, sur six à douze mois, avec des groupes de six à huit participants la fréquence des rencontres varie en fonction du groupe constitué.

➤ Objectif du coaching :

Comme action de la conduite de changement, il permet à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions du changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration aux niveaux :

- **De la décision du changement** : il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimension du changement.

- **De la réalisation du changement** : il s'agit d'interroger les managers, sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible ?

Cela, afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices en cas d'échec.

2.4.3.3. La création des outils de gestion

Un outil de gestion est un moyen par lequel est représentée l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention des résultats.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible dans ce cas, l'acte

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

d'accompagnement consiste à analyser l'introduction de changement, que ce dernier et démontre son utilité. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui va produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

L'étude d'impact et le coaching sont deux outils qui se justifient si les agents acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, il faudra les amener à changer d'avis. Pour ce faire, ces personnes doivent prendre conscience par elle-même des limites de leurs affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé. La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement, dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.²⁶

²⁶ Ibid. P 149.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

2.5 .Définition de la GPEC

La GPEC a fait l'objet de définitions, ces définitions proviennent d'auteurs spécialisés en ressources humaines. Selon Dimitri Weiss²⁷ « est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) ou qualitatif (compétences), cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ».

Selon Thierry 1990 : « la GPEC consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectif à moyen terme bien identifié). Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »²⁸

Selon le ministère de travail : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un processus d'adaptation prospective des emplois, des compétences et des effectifs de l'entreprise aux évolutions prévisibles de son environnement économique, social, juridique et technologique.

Définition de la **GPEC** dans l'accord Chronopost, 2011 « a mise en place d'un dispositif GPEC a pour objet de faciliter la mise en action des mesures d'accompagnement associée, notamment en matière d'évaluation, puis de formation de validation d'acquis de l'expérience, de bilans de compétences et de bilans professionnels, d'accompagnement de la mobilité fonctionnelle et géographique des salariés.²⁹ Cette GPEC vise à répondre aux objectifs suivants :

- **Pour l'entreprise** : il s'agit de disposer des compétences et cohérence avec sa stratégie et les exigences attendues de performance.
- **pour les managers et la DRH**, il s'agit d'identifier les compétences des collaborateurs, de les orienter et de les aider à réfléchir à leurs projets professionnels qui valorisent leurs savoirs faire et développent leurs compétences et qualifications professionnelles.
- **Pour les collaborateurs** : il s'agit d'envisager leur avenir professionnel avec des compétences et des qualifications à maintenir, à acquérir, ou à développer dans le sens d'une plus grande employabilité ».

Donc la GPEC c'est de savoir de quelles compétences l'entreprise dispose aujourd'hui et

²⁷ Dimitri Weiss : les ressources humaines, édition d'organisation, p 388

²⁸ Jean Marc-Legall : la gestion des ressources humaines 4^{ème} édition, p 67

²⁹ <http://www.dialogue-social.fr>

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

comment les faire évoluer et développer pour les mobiliser à fin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

« **La GPEC c'est l'analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs de l'entreprise** ».

5.2. Les caractéristiques de la GPEC : Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'action d'approche global et préventif de la GPEC.
- La GPEC est un mode d'action Intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.³⁰

5.3. Les outils et les acteurs de la GPEC

5.3.1. Les outils de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences appelée plus communément (**GPEC**) est un outil phare pour la réussite de l'entreprise. Mais pour bien poser les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de GPEC.

- **Organigramme de l'entreprise**

L'organigramme permet d'avoir une représentation visuelle des différents services de l'entreprise et de visualiser la répartition de ses ressources humaines en fonction des différentes activités. Il est incontournable lors du recrutement d'un nouveau collaborateur car il aide à comprendre le fonctionnement de l'organisation et de ce qui s'y passe réellement. En revanche il a ses limites : il n'aide pas à comprendre les mécanismes informels de l'entreprise ni phases de croissance et d'évolution puisqu'il s'agit d'un état à un instant « t ».

- **Fiche de poste**

La fiche de poste est un outil de management des compétences à valoriser et « chouchouter » dans nos organisations. Elle permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Elle comprend la définition de la fonction (liste concrète des missions, des tâches, des responsabilités), la liste des compétences et des aptitudes nécessaires et enfin le contexte de la fonction (hiérarchie). Il ne faut pas confondre la fiche de poste et le profil de poste qui lui, est le portrait idéal du candidat recherché.

³⁰ CITEAU Jean pierre. Op cite, p 06.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

• Référentiel de compétences

c'est l'outil privilégié de la GPEC, il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences des différentes politiques de recrutement, de formation..., son élaboration requiert du temps, de la mobilisation, l'implication de nombreux acteurs (tels que les managers, les salariés, des consultants,...).c'est un outil qui se construit le plus souvent à partir de l'analyse des tâches exercées par les salariés, en identifiant les normes et les compétences requises par un emploi ou un métier.

Cependant il existe deux types d'approches pour construire un référentiel de compétences suivant l'objectif poursuivi.

-La première approche centre le référentiel sur l'entreprise en tant qu'organisation, le référentiel s'attache aux compétences requises, en identifiant les domaines de connaissances, le savoir-faire et les savoir être, associés aux différents métiers de l'entreprise, lui permettant ainsi d'exercer son activité et de pouvoir s'adapter à son environnement.

-la seconde approche est destinée à optimiser l'adéquation des salariés aux emplois de l'entreprise, à gérer leur évaluation et leur orientation. Dans ce cas de figure, elle utilise en outre, les outils d'évaluation des salariés (entretiens annuels, bilan de compétence, test de personnalité...) ; c'est ce qu'on appelle le management par les compétences.

➤ L'élaboration d'un référentiel de compétence se fait selon ces étapes :

- 1- Recenser les principaux métiers.
- 2- Identifier les compétences liées aux métiers
- 3- Classer et hiérarchiser les compétences pour chaque métier.
- 4- Mettre sous forme graphique le travail, sous forme de tableau.
- 5- Soumettre le référentiel des compétences à validation.

Dans le référentiel des compétences, ces dernières sont regroupées et classées par catégories :

- Le savoir être : correspond aux attitudes et comportements favorables pour exercer efficacement un emploi.
- Le savoir : correspond aux connaissances théoriques nécessaires pour exercer un emploi .
- Le savoir-faire : correspond à l'expérience et à la pratique professionnelle

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Le référentiel vise donc à décrire ces compétences (savoir- savoir faire- savoir être) nécessaires à l'exercice d'un métier.

- **Le référentiel des métiers**

Nous l'avons vu précédemment, qu'une démarche GPEC obéit à une logique procédurale, c'est-à-dire qu'il faudrait respecter un certain nombre d'étapes pour mettre en œuvre cette GPEC.

Cependant pour réaliser un état des lieux des métiers et des compétences actuels de l'entreprise, on fait appel au référentiel des métiers comme outil de base le plus adapté pour mettre en œuvre la GPEC. Identifier les métiers clés de l'entreprise apparaît alors comme un processus essentiel pour l'évaluation des compétences de l'entreprise, celles qu'elle détient ou devra développer pour conserver ou même détenir un avantage concurrentiel. C'est un outil offrant une nomenclature des emplois, qui se présente sous la forme d'une liste ordonnée d'emploi type plus ou moins détaillée selon l'activité et les préoccupations de l'entreprise. Il est utilisé pour gérer les mobilités professionnelles, les reconversions lorsque des emplois sont menacés, ou des redéploiements d'effectifs et d'activités.

- **La cartographie des métiers**

Complément au référentiel métier, il s'agit d'une représentation graphique et synthétique de l'ensemble des métiers et/ou des emplois. Cette carte offre une vision globale des emplois de l'entreprise.

Pour réaliser une cartographie des métiers, un ensemble d'étapes sont à respecter :

- **La description de poste**

La description du poste est une phase préalable pour tout inventaire des métiers. C'est un document qui décrit l'ensemble des missions affectées à un poste ou un métier dans une entreprise.

A partir de l'ensemble de ces informations, il est possible de construire un répertoire des métiers et des familles professionnelles.

- **Le bilan social de l'entreprise**

Le bilan social constitue le diagnostic social qui fournit un ensemble d'éléments issus des systèmes d'informations ressources humaines (SIRH) en particulier des informations sur les effectifs, l'emploi, les rémunérations par catégorie d'emploi, la formation, les actions sociales...

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

- **Différencier famille professionnelle, métier et poste**

A partir de la liste des postes et leurs descriptions respectives ainsi que les informations liées à la structure de l'entreprise, il est identifié les principales familles professionnelles de l'entreprise en question et repérer au sein de chaque famille les différents emplois qui couvrent les postes de l'entreprise. Ces différents postes formalisent ainsi le répertoire des métiers de l'entreprise.

- **Structurer la cartographie**

Qui est une liste ordonnée et catégorisée par famille professionnelle des différents métiers de l'entreprise. La cartographie représente une vision globale des différentes passerelles et des mobilités entre les différents emplois et aussi entre les familles professionnelles.

- **Entretien annuel d'évaluation**

Beaucoup d'entreprises peinent encore aujourd'hui à gérer cette démarche alors que l'entretien individuel est un levier de performance incontournable pour la gestion des compétences. C'est au moment des entretiens annuels que le manager évalue les compétences de son équipe. Pour chaque collaborateur, il vérifie l'adéquation de ses compétences avec celles renseignées sur sa fiche de poste. Aujourd'hui il faut envisager l'entretien annuel d'évaluation avec l'aide d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) qui permet de préparer l'entretien avec des pré-évaluations en ligne ainsi que des bilans réguliers et progressifs, calqués sur le rythme des missions des collaborateurs.

L'entretien d'évaluation est indispensable pour cerner les forces, les faiblesses et faire le point sur les résultats obtenus. Il permet de définir de nouveaux objectifs et d'obtenir un Feed-back de la part des collaborateurs.

- **Entretien professionnel**

A ne pas confondre avec l'entretien d'évaluation, l'entretien professionnel a pour but d'échanger avec le collaborateur sur son parcours professionnel et l'évolution de sa carrière et Il convient d'identifier les évolutions possibles au sein de l'entreprise (mobilité interne, promotion, évolution du poste, etc.) c'est et de proposer les formations adéquates pour la réalisation de ce projet professionnel.

- **Formation**

La formation est un outil incontournable de gestion des compétences, la gestion du « capital humain » doit permettre à l'entreprise de rester compétitive face aux évolutions techniques et organisationnelles, de satisfaire à l'obligation d'adapter les compétences des salariés à leur poste et à leur emploi et de créer un climat favorable à la motivation des collaborateurs. La politique de formation d'une entreprise peut être mise en œuvre à travers les actions de formation, de professionnalisation, les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). La formation a pour vocation d'optimiser les performances individuelles des collaborateurs, de préparer les évolutions professionnelles des salariés, d'améliorer leur employabilité, d'anticiper les changements auxquels l'entreprise doit faire face et de favoriser la capitalisation des savoirs.

5.4 Les acteurs de la GPEC

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (**GPEC**) demande la contribution de plusieurs acteurs et ce à tous les niveaux de l'entreprise. En fonction de la taille de l'entreprise, le pilotage de la démarche peut être assuré par toute personne désignée par la Direction ayant une bonne vision globale de l'entreprise.

- **La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH)**

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre en définissant la stratégie de l'entreprise, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions. La DRH joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthode. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétence, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'action à fin de réduire l'écart de compétence.

- **Les managers**

Ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent.

- **Les salariés**

Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et adaptation aux mutations de l'entreprise grâce aux outils de la GPEC ;

- **Les instances représentatives du personnel (IRP)**

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mise en place.

6.3. Le comité de suivi GPEC

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement

composé de représentant du personnel désignés par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.³¹

7.3 Le processus de la démarche GPEC

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales : Identification de la problématique et analyse de la situation, Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement et Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

❖ Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (le plus souvent six mois, ou encore un an, de voir deux ou trois ans, plus rarement au-delà) et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux : Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ? Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? c'est-à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajouté apporté par l'emploi (notion d'emploi -type) Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ? Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée.

Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

❖ Les outils de cette étape.

³¹ GUILLOT-Soulez Chloé. La gestion des ressources humaines, 9 ème édition, 2017, p110

➤ **La pyramide des âges**

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe. C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif. La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie. En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée. De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin. La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.¹⁴

➤ **Le bilan social**

Est un document comptable instauré en France par un décret en date du 8 décembre 1977. Il doit être établi dans chaque entreprise de plus de 300 salariés en fin d'exercice comptable. Il retrace les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise. Le bilan social est un outil d'analyse utile pour une GPEC, car il offre une base de réflexion pour les partenaires sociaux. A partir de ces indicateurs sociaux chiffrés, il sera possible de dialoguer, de négocier et d'établir des priorités d'action.

➤ **Le référentiel de compétences**

De façon à compléter l'approche quantitative apportée par l'analyse de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences permet de mener une analyse plus qualitative. Le référentiel de compétences est un document qui doit présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire. À chaque métier doit être associés une liste de compétences, et le niveau de maîtrise requis pour chacune. Chacun de ces niveaux doit correspondre à des comportements observables. Le référentiel de compétences est un outil primordial pour la mise en œuvre de la GPEC, car il permet à l'entreprise de voir si elle a

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une fois que cette analyse sera faite et que l'on aura mesuré l'écart avec l'objectif de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences, il sera possible de se concentrer sur les métiers sensibles. Il s'agit de mener une réflexion sur les métiers qui peuvent disparaître.

- **Deuxième étape : Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement**

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation : en vue de promotions de reconversions ou bien d'accroissement de la polyvalence, recrutement : effectifs, statut, CDI, CDD, mobilité : ce qui suppose d'organiser en interne les canaux de promotions de communiquer et impliquer les collaborateurs, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.) La mise en œuvre de cette étape s'appuie sur les outils de planification.

- **Troisième étape : Mise en œuvre et évaluation du plan d'action**

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigée par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet. Le comité de pilotage. Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines. Les groupes de projet. Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

- **Le plan de formation**

Il s'agit d'une partie intégrante de la GPEC, il fait partie de l'éventail d'action que l'entreprise peut

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

entreprendre en réponse à la détection de décalage ressources actuelles. En effet l'organisation décide trop souvent de s'engager dans des plans de formation pour les mauvaises raisons : reproduire une formation qui a été mise en application par les concurrents, récompenser les employés, dépenser l'excédent budgétaire ...etc.

➤ **Le plan de recrutement**

Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a - deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation ou former le personnel qui est à son emploi. Il est impératif de rappeler que la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'entreprise.

➤ **La GPEC comme outil de la GRH**

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons une présentation de ces défis est importante. Quatre enjeux majeurs de la GRH ont été identifiés¹⁶. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la préparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique.

Enfin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Somme toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain. J.M. Peretti a proposé une approche contingente¹⁷ de la GRH. Dans cette approche, il a fait ressortir les liaisons qui peuvent exister entre défis, logiques et pratiques de la GRH. À travers cette approche, huit grands défis auxquels la GRH doit faire face sont identifiés, à savoir : les mutations technologiques, les mutations économiques, les mutations sociologiques et la diversité, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques, les partenaires sociaux, le cadre législatif et réglementaire et l'investissement

socialement responsable. La gestion de la mobilité est un levier du développement et de fidélisation des compétences, en particulier, les cadres qui sont détenteurs de compétences clés. La substitution de la carrière organisationnelle par une carrière nomade, cristallise de nouvelles formes de mobilité (Cadin, 1998).

1. La notion de mobilité : éléments de définition

La notion de mobilité professionnelle peut être abordée sous différents angles à partir de données objectives ou subjectives (selon la perception des salariés....). Une pléthore d'auteurs définit la notion de mobilité professionnelle. Nous retenons la définition de Cadin et al, (date) selon laquelle la mobilité serait un changement d'entreprise. 1979, Galambaud, 1991, Vatteville, 2003), la voient, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle¹. Certaines définitions spécifiées viennent conforter les précédentes en prenant en considération les attributions (les rôles organisationnels confiés aux individus). Dans cette lignée, Vardi (1980) avance que la mobilité professionnelle est perçue comme « *les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre* »³². Pour leur part, Roger et Tremblay (2004) parlent de plafonnement de contenu. Les auteurs analysent la mobilité en tenant compte des rôles organisationnels et la contribution de l'individu à l'effort d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision³³.

2. Approches de la mobilité

Les modèles de mobilité connaissent des clivages qui sont dus aux difficultés de cerner cette notion. Par ailleurs, ces approches sont imbriquées et présentent des points communs car souvent celles-ci tentent de définir le concept de mobilité, de décrire son processus et d'identifier ses déterminants. Nous présenterons dans ce qui suit certaines de ces approches³⁴ :

2.1. La théorie de décision de (March et Simon, 1958)

Cette théorie renvoie la cause du départ des salariés de l'entreprise principalement à la faiblesse des mécanismes incitatifs mis en place par l'entreprise, faiblesse pouvant provoquer une envie de départ. Pour inciter les salariés à rester dans l'entreprise le plus longtemps possible, il importe de créer un équilibre entre les contributions et les rétributions des salariés pour une meilleure valorisation des efforts fournis.

2.3. La théorie des coûts de transaction de Williamson de 1979

Lorsqu'un besoin de recrutement se manifeste au sein de l'entreprise en l'existence de postes vacants pour lesquels on ne prévoit pas de recourir au marché de travail pour embaucher, une chaîne de promotion se

³² Idem.

³³ Idem.

³⁴ ELOUAER, I., Op.Cit, pp 4-5.

constituera au sein de l'entreprise et le poste sera occupé. En revanche, dans le cas où l'entreprise fait confiance au marché du travail pour embaucher son salarié, celle-ci lance un appel d'offres qui va intéresser les demandeurs d'emplois tant internes qu'externes. Cette démarche créera une dynamique d'emplois dénommée chaîne de mobilité économique³⁵.

2.4. La théorie du capital humain de Becker (1962)

Le capital humain est une ressource individuelle et au même temps un facteur de différenciation affectant le nombre et la nature des opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail. La mobilité est appréhendée comme la résultante entre les gains nets tirés d'emplois actuellement occupés et les gains futurs estimés du nouvel emploi. Selon Archambeau, (2002), il existe une contradiction dans la mesure où les salariés ayant potentiel élevé aspirent à une spécialisation et une plus grande maîtrise de leur métier en s'investissant et en se donnant à fond dans leur travail avec abnégation³⁶.

3. Mobilité : types, déterminants et dimensions

La mobilité est un phénomène complexe qui peut prendre des formes différentes, constituer la cause logique d'un certain nombre de facteurs et comporter différentes dimensions.

3.1. Les types de mobilité

Plusieurs types de mobilité sont évoqués dans la littérature :

3.1.1. La mobilité interne

La mobilité interne est le changement de poste à l'intérieur ou l'évolution de la fonction au sein d'une entreprise. C'est un acte volontaire qui peut être volontaire dans la mesure où le salarié manifeste une envie de mobilité. Cet acte peut être piloté quand il est initié par le manager du salarié. La mobilité peut être verticale correspondant à une promotion avec l'évolution dans des postes de responsabilité ou horizontale permettant de passer d'un poste à un autre au sein du même service ou bien dans un service différent. Ce type de mobilité est un outil de gestion des talents permettant de fidéliser, de motiver et de développer les compétences des salariés, leur employabilité, comme elle permet d'abolir les clivages inter-entités¹. D'autres avantages sont importants comme la réduction des coûts de recrutement et du temps d'intégration, la favorisation des synergies entre services et l'organisation plus transversale et plus collaborative en entretenant le partage du savoir et l'amélioration de la productivité².

3.1.2. La mobilité externe

La mobilité externe suppose un changement d'entreprise permettant au salarié de développer ses compétences. Elle permet d'avoir des départs et, de facto, une dynamique de renouvellement du personnel

³⁵ LAHLOUH, H. et KRAZEM, S., « *L'impact des conditions de travail sur la Mobilité des travailleurs* », Mémoire de master en sciences de gestion, option : Gestion des Ressources Humaines, UMMTO, 25/09/2022, p 18.

³⁶ ELOUAER, I., Op.Cit, p 5.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

(recrutement). C'est particulièrement nécessaire lorsque les départs en retraite sont nombreux. Les avantages de cette forme de mobilité sont déclinés dans les points ci-après :

- Découvrir un nouvel environnement de travail ;
- Développer de nouvelles compétences ;
- Découvrir de nouvelles méthodes de travail ;
- Découvrir un nouveau secteur d'activité ;
- Profiter d'un gap salarial plus important ;
- Eviter la démotivation des salariés n'ayant pas la possibilité d'évoluer en interne.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Section 02 : les résistances liées au changement.

Concernant la seconde section de ce chapitre, on va étudier la résistance au changement dans son ensemble ensuite les différents moyens pour faire face à la résistance et finalement le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement.

2-1 Définition de la résistance au changement

Pour PEMARTIN (D) la résistance au changement est une « attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dès lors que l'idée de la transformation est évoquée ». ³⁷

BRASSARD (A) définissent la résistance au changement comme « le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évolution plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation de changement et qui porte soit sur la réalité nouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule. ³⁸ La résistance au changement est : « l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs ». ³⁹

La résistance au changement est définie comme : « une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités ». ⁴⁰

³⁷ PEMARTIN Daniel, réussir le changement : mutation des entreprises et problèmes humaines, Édition ESF, Paris, 2000, P 94.

³⁸ BRASSARD André, une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations, collection gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : changement organisationnels cap rouge, qc : presses inter universitaires, 2011, P 3- 15.

³⁹ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, L'Acteur et le système, Seuil, collections points Essais, Paris, 1997, P 95.

⁴⁰ OLIVIER Meier, DICO du manager, Édition DUNOD, Paris, 2009, P 171-172.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

2-1-1 Les formes de la résistance au changement

ALAIN VAS (2000) à partir des travaux de CARTON (1997), dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : L'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suite :

2-1-1-1 L'inertie

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie indiquent qu'elles acceptent le changement, mais essaient de retarder son application. L'inertie se rationalise en suscitant la prudence, en prétendant qu'elle a besoin de rechercher des avis objectif.

2-1-1-2 L'argumentation

Est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. C'est la forme de résistance la plus efficace et la plus utile. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

2-1-1-3 La révolte

Cela se produit lorsque les individus ne peuvent pas ajuster leur réalité à la réalité du changement proposé. Actions syndicales, demandes de transferts, recours aux hiérarchies, grèves, etc. sont autant d'exemples de résistance sous forme de révolte. La révolte s'accompagne toujours de menaces, notamment dans les débats. Il existe une menace tactique (menace de démission) à travers laquelle nous essayons d'influencer la performance de l'autre dans la réalité et les changements qu'il propose en invoquant des conséquences qui ne font pas partie de son plan de changement a priori. Le principe de base du changement est de produire une amélioration implicitement ou explicitement, et la menace est destinée à indiquer que le changement peut ne pas s'améliorer mais aggraver la situation.

2-1-1-4 Le sabotage

Est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend généralement la forme d'un excès de zèle, et son but est de montrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction des relations hiérarchiques, et plus généralement du pouvoir de mettre en relation les individus avec les agents de changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré. (ALAIN, 2000).

2-1-2 Les raisons de résister au changement

Dans son ouvrage PAILLE identifie 05 raisons de résistance au changement.

Les causes du comportement de résistance face à un changement sont multiples. Elles sont pour la plupart d'entre elles bien identifiées. Pour JABES (1994), ces dernières sont doubles. En effet, elles peuvent être soit psychologiques, soit économiques. On complètera les analyses de JABES de plusieurs

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

autres propositions, allant de raisons politiques CROZIER et FRIEDBERG(1977), identitaires OUIMET et DUFOUR (1977) et psychiques JAKES (1996).

2-1-2-1 Des raisons psychologiques

Au sein du groupe des raisons psychologiques, JABES (1994) retient les quatre facteurs suivants : la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence des individus pour la stabilité. La peur de l'inconnu traduit la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et par tellement maîtrisé, pour un contexte supposé inconnu. La crainte de perdre ce que l'on possède explique le degré de résistance par rapport aux investissements de l'individu dans la structure de référence.

Selon JABES, plus l'investissement est élevé plus l'individu est prompt à développer une forte résistance au changement. La remise en cause des compétences trouve une explication lorsque le changement est accompagné d'une évolution des emplois et éventuellement de leur contenu. En effet, une nouvelle définition des tâches peut conduire l'individu à s'interroger sur le regard porté par les facteurs du changement sur les traits de son identité professionnelle. Enfin, le goût pour la stabilité, conduit l'individu à ressentir les besoins d'une sécurité dans son emploi. Le changement peut développer un sentiment d'insécurité lorsque celui-ci agit sur les dimensions du travail à l'origine de la stabilité pour l'individu.

2-1-2-2 Des raisons économiques

Les raisons économiques recoupent partiellement le groupe des raisons psychologiques en ce sens qu'elles constituent une interrogation sur l'avenir, et dépassent le simple cadre du travail, sujet du changement, pour s'inscrire dans une perspective plus globale.

2-1-2-3 Des raisons politiques

L'analyse sociologique du changement telle que l'on conçoit CROZIER et FRIEDBERG, doit être positionnée dans le champ conceptuel des rapports politiques, qui admet l'individu comme un acteur compétent, stratège et apte à la négociation, surtout lorsqu'il est en position de maîtrise d'une zone d'incertitude. Dans ce cadre, la résistance aux processus de changement dans une organisation s'explique, pour une grande part, par une évolution du système de relations interpersonnelles qui apparaît inéluctable pour les uns, les salariés, et les autres, les dirigeants. Ainsi, pour les deux sociologues : « Même les individus sont en majorité favorables à un tel changement comme individu, la somme de leurs jeux dans le cadre du système en place constituera un obstacle naturel à ce qui devient une véritable réforme ». Il semble dans ce cadre d'analyse que la crainte des individus au regard du changement, quelle qu'en soit la modalité retenue, recouvre pour ces derniers, une nature politique puisque l'évolution du contexte traduit une mutation des relations, et

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

peut s'envisager pour les principaux intéressés comme une perte de pouvoir sur les différents acteurs avec lesquels ils ont créé le système de relations.

2-1-2-4 Des raisons identitaires

L'analyse proposée par OUIMET et DUFOUR (1997) reprend les principales raisons précédemment évoquées, et complète cette liste par l'inclusion de la notion d'estime de soi, dont l'explication reste sommaire et suppose un approfondissement. Nous avons déjà expliqué que l'identité professionnelle, et son mécanisme l'identification, pouvaient être considérés comme des concepts dynamiques. L'identification, l'identité et l'identité peuvent ainsi donner une explication à la formation de l'engagement organisationnel. Pour faire face à un changement, et protéger son identité, l'individu peut avoir recours à un ensemble de mécanismes psycho-cognitifs, que les spécialistes appellent stratégies identitaires qui mettent en jeu.

Selon TABOADA LEONETTI (1990) les trois éléments suivants, les acteurs, la situation dans laquelle ils évoluent et la finalité qu'ils poursuivent. Ainsi, lorsque le contexte d'emploi change, les individus définissent des stratégies qui visent une adaptation de leur identité aux conditions qui organisent la nouvelle situation.

2-1-2-5 Des raisons psychiques

Selon JAKES les structures d'une organisation représentent pour les salariés un puissant vecteur de canalisation de leurs angoisses, leur permettant ainsi de se concentrer sur leur activité professionnelle sans avoir à détourner une part de leur énergie pour se protéger d'une quelconque cause d'angoisse. Il nous rappelle que : « Les raisons de la difficulté de traiter le problème du changement de bien des pressions sociales et de bien des tensions de groupe seront peut-être aussi plus clairement évaluées si on les voit comme des résistances de groupe de gens qui se cramponnent inconsciemment à leurs institutions, parce que des changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui protègent contre l'anxiété psychotique ». Ainsi, la modification des structures formelles et informelles peut-elle être à l'origine chez un salarié d'une forme inattendue de résistance dans la mesure où elle se déploie dans l'espace psychique. Différentes causes sont donc susceptibles d'engendrer la résistance des salariés au changement de leur entreprise. Cependant, l'identification par BAREIL et SAVOIE (1999) de plusieurs limites ayant principalement trait à l'incertitude qui entoure l'appréciation de la notion de résistance au changement, conduit naturellement sans nécessairement chercher à le rejeter à la volonté de dépasser ce cadre théorique.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

3.2. Les facteurs de résistance au changement

Boneu *et al.* (1992) identifient deux types : les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Alain VAS, a structuré les facteurs psychologiques en deux origines : individuelles et collectives.⁴¹

3.2.1. Les facteurs psychologiques

3.2.1.1. Les origines individuelles

Kotter et Schlesinger (1979), ont présenté une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu :

- L'individu se concentre uniquement sur son propre intérêt et ne se soucie pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation ;
- L'individu pense ne pas avoir les compétences ou les connaissances suffisantes au nouveau mode de fonctionnement de son poste, son service, son entreprise ;
- Ils notent une faible tolérance au changement des gens, mise en doute de la réussite du projet, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus
- Les personnes résistent parce le changement n'est pas évalué de la même manière que les managers ou les initiateurs du projet.

3.2.1.2. Les origines collectives

Ce sont des résistances reliées au système social, il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelle, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références et les privilèges acquis peuvent être menacées par le changement, difficile d'envisager de changer ses habitudes standardisées... Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant. Ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut quo du groupe ou de l'organisation.

3.2.2. Les facteurs stratégiques

Ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent s'opposer au changement car ne partagent pas les mêmes objectifs que ceux des décideurs. D'après Boneu *et al.* Plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement du changement s'avère difficile. En plus de l'humain, Pour anticiper les risques et adopter les bonnes stratégies, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le pilotage du changement tel que :

⁴¹ Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, *op.cit.* Pp04-05

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

- **Le secteur d'activité** : Selon l'activité de l'entreprise, le changement peut être plus ou moins difficile à piloter (ex : nouvelles technologies) et peut avoir lieu à des fréquences et à des vitesses différentes ;
- **Les moyens alloués au changement** : Les moyens mis à disposition pour la CDC vont fortement impacter sa mise en oeuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres ;
- **La culture de l'entreprise** : Si l'entreprise a déjà effectué plusieurs changements auparavant ou si elle a déjà eu recours à la CDC, il est plus facile de mettre en œuvre le changement ;
- **Le type de changement** : Si le changement est important, la stratégie à adopter est selon les circonstances (durée, moyens à mettre en œuvre...) ;
- **La taille de l'entreprise** : influe sur l'ampleur du changement au niveau des moyens à mettre en œuvre et du nombre de personnes à intégrer dans le processus de changement. Après les premiers résultats de l'étude de cas mené par Alain VAS, deux types de résistance ont émergées de sa recherche.

Tableau n°04 : Typologie et formes de résistances.

TYPES DE RESISTANCE	FORMES DE RESISTANCE
RESISTANCE TACITE	Inertie Sabotage Acceptation déguisée
RESISTANCE EXPLICITE	Argumentation Révolte Sabotage

Source : Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, AIMS 2000. P20

3.4. Les causes de la résistance au changement

Il est nécessaire d'identifier les principaux facteurs d'échecs qui peuvent survenir lors de la conduite du changement afin de limiter les risques d'échecs. Les compétences des personnes pilotant le changement peuvent être sources d'échecs, notamment au niveau de l'établissement des objectifs :

- **Ne pas fixer des objectifs clairs** : Ne pas être clair dans ses objectifs crée un sentiment de flou chez les acteurs du changement et diminue leur motivation.
- **Fixer des objectifs non réalisables** : Cela met les personnes en situation d'échec, détériore l'image des conducteurs du changement et altère le climat général.
- **Changer d'objectifs en cours de projet** : Changer d'objectifs peut désorienter certaines personnes, de plus de nouveaux risques d'échecs peuvent être associés à ces nouveaux objectifs. Ne

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

pas respecter le périmètre du projet de changement est aussi un facteur d'échec car il gêne fortement l'anticipation et la préparation du changement. L'absence d'indicateurs de suivi est également un facteur d'échec car cela ne permet pas de suivre correctement le déroulement du projet et de détecter la survenue d'éventuels problèmes. Il faut aussi être vigilant au style de management que l'on utilise selon les personnes et les situations. Avoir recourt à un management directif pour conduire un projet de changement sur le long terme est déconseillé car cela risque de braquer les personnes et ainsi créer de la résistance au changement. L'équipe du changement doit également être vigilante aux éléments suivants qui peuvent être source d'échec :

- **Manque de visibilité sur le projet** : Il arrive parfois que le chef de projet et son équipe pilotent leur projet sans aucune visibilité. La liste des tâches et le planning ont été préalablement définis lors du lancement du projet, mais ils n'ont jamais été mis à jour en fonction de sa progression. Les membres de l'équipe savent sur quelles tâches ils doivent travailler, mais ils n'ont aucune idée des priorités.
- **Objectifs imprécis** : Un projet dont les objectifs ne sont pas clairement définis a de grandes chances d'échouer.
- **Planning sous-estimé** : La sous-estimation du temps nécessaire à l'accomplissement du projet peut avoir des conséquences plus graves que le seul fait de manquer la date butoir sur le calendrier. Le budget prévisionnel sera dépassé car le temps supplémentaire effectué par les collaborateurs et les autres acteurs du projet doit être payé. La livraison retardée du projet peut aussi faire manquer d'importants marchés à l'entreprise.
- **Aucun management des risques** : Démission d'un collaborateur, retard d'un fournisseur, manque de budget, panne, ...etc. En CDC, le risque zéro n'existe pas et il est fort possible que le projet ne se déroule pas exactement comme prévu. L'équipe devez donc anticiper et limiter au maximum les risques qui pourraient survenir afin de réduire leurs impacts sur le bon déroulement du projet.
- **Mauvaise communication** : Une mauvaise communication, voire l'absence totale de communication au sein de l'équipe est une des principales causes d'échec du changement.

1-3 Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel

ULRICH (1997) affirme que « le changement se produit » et considère les professionnels des RH comme des agents du changement dans ce processus, où ils s'assurent que les initiatives sont définies, développés et livrées en temps voulu, et que les processus sont arrêtés, démarrés et simplifiés, et que les valeurs fondamentales au sein de l'organisation sont débattues et adaptées de manière appropriée à l'évolution des conditions commerciales. ULRICH a déclaré que si l'engagement intellectuel envers le changement est facile à prendre, les efforts pratiques qu'il implique sont difficiles. Les agents de changement RH qui réussissent remplacent la résistance par

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

la détermination, la planification par les résultats, la peur du changement par l'enthousiasme face à ses possibilités (**ULRICH, 1997**). D'autre part, MAXWELL et WASTON (2006) affirment que le partenariat commercial entre les spécialistes des ressources humaines et les employés est devenu le modèle dominant des opérations de ressources humaines au sein des organisations. Ils décrivent le rôle des experts en ressources humaines comme étant de travailler aux côtés des autres membres de l'organisation pour les aider à atteindre leurs objectifs en élaborant des stratégies visant à maximiser la productivité en alignant les ressources de l'entreprise sur ces objectifs. De plus, l'implication des experts en ressources humaines dans une conduite du changement réussie offre plusieurs avantages aux organisations, notamment :

1- Il leur permet de nouer des relations plus étroites avec les autres cadres de l'organisation, ce qui favorise un modèle de partenariat pour la gestion des employés.

2- Il encourage les managers doués à faire preuve d'initiative et à s'impliquer davantage dans les décisions de gestion quotidienne du lieu de travail et dans les problèmes ou questions qui peuvent être résolus rapidement avant qu'ils ne s'aggravent.

Les facteurs qui favorisent l'implication des experts en ressources humaines dans la conduite du changement sont les suivants :

- De plus grands degrés de responsabilités et de variation des tâches.

- Systèmes d'information sur les ressources humaines.

- Relations étroites avec les employés.

- Formation de partenariats stratégiques.

BENEDICT (2007) affirme que « les leaders de la conduite du changement doivent promouvoir la sensibilisation et la compréhension et de l'initiative de changement afin d'influencer la volonté des employés à adhérer au changement. Les RH sont le candidat évident pour le rôle de leader de l'aspect humain du changement » (**BENEDICT, 2007**). En outre, elle a étudié l'implication de la GRH dans la conduite du changement et en a déduit neuf rôles importants pour les RH dans la conduite du changement qui sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 05 : Neuf rôles des RH dans la conduite du changement

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

- a- Améliorer la compréhension du changement par les employés.
- b- Améliorer la communication entre les employés cadres et employés non-cadres.
- c- Augmenter la satisfaction des employés.
- d- Augmenter la confiance entre les employés cadre et non-cadres.
- e- Améliorer les compétences et les aptitudes des employés.
- f- Reconnaître et récompenser les employés pour l'adoption réussie du changement.
- g- Augmenter la cohésion du leadership.
- h- Réduire le roulement imprévu du personnel.
- i- Maintenir le changement et ses résultats sur une longue période.

SOURCE :Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, op.cit. P06

3- LOCHWOOD (2007) insiste sur le fait que « les RH ont la capacité d'avoir un impact et une contribution significatifs sur l'organisation en initiant le changement, en le dirigeant et en mesurant son efficacité ». les cinq principaux domaines dans lesquels il est essentiel que les RH démontrent leur valeur pour la conduite du changement sont les suivants : 1) communiquer clairement les plans et les objectifs concernant les initiatives de changement ; 2) recruter et former de bons leaders ; 3) concevoir et mettre en oeuvre des systèmes de récompense transparents ; 4) donner aux gens la possibilité de participer aux processus ; et 5) globalement, faire de chaque interaction avec les clients internes une expérience positive » **LOCHWOOD (2007).**

Plus récemment, ADENIJI, OSIBANJO et ABIODUN (2013) considèrent que le rôle de la GRH dans le changement est de faire usage de mesures de performance telles que, les résultats financiers, l'efficacité opérationnelle, l'engagement du leadership, l'efficacité de la communication, et le besoin perçu de changement pour concevoir des stratégies appropriées, pour éviter les échecs de changement ou résoudre les projets de changement en difficulté (**ADENIJI et AL, 2013**).

De plus, BARAN (2016) affirme que « l'on pourrait soutenir que « l'agilité des RH » est à l'origine de toute les compétences en RH [society for Human Resource Management (SHRM) [Modèle de compétences] liées au changement et à la conduite du changement. Ce dont nous sommes certains, c'est que le monde des organisations, en constante évolution, exige que les RH continuent d'évolué elles aussi » (**BARAN, 2016**).

BENEDICT rapporte que lorsque « les RH sont impliquées dans des processus liés à des changements organisationnels majeurs, elles remplissent diverses fonctions associées à la communication, à la mise en oeuvre et au suivi de ces changements ».

SECTION 03 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT (CDC) :

Dans cette dernière section de ce chapitre on va voir les aires de la conduire du changement et ses objectifs ainsi que l'ensemble de ses acteurs et les étapes lié pour conduite un changement puis on conclure avec une petite conclusion.

3.1. Les ères de la conduite du changement :

❖ 1985- 1995 : la conduite du changement externalisée en mode projet

Initiée dans les années 1980 à l'occasion de la mise en œuvre de projets informatiques, la conduite du changement a d'abord été une technique mobilisée uniquement pour des projets et par des cabinets de conseil externes. Cette première étape est communément appelée conduite du changement externalisé, en mode projet. La conduite du changement instrumentée consiste à produire des kits de communication et de formation pour accompagner les principaux bénéficiaires du changement. Ce sujet a principalement été traité dont « la roue du changement » proposé différents leviers de gestion du changement.⁴²

❖ 1995-2005 : la conduite du changement projet et compétences

Avec la montée en puissance des projets et les attentes de plus en plus manquées des salariés en matière de participation et d'information, la conduite du changement voit son influence grandir. Au milieu des années 1990, elle n'est plus seulement envisagée comme une technique d'experte portée par les cabinets de conseil, mais également une compétence que doit maîtriser approche tout manager. La principale porteur de cette, Kotter, avance l'idée que le changement ne se produit pas dans les projets en eux-mêmes, mais dans le relais que les managers instaurent avec leurs équipes. La mise à disposition d'outils, sous forme de kits, la conduite du changement s'est progressivement accompagnée de formation et de programmes de coaching à destination des managers. Une fois envisagée comme un outil d'accompagnement des projets et un vecteur de compétence, la conduite du changement a entraîné les entreprises à développer une variable culture du changement. Les différentes structures en charge de la conduite du changement.⁴³

❖ Depuis 2005 : la conduite du changement en voie d'internalisation

L'internalisation de la conduite du changement s'est notamment traduite par une professionnalisation. Les entreprises en désignent en leur sein des collaborateurs dédiés,

⁴² Ibid. P 19.

⁴³ Ibid P20.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

pérennisé des ressources et recensé les meilleures pratiques.⁴⁴

3.2. Les objectifs de la (CDC) :

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

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. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projet et de socialisation mais 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.⁴³

❖ Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation :

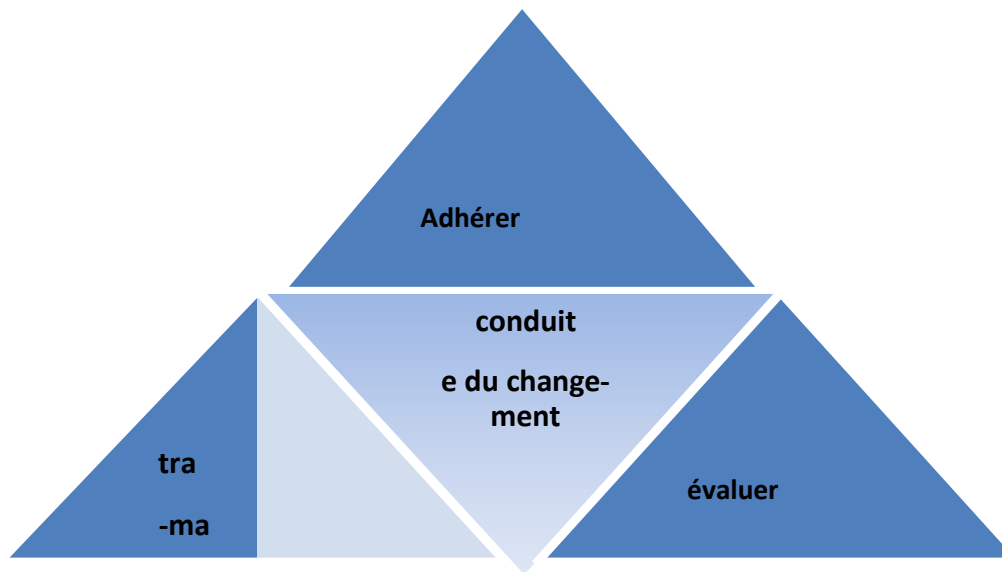
Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. 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 sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligent à se positionner et défendre des positions.⁴⁵

⁴⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. Op.cit. P 17.

⁴⁵ Ibid. P 17.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Figure N° 03: Les trois objectifs du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, 2010, 2013, P 18.

❖ **Le troisième objectif qui est l'évolution :**

Ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.⁴⁶

❖ **La conduite du changement comme facteur de réussite du projet de changement :**

Initiée à l'occasion de grands projets informatiques, dans les années 1990, la conduite du changement est rapidement devenue une pratique gestionnaire, notamment destinée à favoriser l'adhésion aux projets, la conduite du changement s'avère être un investissement rentable. En effet, si elle représente 5 à 7 % du montant des projets, elle augmente leur probabilité de réussite d'environ 50% en matière de respect des délais.

⁴⁶ Ibid. P 18.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

En mobilisant les diagnostics socio-organisationnels, la communication, la formation et l'accompagnement des managers, la conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des bénéficiaires c'est un outil de gestion que chaque entreprise doit façonner à sa main, en fonction de son environnement et de ses enjeux.

3.3. Les étapes de la conduite du changement

Selon Moutot et Autissier⁷⁹ la conduite de changement, ce n'est pas de la communication et de la formation uniquement. « *La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialisent par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement* ». Elle est composée de trois phases qui sont les suivantes :

3.3.1. Une phase de diagnostic

Cette étape permet d'identifier le périmètre du changement et terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents. Durant cette étape, les mêmes auteurs, insistent davantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet.

3.3.2. Une phase de levier

Cette étape prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, la formation et d'accompagnement aux changements. Les actions ne peuvent être déterminées que par rapport à un diagnostic du périmètre en question. « *On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 ET 70%* ». « *Il en est de même pour les actions d'accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impacts et d'un plan de transition entre la situation existante et future* ». Il est impératif de mesurer les résultats des actions de gestion du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

3.3.3. La phase de pilotage

L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de CDC entreprises dans la phase de leviers. « *Dans une logique cybernétique (Actions-Résultats-Corrections)* ». Il est impératif de mesurer au moyen d'indicateurs les résultats des actions de conduite du changement pour connaître le taux d'adhésion au projet, savoir si les personnes participent, sont suffisamment informées,

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

acquièrent les compétences attendues... Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. Il est très important de mesurer l'efficacité des actions de conduite du changement.

3.4. Les acteurs de la CDC

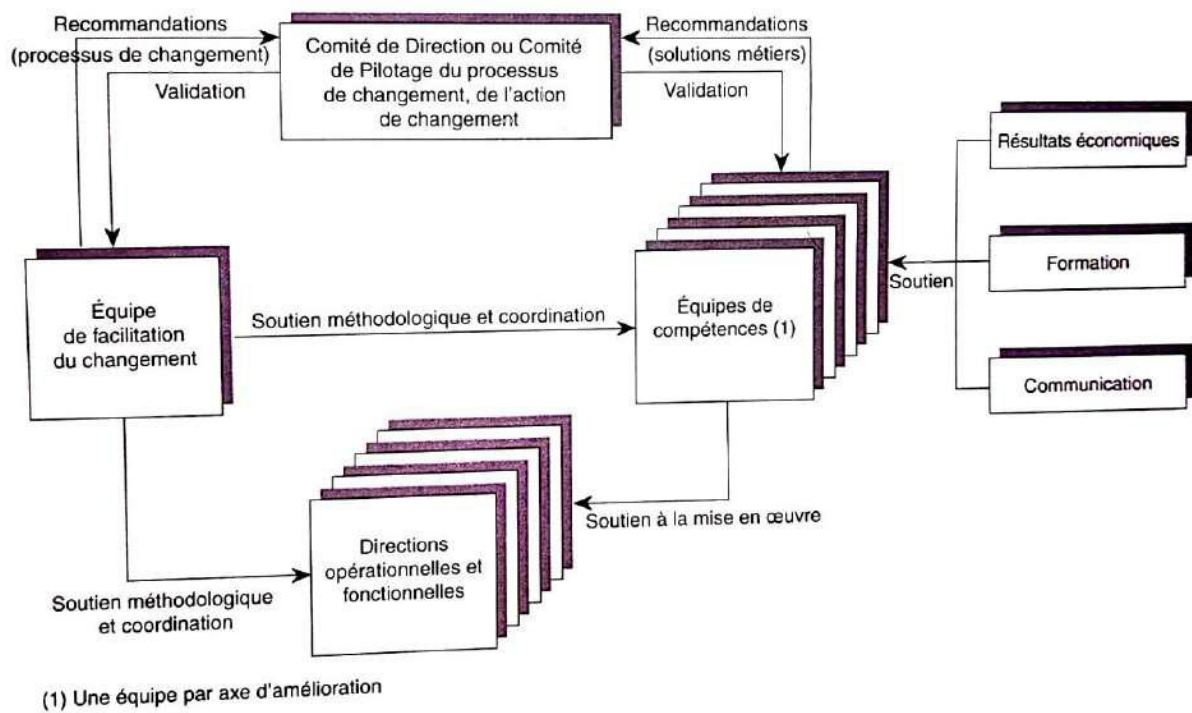
Selon Grouard et Meston⁴⁷, pour faciliter et accélérer la CDC, il est primordial de concevoir et mettre en place une structure et un mécanisme capable de catalyser le processus de changement. La structure capable de conduire le changement a pour but : d'assurer que toutes les unités et autres entités impliquées dans le changement allouent les ressources appropriées et le temps nécessaire, d'apporter des compétences métiers et un accompagnement méthodologique adéquat en matière de conduite du changement, de coordonner et aligner toutes les actions de changement et de générer la participation requise. Les mêmes auteurs, ont présenté une structure qui a pour objectif de fournir à la DG les moyens d'assurer ces rôles. Elle peut être représentée aussi bien par le comité de pilotage de l'action de changement, qui constitue en général la solution la plus efficace pour la CDC sauf pour un changement global de l'entreprise, qui doit être piloté par le comité de direction. Le comité se compose généralement de 08 à 12 personnes, regroupe tout ou partie de la DG, le responsable de l'équipe de facilitation du changement et les directeurs des divisions affectés au plan du changement.

La figure ci-dessous représente la structure des principaux acteurs de la CDC :

Figure N°04 : la structure des principaux acteurs de la CDT

⁴⁷ Grouard et Meston, op.cit. Pp127-130

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.



Source : Grouard et Meston, 2005. P129.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Le succès de la conduite du changement est fondé sur des figures clés et centrales, les leaders de l'organisation. Le leader peut être le PDG, le directeur général, un autre directeur comme le DRH, voire un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne.

3.1.1. La direction générale

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision. Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale de succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire anéantir les résistances.

3.1.2. L'équipe de facilitation du changement

Cette unité est chargée d'apaiser les émotions ou comportements négatifs et de guider l'entreprise dans son évolution au-delà des enjeux de pouvoir et des soubresauts émotionnels. Pour ces raisons, le rôle de cette équipe est de faciliter le processus du déroulement du changement.

3.1.2.1. Profil du responsable

C'est un homme de l'entreprise, fort d'une expérience de dix années ou plus dans l'entreprise, qui a assuré différentes fonctions auparavant, d'où il a procuré une connaissance assez large. Cette expérience lui a permis de développer des relations personnelles au sein des différentes entités de l'entreprise.

3.1.2.2. Profil des membres

Pour les sélectionner le responsable de l'équipe recherche des personnes avec de fortes qualités humaines et des compétences liées aux métiers de l'entreprise.

3.1.3. Les équipes de compétences

Le rôle de ces équipes consiste à concevoir les solutions à mettre en œuvre par axe d'amélioration et à assurer le suivi de leur mise en œuvre.

3.1.3.1. Le responsable

C'est la personne à qui le comité de pilotage confie la responsabilité d'apporter la solution à la question posée, en d'autres termes de définir la structure-cible de l'axe amélioration dont l'équipe a la responsabilité, de piloter et de réussir la mise en œuvre. Le responsable doit être un cadre possédant à la fois une position hiérarchique élevée et une crédibilité importante dans l'ensemble de l'entreprise. Le responsable, épaulé par l'équipe de facilitation du changement, choisit les ressources qui contribueront son équipe, ses propositions étant validées par le comité de pilotage.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

3.1.3.2. Le facilitateur

Le plus souvent, le facilitateur est un membre de l'équipe de facilitation du changement, c'est un spécialiste de la CDC. Il a pour rôle d'optimiser le fonctionnement de l'équipe en apportant les moyens, méthodes et autres outils adaptés, en organisant le travail de l'équipe (réunion de travail, résolution de problème en groupe...). De façon plus générale, il remplit un rôle de coach pour chacun des membres de l'équipe. Il a aussi pour rôle de définir et assurer l'interface entre l'équipe et le reste de l'entreprise.

3.1.3.3. Les membres

Ils sont au nombre de 5 à 10, au-delà, la taille trop importante nuirait à la l'efficacité de l'ensemble. Chaque membre est choisi en fonction de ses compétences ou connaissances relatives à l'axe amélioration étudié. L'équipe est en générale multifonctions et multi-niveaux (maximum d'expérience).

3.1.4. Les équipe support

Leur rôle est de soutenir l'action des équipes de compétences. Elles sont au nombre de trois :

3.1.4.1. Une équipe de résultats économiques

En termes de ressources, il s'agit d'une équipe légère composée de 2 à 4 personnes en fonction du nombre d'équipes de compétences. En termes de savoir-faire, représente un opérationnel de bon niveau capable d'appréhender l'impact opérationnel des évolutions et un financier du type contrôleur de gestion capable de traduire l'impact opérationnel en impact financier. Son rôle est d'évaluer l'impact financier des solutions élaborées par les équipes de compétences et de concevoir et mettre en œuvre les indicateurs de gestion qui permettront de suivre la matérialisation des résultats économiques.

3.1.4.2. Une équipe communication

Son rôle est de communiqué la problématique qui a déclenché le changement et ses objectifs, d'expliquer de façon continue l'avancement des travaux des équipes de compétences et de l'équipe de facilitation du changement à l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit de rassurer, et réduire les résistances pour faire en sorte que les divisions opérationnelles collaborent au mieux avec les équipes de compétences.

3.1.4.3. Une équipe formation

Le rôle de l'équipe formation est d'assurer la formation rendue nécessaire par la mise en oeuvre de la vision. Dans le cadre d'une entreprise de taille réduite ou d'un processus de changement à l'échelle d'une division, les activités supports peuvent être supervisées et totalement ou partiellement assurées par l'équipe de facilitation du changement.

Chapitre 2 : la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Le changement est avant tout une affaire d'individus. Appréhender le changement en se plaçant au niveau des acteurs organisationnels nous paraît ainsi essentiel puisque ceux-ci vont influencer sa mise en oeuvre à travers leur manière de le percevoir et d'agir. Pour réussir le changement organisationnel, toute entreprise doit suivre une méthodologie qui est la conduite vers un nouveau système managérial ceci pour être concurrentielle sur le marché. Autrement dit, la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement et son expertise. Dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité. Le changement doit être appréhendé comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Il doit être conçu comme une solution permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend. Il apparaît donc nécessaire, pour les organisations d'apprendre à conduire et à gérer les changements, en vue, d'un côté obtenir plus rapidement les résultats escomptés et d'un autre côté de limiter les risques d'apparition des résistances. Dans le troisième chapitre de notre recherche, nous allons chercher à mieux comprendre le processus du changement organisationnel, et déterminer les préoccupations des individus exposés à une transformation organisationnelle au sein de la « Djazzy ». L'intérêt de ce dernier chapitre, se porte donc, sur une application des recherches et d'analyses présentées dans les deux chapitres précédents sur la question du changement organisationnel, son pilotage et son impact sur les politiques RH au sein de l'entreprise Djazzy.

CHAPITRE (3) :

**La conduite du
changement au sein de
l'entreprise Djezzy**

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise

Djezzy

SECTION 1 : présentation de l'organisme d'accueil :

Optimum Telecom Algérie, appelé Djezzy, est un opérateur de téléphonie mobile algérien, créé le 11 juillet 2001, avant d'ouvrir son réseau en février 2002, anciennement appelé Orascom Télécom Algérie

1.1. Présentation et historique

Mai 2001, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, Djezzy, filiale du groupe Orascom Telecom Holding, obtient la deuxième licence de téléphonie mobile et commercialise ses services à travers le territoire national. "3ish la vie" devient le slogan préféré des algériens. Jusqu'à l'arrivée de Mobilis en Aout 2003, puis de Nedjma (à présent Ooredoo) en 2004, sur le marché des télécommunications. Il va sans dire que l'entreprise a du redoubler d'efforts et restructurer sa stratégie afin de faire face à la concurrence. 2003, Djezzy lance le service pré payé, autrement dit le rechargement par carte. La distribution des cartes de recharge c'est développée progressivement, en fonction de la demande. Peu de temps après, en 2005, Djezzy lance le service Flexy, rendant la carte scratch obsolète. Novembre 2009, au lendemain du match retour qui oppose la sélection algérienne de football à l'équipe nationale égyptienne au Caire ; les appels au boycottage et les désabonnements se multiplient, des milliers de clients brûlent leurs cartes SIM Djezzy et vandalisent non seulement les points de vente mais aussi les locaux de l'entreprise ; causant à cet effet plusieurs millions de dollars de dégâts. En effet, l'opérateur de téléphonie mobile Djezzy - filiale du groupe égyptien Orascom Telecom - a fait les frais du match pour les qualifications au Mondial 2010. Des milliers d'abonnés se rabattent sur les points de ventes de Nedjma, filiale de Watanya Telecom Algérie, concurrent de Djezzy. Suite à cela, un redressement fiscal de 600 millions de dollars est imposé à la filiale d'Orascom Télécom. Le foot et le fisc en Algérie ; ces dernières ont été les raisons majeures d'une baisse du chiffre d'affaires de Djezzy. Ces deux causes ont été avancées par le groupe pour expliquer une perte sèche de 46,4 millions de dollars enregistrée durant le quatrième trimestre 2009. Le bénéfice annuel net baisse de 26% par rapport à l'année précédente. Toutefois, le patron de Djezzy à l'époque, Naguib Sawiris a souligné lors d'une conférence de presse qui a suivi les événements qu'Orascom Télécom souhaitait tout de même rester en Algérie ; *«...un de nos principaux atouts. Jusqu'à cet incident nous y avons été très heureux. Toutefois, nous avons besoin de comprendre si notre investissement y est le bienvenu ou non. Si c'est non, nous envisagerons d'autres options. Comme toujours, nous considérons notre position stratégique dans chaque pays où nous opérons afin de maximiser la valeur actionnariale».*

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

Toujours fut-il que les résultats de 2009 qui ont suivi le match de football ont eu un impact plus que négatif sur les opérations. Pionnière dans le domaine de la téléphonie mobile sur le territoire national, et totalisant 16,5 millions d'abonnés au mois de décembre 2016. L'entreprise offre une large gamme de services :

- Le prépayé ;
- post-payé ;
- Le DATA ;
- Les services à valeur ajoutée ;
- Le SUT (*service universel de télécommunication*).

Djezzy, aujourd'hui fait partie du groupe VEON (*anciennement Vimplecom*), 5e groupe mondial de télécoms, il opère sur 12 marchés, servant ainsi plus de 200 millions de clients en voix, Internet fixe, DATA et services digitaux. Le groupe et l'ensemble de ses opérations partagent les mêmes valeurs : la satisfaction du client, l'innovation, l'intégrité, la confiance et le courage. VEON (*coté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP*), est une entreprise de communication et de technologie internationale menée par une vision bâtie sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction client, l'innovation, le partenariat et la droiture. Djezzy couvre 95% de la population à travers le territoire national algérien et ses services 3G sont déployés sur les 48 wilayas. L'entreprise a lancé ses services 4G, le 1er octobre 2016, dans vingt wilayas et s'investit à couvrir plus de 50% de la population à l'horizon 2021.² Cette filiale du groupe VEON est dirigée par Vincenzo NESCI, PDG et Matthieu Galvani, directeur général.

En janvier 2015, le Fonds National d'Investissement (*FNI*), prend contrôle de 51% du capital de la société tandis que le partenaire étranger, le Groupe VEON, garde la responsabilité du management de l'entreprise. La société est engagée dans un processus de transformation pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre aux clients de naviguer dans le monde digital. Ainsi, guidé par une vision de pionnier, le Groupe VEON prépare la révolution digitale en mettant en place avec ses opératio*ns dans tous les pays où il est implanté, le passage du modèle traditionnel d'opérateur de télécom à un modèle d'entreprise technologique.

- **Identité de Djezzy**

L'identité de marque Djezzy a évolué depuis sa création retraçant son évolution :

Signature de la marque

- Slogans de Djezzy de 2002 à 2013 : « *Vis la vie* » ;
- De 2013 à 2016 : « *Bienvenu l'avenir* » ;

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

- Depuis 2016 « Avec elle, tu peux ».

➤ Logos

Le logotype est incontournable pour la notoriété, l'image et la stratégie commerciale d'une entreprise, l'opérateur de téléphonie mobile Djezzy a changé son identité visuelle deux fois en adoptant un nouveau logo. La figure suivante illustre l'évolution du logo de Djezzy depuis sa création jusqu'à nos jours.

Figure N°5 : Changements du logo de Djezzy



Source : document consulter a Djezzy .

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

- **Création 11 juillet 2001**

C'est en juillet 2001 que le groupe Orascom Telecom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

- **Lancement**

Le lancement officiel de Djezzy était en 2002

- ❖ **Rachat par l'État algérien en 2010**

Le groupe égyptien Orascom Telecom a annoncé, mercredi 18 novembre 2009, avoir été informé officiellement, le mardi 17 novembre, par la direction générale des impôts (DGI) d'un redressement fiscal de 596.6 millions de dollars pour sa filiale algérienne Djezzy. Depuis 2010, le gouvernement Algérien, dans un geste politique cherche à prendre une participation majoritaire à hauteur de 51 pour cent dans l'actionnariat de l'entreprise par préemption, sans être parvenu à un accord jusqu'à aujourd'hui. Plusieurs cabinets aya été mandatés afin d'évaluer le prix d'une telle transaction.¹

Côté Djezzy l'entreprise étant valorisée entre 6 Mds de dollars contre 2.4 Mrd de dollars d'après l'État algérien et certains spécialistes. Ce non concrétisation de l'achat de Djezzy a un impact sur la mise en place de la 3 G en Algérie. Plusieurs fois annoncé pour les années 2012 et début 2013, mais tout autant de fois retardé, car il semble aujourd'hui évident que les licences 3G ne seront pas mises en vente tant que le dossier Djezzy n'aura pas été réglé.

Mais après plusieurs années de négociations difficiles, l'État Algérien s'empare de la majorité de l'opérateur Djezzy. En effet Global Telecom Holding (GTH) et VipelCom, les sociétés mères de Djezzy, annoncent, le 18 avril 2014, la vente de 51 pour cent du capital d'Orascom Télécom Algérie à l'État Algérien pour un prix de 2.643 Mds de dollars.

- ❖ **Attribution de la licence 3G en 2003**

Finalement après de multiples rebondissements, bien que le dossier Djezzy n'ait toujours pas été réglé, l'autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT) attribue, le 14 octobre 2013, 3 licences provisoires 3G nationales à : Mobilis, Ooredoo et Djezzy. Le lancement commercial est attendu pour le mois de décembre 2013 dans les 4 grandes villes : Alger (centre), Oran (ouest), Constantine (est) et Ouargla .

¹ A.HADJOU « *Analyse de la structure et la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunicationen Algérie cas de la téléphonie mobile* » thèse magister soutenue le 25 février 2014, p.140.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

❖ **Lancement de la 3G en 2014**

Durant le mois de ramadhan en juillet 2014 que Djezzy lance ses offres 3G, six mois après ses concurrents Mobilis et Ooredoo. Ses offres proposent différents tarifs, en fonction de la consommation de DATA quotidienne ou mensuelle escompté. Djezzy couvre les 48 wilayas en réseau 3G.

❖ **Octroi de la licence 4G en mai 2016**

Cette licence permettra à Djezzy de fournir des services 4G dans les wilayas qu'il choisira en fonction de sa deuxième place dans le classement de meilleures offres soumises par les trois opérateurs qui ont participé à l'appel d'offres lancé janvier 2016.

❖ **Lancement de la 4G en octobre 2016**

Djezzy a lancé son service 4G dans les wilayas de Constantine, Sétif et Djelfa et couvre actuellement 24 wilayas.

1.2 Vision de Djezzy

La vision de Djezzy est de devenir « *l'opérateur de télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires* ». Djezzy ambitionne d'être « *une référence dans la qualité de son environnement de travail et dans son orientation client* ».

1.3. Missions de Djezzy

Pour réaliser sa vision, Djezzy s'investit à :

- Offrir les meilleurs produits, à la meilleure qualité ainsi qu'aux meilleurs prix ;
- Étendre des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Mettre en place pour ses employés le meilleur environnement de travail.
- Participer de façon active au bien-être de l'algérien ;
- Maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, grâce à un contrôle strict des coûts ;
- Développer sans cesse ses processus internes dans le respect de sa politique qualité.

1.4. Valeurs de Djezzy

Djezzy se fixe comme valeurs : l'engagement à l'accomplissement, le travail d'équipe, la transparence, l'apprentissage, l'initiative et l'intégrité :

- Marché propice à l'innovation ;
- Pouvoir d'achat croissant ;
- Internet croissant de l'algérien vis à vis de l'utilisation des services 3G/4G ;

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

- Une population qui adopte déjà de nouvelles formes de consommation (*e-paiement, achat en ligne, rechargement en ligne*).²

1.5. Le département marketing de Djezzy OTA

Un des piliers de l'entreprise Djezzy, ce département prend l'initiative de créer un nouveau concept qui permet d'augmenter les chiffres de ventes et de booster le revenu.

Cependant, le service marketing a souvent un rôle important à jouer dans l'identification de nouvelles tendances porteuses sur le marché grâce aux informations qui peuvent être récoltées et analysées. En effet, en dehors des ressources internes, les équipes auront besoin d'informations sur l'environnement externe, afin de l'appréhender dans sa globalité et d'y répondre avec des offres qui permettent de prendre plus de part de marché. Le service marketing a aussi le rôle d'étudier le positionnement de ses propres fonds communs de placement entre eux (*afin qu'il ne se cannibalisent pas*) et par rapport à la concurrence aussi. La création d'un nouveau produit peut donc être également un choix d'optimisation d'une gamme existentielle des produits afin de gagner en cohérence aux yeux des distributeurs, et des commerçants et d'affiner la segmentation client.³

² HANAFI L, TICHEFAFI F, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », *Op.cit.* p.14.

³ Documents interne de l'entreprise.

SECTION 02 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SON ROLE SUR LES POLITIQUES RH AU SEIN DE l'entreprise DJEZZY

Dans cette section, nous allons tenter de comprendre l'ensemble des notions vues dans les deux chapitres.

2.1. Djazzy et le changement organisationnel

Optimum Telecom Algérie, appelé Djazzy, est un opérateur de téléphonie mobile algérien, créé le 11 juillet 2001, avant d'ouvrir son réseau en février 2002, anciennement appelé Orascom Télécom Algérie, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, Djazzy, filiale du groupe Orascom Telecom Holding, obtient la deuxième licence de téléphonie mobile et commercialise ses services à travers le territoire national. Elle est dotée de compétences humaines maîtrisant son métier depuis plus de 20 ans, Novembre 2009, au lendemain du match retour qui oppose la sélection algérienne de football à l'équipe nationale égyptienne au Caire ; les appels au boycottage et les désabonnements se multiplient, des milliers de clients brûlent leurs cartes SIM Djazzy et vandalisent non seulement les points de vente mais aussi les locaux de l'entreprise ; causant à cet effet plusieurs millions de dollars de dégâts. En effet, l'opérateur de téléphonie mobile Djazzy - filiale du groupe égyptien Orascom Telecom - a fait les frais du match pour les qualifications au Mondial 2010. Des milliers d'abonnés se rabattent sur les points de ventes de Nedjma, filiale de Watanya Telecom Algérie, concurrent de Djazzy. Suite à cela, un redressement fiscal de 600 millions de dollars est imposé à la filiale d'Orascom Télécom. Le foot et le fisc en Algérie ; ces dernières ont été les raisons majeures d'une baisse du chiffre d'affaires de Djazzy. Ces deux causes ont été avancées par le groupe pour expliquer une perte sèche de 46,4 millions de dollars enregistrée durant le quatrième trimestre 2009. Le bénéfice annuel net baisse de 26% par rapport à l'année précédente. Toujours fut-il que les résultats de 2009 qui ont suivi le match de football ont eu un impact plus que négatif sur les opérations. Pionnière dans le domaine de la téléphonie mobile sur le territoire national, et totalisant 16,5 millions d'abonnés au mois de décembre 2016. L'entreprise Djazzy se réfère sur ces stratégies afin d'étudier ses situations en générale et d'assurer une meilleure rentabilité à l'entreprise. Elle dégage les points forts et les points faibles en procédant à un diagnostic stratégique, qui est une procédure indispensable qui permet de donner au manager une vision claire, précise et de développer des arguments pertinents lors des négociations. Ce diagnostic se base donc sur les informations collectées, permettant ainsi d'apporter des clarifications sur la position de l'entreprise sur le marché, les capacités et l'état de son outil de production, ses ressources telles que les matières, les finances, et les ressources humaines. DJEZZY est la dénomination commerciale retenue pour représenter le réseau GSM d'Orascom Télécom Algérie, ce terme vient de la

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djazzy

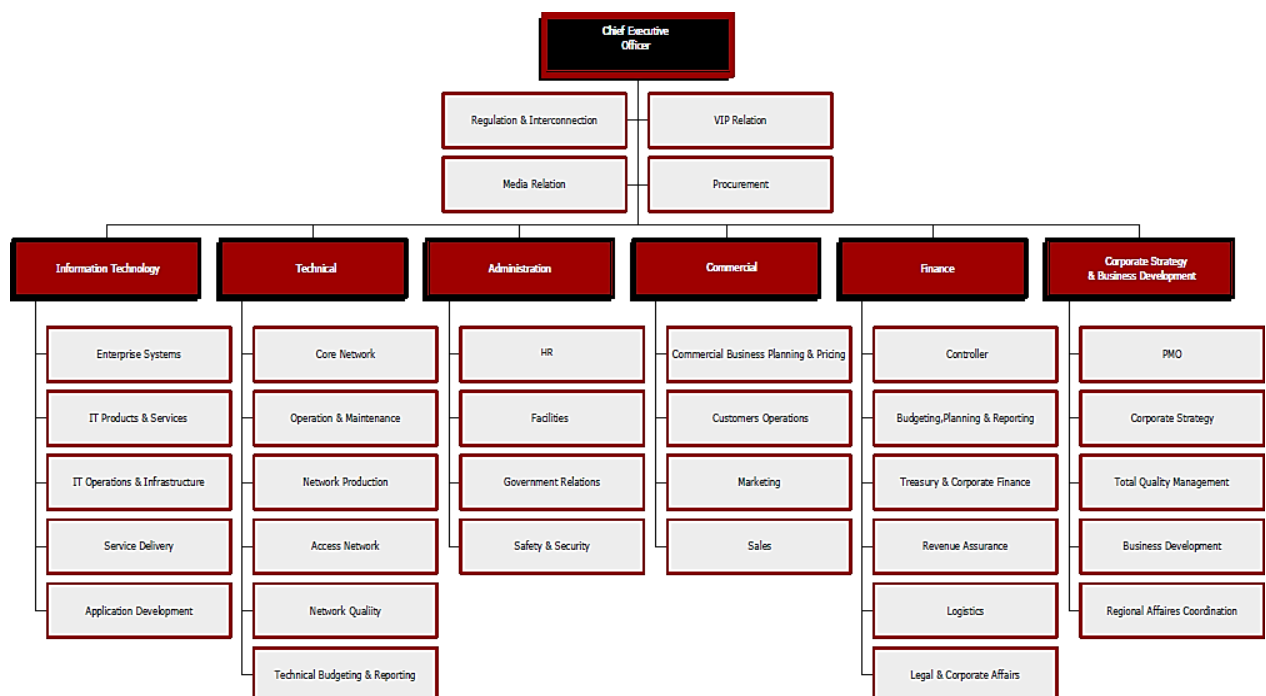
contraction de deux mots : El Djazaa (le cadeau) et El Djazair (l'Algérie). Grâce à des contrats roaming avec 408 opérateurs dans 153 pays, l'entreprise compte plus de 16.5 millions d'abonnés joignable partout dans le monde et qui ont fait d'elle le leader de la téléphonie mobile en Algérie. DJEZZY fait preuve de proximité avec ses clients en mettant à leur disposition 148 centres de services, et un centre d'appels joignable 24H/24, 7J/7, sur tout le territoire national. Outre la qualité de ses services, DJEZZY dispose d'une richesse humaine de plus de 4000 employés.

Afin de réaliser ses objectifs, DJEZZY a pour mission :

- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Améliorer sans cesse leurs processus internes dans le respect de sa politique qualité.
- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Optimiser la création de valeur pour leurs actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement sa politique environnementale ;

L'organigramme présenté ci-après, montre la structure de Djazzy avec ses différents départements et les services y référant.

Figure n° 06: Organigramme général de DJEZZY



Source : document propre à DJEZZY

1.4. Présentation de la structure de DJEZZY :

Comme toute entreprise voulant assurer sa pérennité, DJEZZY dispose d'une organisation bien structurée, lui permettant de mieux s'adapter aux changements accélérés au sein du monde des affaires.

1.4.1. La Direction « *Administration* » :

Dotée d'une vision stratégique, cette direction joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de toutes les sections de l'entreprise. Pour ce faire, elle veille à :

- A. La réalisation des aménagements et le réaménagement des sites administratifs, commerciaux et techniques ;
- B. L'administration et la gestion du personnel (*Recrutement, Promotions, Mutations, Formations, Paie, etc...*), en vue d'atteindre un équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien-être de l'employé ;
- C. La gestion des relations humaines afin d'obtenir un maximum d'efficacité ;
- D. La communication (*Séminaires, notes d'information, etc...*), dans le but de favoriser l'épanouissement professionnel des salariés ;
- E. La défense des intérêts de l'organisation en cas de litiges et être au courant de toute nouvelle réglementation susceptible de toucher le secteur de téléphonie mobile ;
- F. La rédaction des textes constitutifs de l'entreprise et de sa réglementation interne.

Quatre départements ouvrent de manière permanente dans cette direction, et dont les activités sont complémentaires. Il s'agit des départements :

- A) **Ressources humaines ;**
- B) **Installations ;**
- C) **Relations gouvernementales ;**
- D) **Sûreté et sécurité.**

Chacun de ses départements assure, au quotidien, les différentes activités administratives de l'entreprise.

1.4.2. La Direction « *Commercial* » :

Liée étroitement aux ventes, cette structure représente le trait d'union entre les produits et services de l'entreprise et les consommateurs. Ayant pour principal objectif le gain, son rôle va de la conception et la réalisation d'un produit ou service à sa commercialisation, en passant par sa promotion. Elle

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

veille également à participer activement à la fidélisation de la clientèle, en étant à son écoute et répondant à ses besoins

1.4.3. La Direction « *Finance* »

A l'instar de toute entreprise, la Direction des finances s'intéresse essentiellement aux décisions et opérations financières. Elle tâche à établir les prévisions budgétaires et gérer les outils et équilibres financiers. En outre elle est chargée de :

A) Définir la politique financière, budgétaire, fiscale et comptable de l'entreprise et de veiller à leur mise en oeuvre ;

B) Assurer l'exécution et la comptabilisation de toute opération réalisée ;

C) Participer à l'ensemble des engagements financiers que doit prendre l'entreprise.

1.4.4. La Direction « *Technologies de l'information* »

Jouissant d'un rôle quasi important au sein de DJEZZY et toujours à la pointe du progrès, cette direction tâche à :

- Planifier, mettre en place et administrer les composantes de base du système d'informations, des serveurs et des bases de données ;
- Maintenir les applications développées en interne, analyser les besoins et développer de nouvelles solutions du système d'informations ;
- Instaurer un réseau de communication interne et externe ;
- Gérer les relations avec les clients.

1.4.5. La Direction « *Stratégies d'entreprise et affaires* »

Stratégie d'entreprise et affaires guide les autres Directions pour l'achèvement des objectifs assignés par l'entreprise, aussi bien quantitatifs (*en terme de parts de marché, chiffre d'affaire, etc ...*), que qualitatifs (*en terme de management de la qualité, management de la performance des projets, etc...*). Cette direction s'occupe de la préparation, l'évaluation et la révision du plan stratégique de DJEZZY à long et moyen terme en s'appuyant sur la vision et la mission dictée par le top management quant au développement futur des activités de la compagnie.

1.4.6. La Direction « *Technique* »

Cette Direction offre un support technique, sans lequel, les autres départements ne peuvent élaborer leurs missions. De ce fait, elle assure :

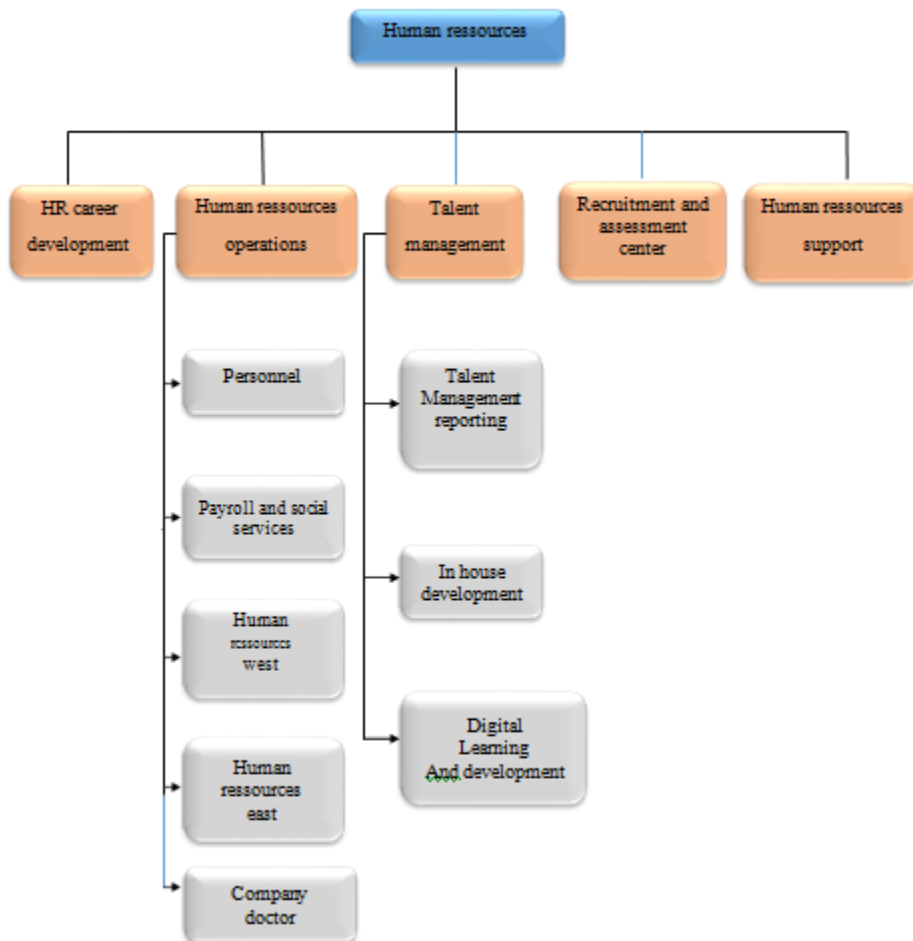
- L'extension du réseau par le lancement de nouvelles offres ;
- La gestion des plateformes de facturation des clients prépayés et post payés ;

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djazzy

- La fonctionnalité des centres d'appels et toute gestion des outils supplémentaires, mis à la disposition de la clientèle, tels que les IVR (*Interactive Voice Réponse*).
- Le suivi et le contrôle des équipements touchant l'ensemble du support technique.

1.5. Présentation du département RH :

Figure n°(7) : Organigramme du département ressources humaines



1.5.1. Structure du département RH :

Incarnant le rôle de gérer le capital humain de l'entreprise, le département des ressources humaines fait office d'un management imposant, muni d'une vision à long et moyen terme. Ce département dépend de la direction administration comme précédemment mentionné. Il se ramifie en cinq sous-départements dont une liste exhaustive sera détaillée dans ce qui suit.

A) Les ressources humaines et la gestion des carrières :

Veillant à développer les performances et à gérer les carrières en se rattachant à la stratégie de l'entreprise, il permet de :

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

- Développer et régir le système d'évaluation des performances annuelles et le projet « Successing Planning » ;
- Gérer les plans de carrières via le programme de gestion des compétences ;
- Déterminer, mettre à jour et perfectionner le « Manpower Plan » conformément aux objectifs tracés par Djezzy ;
- Construit un appui au sous-service talent Développement, en matière de communication des besoins de formation suite aux évolutions des performances ;
- Procéder à des enquêtes de veille salariale du marché dans lequel opère l'entreprise, afin de se positionner parmi les meilleurs employeurs du marché ;
- Fournir une base de support interne en termes de consulting aux départements de la compagnie quant au développement de l'organisation.

Le service Compte parmi ses activités :

- La définition de la structure de l'organisation, en coopération avec les autres départements et l'élaboration des organigrammes de l'entreprise ;
- La validation des demandes de recrutement au diapason avec le « Manpower Plan » approuvé.

B) Opération de ressources humaines :

Offrant un support au capital humain de l'entreprise, ce service se subdivise lui-même en six sous-Unités. Alliant l'aspect administratif au disciplinaire, la subdivision chargée du personnel a pour mission fondamentale de gérer la relation de travail liant l'individu à la société :

- Sur le plan administratif s'effectue l'installation des nouvelles recrues, le suivi des périodes d'essai et la délivrance de tout document administratif attestant l'existence de la relation de travail (tels que les contrats de travail). Il y a aussi la tenue des registres légaux et des dossiers administratifs des employés ;
- Sur le plan disciplinaire s'assure le respect de la discipline générale comme décrétée par les textes de loi et règlement intérieur de la société.

• Paie et service social

Du côté paie, le service se charge d'établir et mettre en application la politique salariale de l'organisation et de gérer le système de paie et de rémunération variable, Ceci a pour but de valider la position compétitive de l'entreprise. Il s'occupe aussi à développer les meilleurs systèmes de prévoyance attractifs et d'autres avantages sociaux (retraite, primes, etc.). Du côté social, le service s'engage de gérer les présentations sociales avec les organismes sociaux, il s'occupe des absences, des congés annuels, des arrêts de maladie, des accidents de travail et du remboursement des frais de médicaux, Il

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

prend en charge tout versement des primes liées aux événements familiales (mariage, naissance, circoncisions, décès...)

- **Ressources humaines ouest**

Cette section, s'occupant de la région ouest, a pour principale mission la mise en place d'une série de procédure et de pratique afin de mener à bien les performances de la richesse humaine de l'entreprise et l'orienter vers plus d'efficacité et efficience.

- **Ressources humaines est**

Se chargeant de la région est, cette division prend en charge la même mission que celle de l'ouest. Elle engage des procédés relatifs à la gestion du capital humain, dont la maîtrise absolue conduit à un meilleur rendement des employés.

- Médecin d'entreprise : Ce service assure la protection médicale des employés et veille à leur santé et leur services , être Il prévient et évite toute avarie induite par les conditions d'hygiène et de travail.

C) Gestion des talents :

La gestion du Talent reste la priorité principale des meilleurs employeurs. Elle a pour but de maintenir l'innovation et les performances de l'entreprise à un haut niveau, en se basant sur les capacités de son personnel sur le long terme. Le service talent Management représente une source de transfert de savoir et d'enrichissement de connaissance. Il agit aussi sur les compétences techniques, fondamentales et managériales. Voulant aligner l'effort collectif à la stratégie de l'entreprise, le service fournit les outils nécessaires pour jauger les écarts en compétences afin de les réduire ou les combler. Il permet aussi l'acquisition du savoir par le biais de différents moyens notamment le E-Learning (qui sera détaillé ultérieurement) et une bibliothèque contenant une diversité d'ouvrages récents apportant le maximum d'apprentissage aux employés alliant une multitude d'universités et de centres d'apprentissage à Djezzy, ce service contribue à l'intégration professionnelle par l'encadrement de jeunes apprentis en période de stage pratique. Aussi, il entreprend différents pactes découlant des conventions de partenariat avec les instituts et universités en s'engageant à :

- Accueillir les étudiants stagiaires pour une thèse de fin d'études ou un stage d'orientation d'entreprise ;
- Sélectionner les nouveaux promus et choisir les meilleurs candidats en vue de préparer la relève.

Pour garantir une constante évolution au profit de ses employés dans l'ère du digital, DJEZZY a mis en place une nouvelle Académie « DJEZZY Academy » chapeauté par le service Talent Management

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

qui propose des programmes innovants et orientés vers les nouvelles technologies. Le service Talent Management se subdivise en deux sections :

D) Développement interne :

Ce Sous-service soutient la formation en interne, il veille au développement des compétences des employés, compte tenu de la connaissance de la culture et du système managérial de la compagnie. La formation en interne est hautement favorisée dans le but de transmettre les connaissances avec minimum de couts supportés. Son rôle consiste à initier les formations internes (la gestion du temps, la gestion du stress, la communication, le travail en équipe, etc...), Coaching des cadres, animation des Teams Building, Webinaire en interne et externe, et assurer le programme des formations d'induction pour les nouveaux collaborateurs. Enfin, il procède à l'évaluation de l'impact de la formation sur le terrain et de constater les pivots de progrès.

La politique de formation de DJEZZY aspire à :

- Préparer les jeunes cadres hautement qualifiés pour assurer la relève ;
- Apprêter le personnel aux changements et aux développements technologiques ;
- Valoriser le potentiel humain et les performances du personnel ;
- Développer un capital humain en conformité avec les qualifications dictées par l'évolution continue de l'activité de l'organisation.

La stratégie de DJEZZY en matière de formation concorde avec les modifications de l'environnement, ceci par une démarche qualité, un développement technologique et de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle. Il est impérativement recommandé d'utiliser rationnellement les moyens financiers nécessaires à la réalisation du plan de formation. Aussi, il s'avère indispensable aux structures opérationnelles de procéder à une priorisation en termes de formations afin que celles-ci soient conformes avec la démarche qualité.

b) Les types de formation :

Il existe plusieurs types de formations, reposant sur le besoin de l'entreprise et celui de l'employé. Pour chaque type l'inscription se formalise par un formulaire, en accord avec la hiérarchie tout en précisant le niveau où se fera l'approbation.

• La formation interne :

Il s'agit des différentes formations liées au développement personnel de l'individu, Workshop, Webinaire, Team Building et des formations d'intégration des nouvelles recrues.

• L'E- Learning :

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djeczy

Le E-Learning est une méthode d'apprentissage qui consiste à la mise à disposition de contenus pédagogiques au profit des employés via un support électronique. Cette formation vise à améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant, d'une part, l'accès aux informations, aux ressources et aux services et, d'autre part, l'interactivité et la collaboration à distance.

- **La formation externe :**

La formation externe est également destinée à améliorer les performances du capital humain de l'organisation. Celle-ci est réalisée avec un fournisseur. Le département RH utilise un système d'information qui s'appelle (HITS nas.net : Human IT solution). Ce système est considéré comme un mini ERP (Entreprise Ressource Planning), mis en place depuis 2003 qui gère l'ensemble de la fonction RH dans une base de donnée unique, il contient les modules suivants : les documents administratifs et du personnel, la paie, la formation, l'évaluation, gestion de temps et activités, le recrutement, les congés, changement de statut. Il a pour objectif de minimiser les coûts et les délais de mise en œuvre. Ce système est relié à d'autres applications qui sont développées en interne de la société parmi ces applications on site : Internal mobility, HR Framework, time sheet, HR doc, Mon espace RH, SMS dont l'objectif principale est de digitaliser et automatiser le processus de département RH. Ces applications ont été créées par l'équipe IT, afin de répondre aux attentes et aux besoins des professionnels de la FRH (coté base de donnée ou réseau).

Exemple d'analyse de quelques outils de la GPEC (Cas DJEZZY)

Années	2019	2020	2021
effectifs	3842	3569	4000

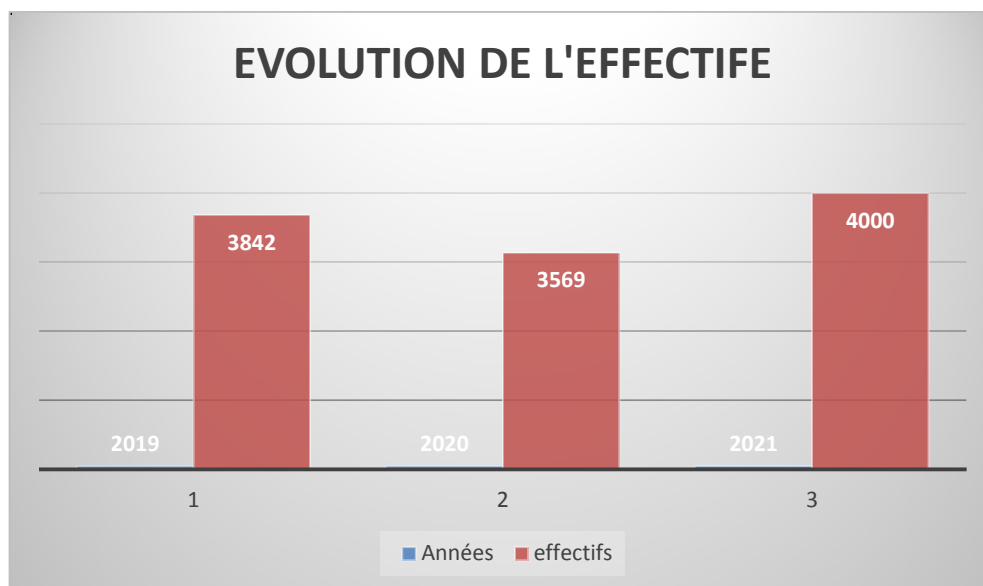
TABLEAU N°04 d'évolution d'effectifs

Source : Données interne à DJEZZY

Le tableau ci-dessus nous montre l'évolution de l'effectif de DJEZZY durant les trois dernières années, de l'année 2016 jusqu'à l'année 2018.

Figure N° 8: évolution d'effectifs

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy



Source : élaborée par nous-même à partir des données de l'entreprise DJEZZY .

Ce diagramme laisse apparaître l'évolution des effectifs de DJEZZY de 2019 à 2021. Cette structure a connu un maximum passant de 3842 employés en 2019 à 4000 en 2021.

A) Evaluation des départs

Tableau N°5 : Evaluation des départs

Départs	2019	2020	2021
Abandon de poste	7	22	13
Décès	1	1	1
Démission	42	11	12

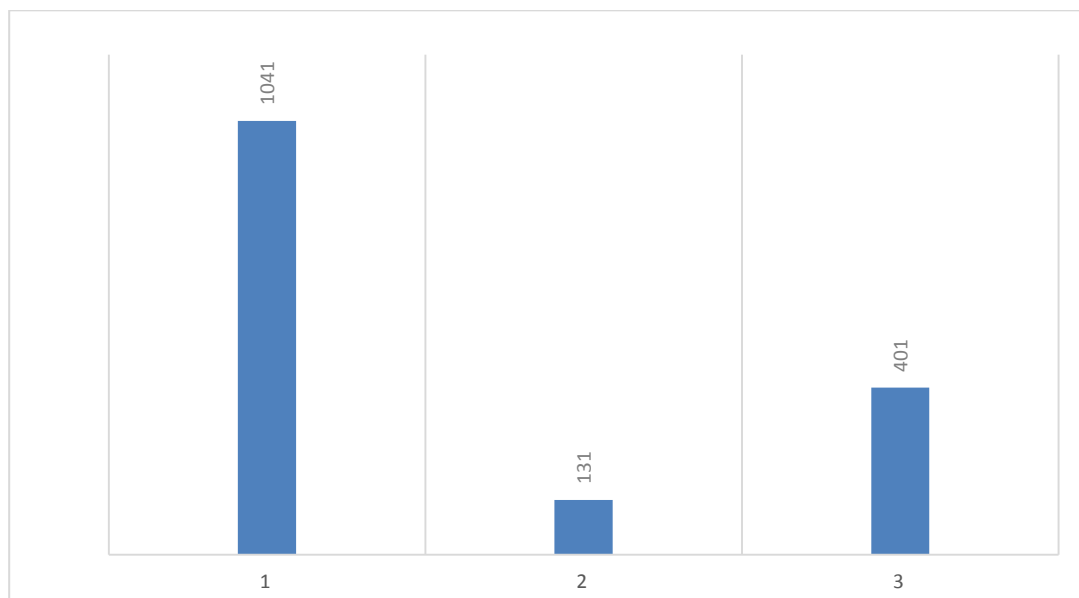
Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

Démission avec écœurement de préavis	63	27	28
démission en période d'essai	7	17	13
Départ volontaire	905	14	193
Expiration du Contrat	2	5	2
Licenciement pour mesures disciplinaire.	3	6	20
Non renouvellement contrat (à la demande de la hiérarchie)	3	5	7
période d'essai non concluante	7	9	18
Retraite	1	0	0
Rupture à l'amiable de la relation de travail	0	14	94
Total	1041	131	401

Source : données interne à DJEZZY.

Le tableau ci-dessus, nous montre le taux de départ de personnels au sein de DJEZZY, de l'années 2019 jusqu'à 2021.

Figure N°9 : évaluation des départs



Source : élaborée par nous-même à partir des données de l'entreprise DJEZZY .

Dans l'entreprise, les départs sont liés aux licenciements, démissions, retraites ou départs négociés, abandons de poste.

Nombre de départ totaux :

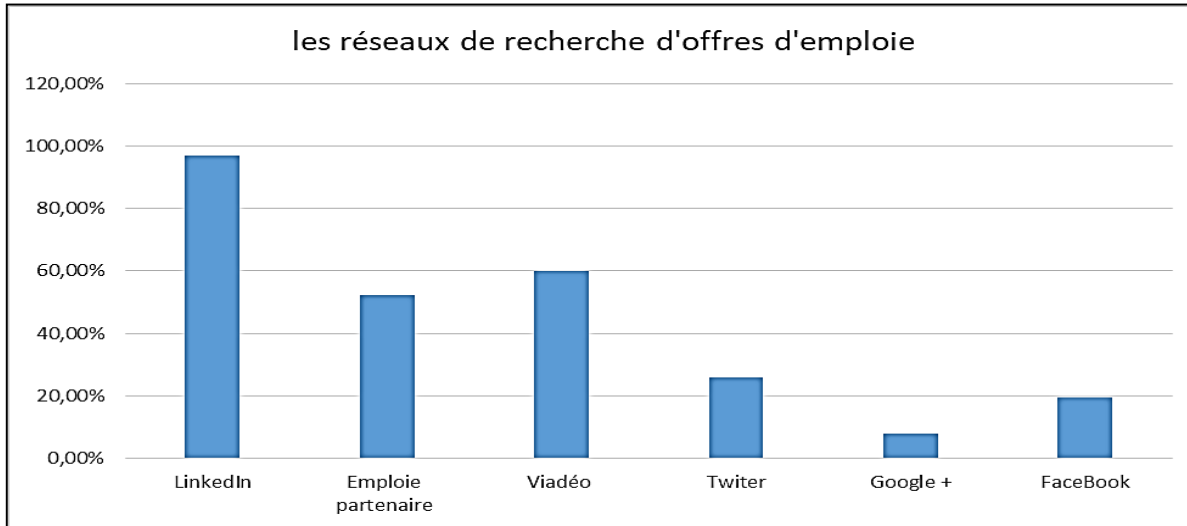
- Départ en 2019: 1041
- Départ en 2020 : 131
- Départ en 2021: 401

La mobilité du personnel en 2019 était en hausse avec des départs dus à des démissions et des départs volontaires. Et en 2020, elle a observé une diminution des départs en passant de 1041 jusqu'à 131 départs. En 2021, la mobilité du personnel a connu une

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djeczy

augmentation avec 401 départs se traduisant par une augmentation de départ volontaires passant de 14 départs volontaire à 193 pour l'année 2020. A travers notre enquête sur le terrain, et les données collectées, il apparaît que l'entreprise a mis en plan de départ pour accompagner sa stratégie de la transformation digitale.

Figure N°10 : Les réseaux sociaux utilisés dans le cadre de recrutement



Source : enquête personnelle au niveau de DJEZZY

Internet est bel et bien devenu un « média de masse », d'autant plus encore que la quantité d'information diffusée sur la Toile décuple. On se réfère au graphique ci-dessus, nous constatons que 98% de personnes utilise le réseau LinkedIn pour rechercher des offres d'emploi. Avec un pourcentage de 60% pour Viadeo et 45% pour les réseaux emploi Partner et plus en moins utilisés par les autres réseaux tel que Facebook, twitter et Google plus. On constate que les réseaux professionnels sont les plus utilisés que les réseaux sociaux (twitter, Facebook.). Concernant l'utilisation, ce sont les réseaux sociaux professionnels qui sont le plus utilisés aujourd'hui par les recruteurs comme on vient de le constater sur le graphe ci-dessus.

2.6.1. Le tableau de bord RH

Le tableau de bord de fonction RH constitue aujourd'hui un outil de gestion incontournable pour la prise de décision, par le biais de la collecte et de la mesure des statistiques sur les effectifs, les mouvements de personnel, l'absentéisme, l'assiduité...etc.

Il se compose d'un ensemble d'indicateurs qui doivent être déterminés en fonction des besoins ou encore de la structure de l'entreprise. Cependant, en matière RH, un nombre déterminé de critères

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

et d'axes peuvent être définis, lesquels seront intégrés dans le tableau de bord RH.

Les types d'indicateurs sont en nombre de trois :

Les outils permettant de montrer la qualité de la relation humaine dans l'entreprise⁴ :

- Les heures de travail perdues en raison d'un conflit ;
- Taux de turnover ;
- Taux d'absentéisme.

Les outils qui mesurent les efforts en vue d'améliorer les conditions de production et de valorisation de la valeur ajoutée par les salariés :

- Importance de cotisation sociale ;
- Les besoins de qualification par rapport au chiffre d'affaires.

Les outils qui mettent en valeur la qualité de l'activité du service des ressources humaines en ce qui concerne les employés, du point de vue de l'activité et la qualité de la stratégie RH de la direction générale :

- La satisfaction des employés par rapport à leur poste de travail ; Indicateur en ce qui concerne le traitement de l'information par le Département RH

2.1.1. La gestion du temps

La gestion du temps de travail des employés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (pointage) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin qu'il puisse les rémunérer⁵.

Des outils permettant, de gérer l'enregistrement des temps de travail en ayant recours aux nouvelles technologies d'information et de communication, telle que les badges électroniques et des pointeuses digitales qui permettent d'assurer :

- La présence des personnes sur leur lieu de travail ;
- Des temps de travail effectivement réalisés.

A) La gestion des présences (pointage)

Le pointage avant l'arrivée du digital se fait dans un support papier cartonné où chaque salarié mentionne sa présence, actuellement avec la nouvelle technologie les méthodes ont changé, on parle

⁴ Karine Fontaine-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage du service des ressources humaines », décembre 2005.

⁵ Michelle Gillet, Patrick Gillet, « SIRH système d'information des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2010, pp 145-148.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djeczy

d'une pointeuse électronique qui est élaboré selon plusieurs façon tel que le badge, pointeuse biométrique, pointeuse digitale ou faciale⁶.

En début et en fin de travail, les employés passent leur doigt sur le dispositif de lecture/carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale ou s'il s'agit d'une pointeuse à reconnaissance faciale utilise des algorithmes évolués pour comparer les visages scannés aux spécimens déjà stockés dans la mémoire ⁷de la pointeuse puis le logiciel récupère le relevé du mois sur l'équipement pour calculer la paie.

B) La gestion des absences

Cela permet de distinguer ⁸:

☐ Absences permises et non permises.

Pour les absences permises, il faudra faire la distinction entre les types de raisons de l'absence. Un certain nombre d'entre elles sont en effet liées à des conditions ou à des événements. A titre d'exemple, les congés familiaux, une partie est payée par l'entreprise et l'autre partie par les institutions sociales, comme le congé de paternité.

☐ Les absences rémunérées ou non rémunérées

Ceci est déterminé selon la réglementation nationale (*la charte collective, le règlement interne de l'entreprise*). Par exemple, absence pour cause de maladie, compensée par la sécurité sociale.

Exemple

Tableau N°06 : Taux d'évaluation des absences pour 3000 employés au sein del'entreprise DJEZZY

⁶ <http://contrat-de-travail.ooreka.fr> consulté le 20/10/2022 à 16.30.

⁷ Michelle Gillet, Patrick Gillet op.cit. P 148.

⁸ Monsieur SAIM tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) cas de région de transport ouest (RTO)/SONATRACH », mémoire enmagister, promotion, 2012/2013.

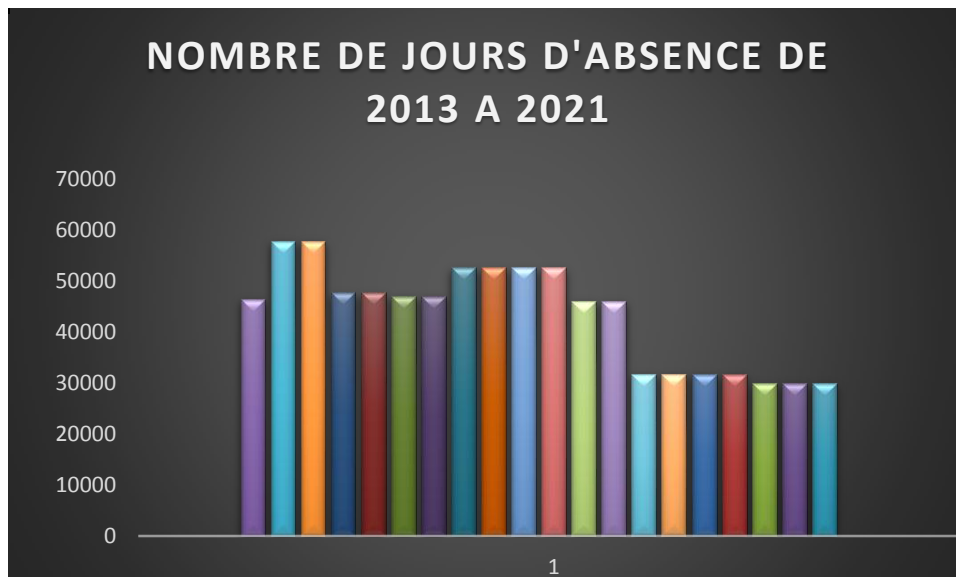
Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

Année	Nbr de Jours	Taux
2013	46497	15.50%
2014	57891	19.30%
2015	47769	15.92%
2016	47022	15.68%
2017	52667	17.56%
2018	52667	17.56%
2019	46150	15.38%
2020	31850	10.62%
2021	29927	9.98%

Source : document propre à l'entreprise

Le tableau ci-dessus, présente le taux d'évolution des absences de l'effectif au sein de DJEZZY, allant de l'année 2013 jusqu'à 2021.

Figure N°11 : Le taux d'évolution des absences depuis 2013 jusqu'à 2021



Source : élaboré à partir du tableau n°9.

A partir du graphe ci-dessus, on remarque de l'année 2013 jusqu'à 2017 que la variation des absences était constante, vu qu'il n'y a pas une grande différence. Après 2017, le taux d'absentéisme

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

d'employés par jours à connu une diminution d'une manière conséquente, cela est dû :

- A la mise en place par l'employeur de nouveaux outils de travail digitaux qui ont contribué à faciliter les tâches et diminuer la charge de travail.

La chose qui a fait que le taux d'absentéisme à baisser, c'est que en 2017 jusqu'à 2021, un plan de départ été mis en place par l'entreprise, ce qui a permis que le nombre d'employé à baisser .

Figure N°12 : le système HITS : Le HITS, est un système spécialement pour la gestion des ressources humaines, conçu pour saisir, stocker et diffuser de l'information aux différentes structures RH de Djezzy.

The screenshot displays the 'Employee's Data' form in the HITS system. The form is divided into several sections: 'Basic Data', 'Employee Assignment', and 'Finance & Insurance Data'. The 'Basic Data' section includes fields for Employee ID (2), Name (Souad LAMARI), National no., Birth Date (10/11/1967), Gender (Male), ID Number, Phone (021 63 75 25), Mobile, Nationality (Algerian), Address (14, Boulevard Mohamed V, 16000 -Alger), Social Info (Single), and Military Info. The 'Employee Assignment' section includes Hire *Term (16/09/2001 to 12/04/2004), Organization (TAX Compliance), Job Title (Supervisor.OSV), Location (Dar El Beida 1 SG), and Grade (3.0). The 'Finance & Insurance Data' section includes Currency (DA), Basic Sal. (54000.00), Total Sal. (54000.00), Tax-Stat. (Single), and Soc. Ins. (0.00). The form is set against a background of a repeating pattern of Egyptian hieroglyphs.

2.2. La description et processus du changement organisationnel au sein de Djezzy

Nous allons voir de quel type de changement s'agit-il et les phases du processus de changement

2.2.1. La description du changement organisationnel au sien de Djezzy

Djezzy a subi plusieurs changements organisationnels, le plus récent consiste en la création de l'**Utilisateurs de la plateforme « workflow » en 2017** . La plateforme HR Framework se charge de la gestion de la performance et identification des talents.Ce derniers est considérée comme changement organisationnel en raison :

- d' accès aux fonctions de base d'insertions d'objectifs et d'autoévaluation.
- d' accès à toutes les fonctions du collaborateur en plus des fonctions d'évaluations et de validation final.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

-accès a toutes les fonctionnalités des collaborateurs en plus des fonctions d'administration propre aux RH.

-Etablir les besoins de recrutement prévisionnels ;

- Choisir le bon candidat externe ayant un portail pour occuper le poste à pourvoir.

2.2.1.1. Les raisons des créations des directions

Le facteur qui a déclenché la nécessité de changer est l'environnement externe de l'entreprise, Djezzy possède beaucoup d'information, elle est dotée d'une culture informationnelle avancée ou développée. L'entreprise possède une structure de veille stratégique formelle pour anticiper et surveiller son environnement afin de fournir un éclairage permanent de son environnement concurrentiel.

2.2.1.2. Les étapes du changement organisationnel

a) Phase de diagnostic

La phase de l'analyse stratégique du changement, un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement Cette analyse a permis au PDG et les organes concernés de réaliser un diagnostic du changement. Leur but est de préciser l'évaluation entre ce qu'on fait présentement et ce qu'on vise à atteindre. Après avoir défini d'un commun accord une vision et des objectifs, l'organisation est prête à créer une structure qui assure que les conditions sont réunies pour commencer à mettre en œuvre le changement durablement.

b) Phase de leviers

Après avoir effectué un diagnostic du périmètre en question, la DRHO prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, la formation et l'accompagnement du changement pour assurer l'évolution des activités et l'obtention des objectifs initiaux du projet de changement tracer par la direction générale.

c) Phase de pilotage

Il s'agit de la phase où le projet de changement ou les initiatives peuvent démarrer. La DRHO, le RSMI et la direction en question peuvent chercher à améliorer les processus opérationnels, se pencher sur la culture de travail de l'organisation. Il s'agit d'un système de suivi afin de contrôler les progrès accomplis par les collaborateurs, et déterminer les modifications a apporté pour que le processus de changement se poursuive.

2.4. Le rôle de la DRHO durant le changement au sein de l'entreprise Djezzy :

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

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

organisationnelles. La gestion des ressources humaines d'Électro-Industries est centralisée au niveau de la DRHO, c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins des différentes catégories du personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise. En lien avec la Direction Générale, les cadres de la DRHO orientent et accompagnent la stratégie économique et l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

2.4.1. L'impact du changement sur les politiques RH au sein de l'Djezzy

Au cours d'un changement organisationnel au sein de Djezzy, la DRHO est chargée de la conduite du changement, elle fait preuve de sa capacité à comprendre, évaluer, adapter et modifier son plan d'action pour mettre en œuvre les transformations. Le changement est dirigé par le directeur des ressources humaines et suivi par le cadre chargé de la formation et le cadre chargé de l'emploi. Sa mise en œuvre est selon une procédure, qui spécifie les directives formalisées dans l'entreprise pour que l'on sache qui est tenu de faire quoi, pour spécifier les relations hiérarchiques, les responsabilités et les autorités, indépendamment de la personne occupante tel ou tel poste à un moment donné. Notre mini-stage s'est déroulé au niveau de la DRHO plus exactement au service emploi et formation. Les décisions et actions prises par la direction générale lors de la réunion sont communiquées par voie de courrier à la DRHO. A la réception du PV de réunion indiquant la structure, l'organigramme décidés lors de la réunion, le service formation et emploi étant le premier acteur de conduite du changement, est chargé d'établir les organigrammes et la structure pour toutes les nouvelles directions et unités, définir qui dépend de qui et déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels existants. Djezzy utilise plusieurs politiques RH dont :

2.4.1.1. La politique GPEC

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est aussi susceptible d'évoluer. Les données importantes lui permettent de rassembler et d'exploiter des informations sur une grande variété de sujets. Plusieurs entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de compétences en ligne ont la possibilité de comparer les données pour mettre en évidence les profils et identifier les besoins. Son but est de mettre en place une mobilité interne pertinente et de promouvoir les talents des collaborateurs. Le défi, avec une telle technique, est de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux et ainsi de le faire évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation ou en se fixant au moment adéquat des objectifs à atteindre. Les technologies de l'information et de la communication font évoluer les pratiques de gestion des compétences. Un outil de e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage, seconde fonction de cet outil. Le stockage revient à

garder l'information dans un lieu spécifique pour un usage futur. Autrement dit, c'est un outil qui permet au service formation et emploi d'ajuster les compétences des salariés à leur poste de travail, permet d'anticiper les mutations de l'entreprise pour en gérer les biais d'actions, actions de formations et de recrutement notamment. Le bon fonctionnement de management des ressources humaines dépend d'une bonne gestion de carrières qui doit s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.4.1.2. La politique de recrutement :

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

Cette fonction a pour but de développer le capital humain. Cette nouvelle évolution consiste à recruter les candidats les plus talentueux et à les retenir de manière durable. Cette durée est également liée à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement.

En 2007, une nouvelle étape se marque, avec ce que les experts appellent le web 2.0. la majorité des offres est en ligne, les blogs emplois apparaissent, les réseaux développent des usages professionnels tel que (*LinkedIn*) et les candidats se rendent visibles. L'année 2009, s'identifie comme la période des réseaux, car les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. C'est de là que les premières entreprises construisent un dialogue en ligne avec ses candidats. A l'ère du web 2.0, le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation. Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer. Le recruteur bénéficie de plusieurs outils pour développer l'interactivité et la pro-activité, attirer les candidats et engager le dialogue avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa médiatisation et sa perception de la marque employeur. Dans le même temps, le marché du travail s'adapte à ses utilisateurs : il devient plus flexible en termes d'horaires de présence, plus ouvert au travail à domicile, au travail free-lance ou à temps partiel. Nous assistons à la création de nouveaux emplois, de formations courtes ou de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides. Que ce soit employeurs ou candidats, chacun cherche à se rendre visible. Les méthodes de sélection des candidats sont empruntées au monde de la séduction : speed dating (*rencontre rapide*), présentations vidéo en 3 minutes. L'image de marque des entreprises est également rendue une beauté numérique pour rester interactive face à ses concurrents.

2.4.1.3. La politique de motivation

Les moyens de motivation adoptés par l'entreprise E-Isont :

a. La rémunération

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djizzy

Le système de rémunération est fondé sur le salaire au temps. L'élaboration des bulletins de paie se fait suite à la transmission d'information nécessaire au calcul.

Les éléments constitutifs d'un bulletin de salaire sont :

▪ **Les primes fixes**

- IEP : indemnité d'expérience professionnelle ;
- Indemnités de nuisance ;
- IFF (indemnité frais de fonction) ;
- Prime de panier ;
- Prime de transport.

▪ **Les primes variables**

- La PRC (prime de rendement collectif) ;
- La PRI (prime de rendement individuel).

b. La promotion

Deux types de promotion se distinguent :

- La promotion horizontale

Elle consiste à changer de poste, tout en gardant la même position dans la hiérarchie. Elle est matérialisée par une progression du salaire de base dans le même poste de travail ;

- Promotion verticale

Elle se traduit par le passage des travailleurs méritants à une catégorie socioprofessionnelle supérieure. L'avancement vertical, est le passage d'un poste à un autre poste supérieur, devenue vacant ou nouvellement crée.

2.4.1.4. La politique de formation

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

2.4. Talent Management (La formation)

2.4.1. Processus de formation (DJEZZY Academy)

Le processus de formation au niveau de DJEZZY nécessite le respect de cinq étapes fondamentales qui sont les suivantes :

Etape 1 : Collecter les besoins via l'envoi d'un catalogue digital (E-Catalogue) contenant des thèmes prédéfinis avec possibilité de proposition selon les besoins des collaborateurs.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

Etape 2 : Constitution du plan de formation selon les besoins collectés (annuel).

Etape 3 : Communiquer aux employés la validation ou as de leurs choix via :

- **E-mail**
- **Intranet (OTA Portal)**

Etape 4 : envoyer des invitations qui contiennent les informations suivantes :

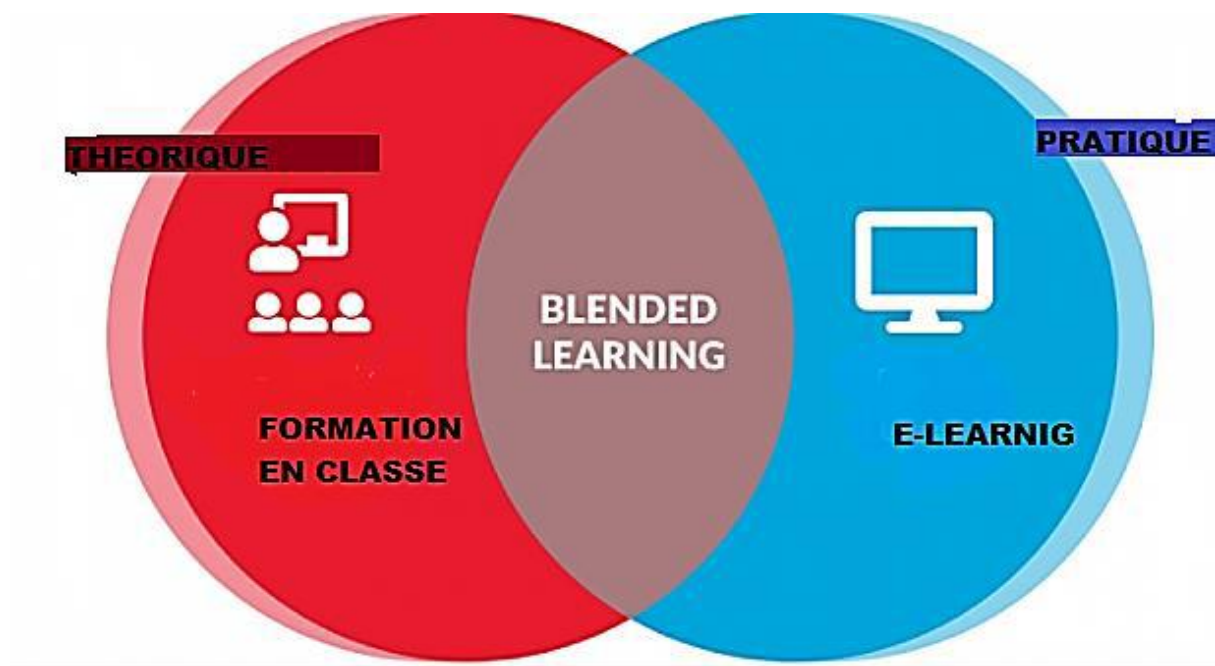
- Date
- Durée
- Lieu

Etape 5 : évaluation de la formation selon deux méthodes :

- **A chaud** : se fait à la fin de chaque formation (objectifs)
- **A froid** : 4 mois après la formation

Avec le passage à la digitalisation, de nouveaux concepts ont vus le jour essentiellement le E-learning permettant ainsi aux employés de bénéficier des cours à distance accessibles même via Smartphone et sans accès préalable à Internet. Sachant pertinemment que la demande des formations présentielle demeurent toujours existante, et dans l'objectif d'encourager les apprenants à suivre les cours en ligne, un nouveau concept a vu le jour donnant la possibilité aux employés d'assister aux formations présentielles avec la condition de clôturer les cours en ligne, ce concept est le Blended Learning .

Figure N°13: blended learning



Source : données internes à DJEZZY

2.5. Le recrutement

L'objectif principal du processus de recrutement est de trouver des candidats possédant les compétences demandées. L'efficacité du recrutement est liée à intégrer un candidat qui répond aux exigences du poste à pourvoir. Pour cela le service recrutement s'appuie sur des nouvelles méthodes et outils permettant une meilleure fluidité de l'information qui concerne chaque candidat soit interne ou externe. En cas de besoin de recrutement externe, DJEZZY fait appel à l'ANEM en plus des conventions avec des sites de recrutements tels que « **Emploitic** » et « **LinkedIn** » où les candidats postulent leurs CV au sein de ces dernières.

2.5.1. La mobilité interne

Le recrutement interne concerne les employés de l'organisation, le responsable RH annonce les postes vacants sur la plateforme interne (**Internal mobility**).

Figure N° 14 : intranet de djeczy (OTA portal)

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djedzy



Source : données internes à DJEZZY

Figure N°15 : mobilité interne (internal mobility)



Source : données internes à DJEZZY

L'employé va consulter l'annonce, une fois que le poste l'intéresse et qu'il correspond au poste préposé il remplit le formulaire, via l'application, les données seront sauvegardées dans cette dernière une fois c'est validé ce dernier va transférer le dossier au service personnel pour l'installation. Le service recrutement repend à trois exigences principales :

- Répondre à un besoin immédiat qui nécessite une réponse dans les délais les plus courts (gains de temps) ;
- Etablir les besoins de recrutement prévisionnels ;
- Choisir le bon candidat externe ayant un portail pour occuper le poste à pourvoir.

2.6. HR Career Developement (Gestion de performance, objectifs, les talents)

La plateforme HR Framework se charge de la gestion de la performance et identification des talents.

Section 3: interprétation des résultats

1. Les caractéristiques individuelles de la population d'étude.

On va présenter les différentes caractéristiques socioprofessionnelles des personnes interrogées selon la première partie de notre entretien qui est « les données personnelles ».

Tableau N° 4: Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence
Masculin	07
Féminin	03
Total	10

D'après les réponses des enquêtés, on déduit que le nombre des travailleurs de la catégorie du sexe masculin est la plus dominante avec une fréquence de 07, contrairement à celle du sexe féminin qui représente seulement 03 personnes. L'occupation du sexe masculin, peut-être expliqué par la méthode de travail appliquée, et le mode de travail qui impose le contact direct avec la machine. La plupart des fonctions occupées par les femmes sont des tâches administratives.

Tableau N° 05 : Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge :

Âge	Fréquence
[34-39[	2
[39-44[	05
[44-49]	03
Total	10

Les données du tableau ci-dessus nous montrent que la fréquence 05 de nos enquêtés ont un âge qui varie entre 39 et 44 ans, c'est la catégorie qui représente le taux plus élevé. Suivie par la catégorie d'âge qui représente la fréquence de 03 des interviewés dont l'âge varie entre 44 - 49 ans. Enfin, la fréquence de 02 représente l'âge des salariés qui varie entre 34 et 39 ans. A partir de ce tableau, nous constatons que la population étudiée sont des catégories jeunes moins de 39 qui touchent directement l'intérêt de l'entreprise qui cherche tout le temps plus de rendement.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

Tableau N° 06 : La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé) :

La fonction	F
Chargée carrière DRH.	03
Chargée recrutement.	01
Chef de service.	02
Charge de service marketing	01
Chef d'équipe.	01
Responsable mutuelle.	01
Méthodiste (comité de participation)	01
Total	10

Ce tableau nous montre d'abord que la fréquence la plus élevée est celle des chargées carrières DRH, et intervention avec une fréquence de 03 de l'effectif étudié. Puis on a celle des chef de service avec une fréquence de 02 de l'effectif Le reste de la répartition enregistre la même fréquence de 01 pour les fonctions restantes. Parmi ces cadres on a 01 gestionnaires des emplois et compétences, 02 chefs de service recrutement, 01 chefs de DRH, 01 chef de département commerciale, 01 chefs d'équipe service achats, 01 cadres de secteur supply chain et un responsable mutuel.

Tableau N° 7 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle :

Nombre d'année d'ancienneté	F
[02-07[	01
[07-12[	06
[12-17]	03
Total	10

Ce tableau nous montre que la majorité des salariés ont une expérience qui varie entre 07- 12 ans, il est représenté par la fréquence de 06 de l'ensemble des enquêtés sont les anciens dans l'entreprise, ces salariés sont fiers d'être les doyens de cette entreprise et ont exprimé leur fort contentement à l'évolution de cette entreprise et des biens fait qu'elle aura apporté durant leur travail comme la promotion. La catégorie d'expérience entre 12 et 17 ans qui est

représenté sur le tableau par la fréquence 03. Enfin, la fréquence de 01 représente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle qui varie entre 02 et 07 ans. Nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats de nos entretiens, effectués auprès de 10 cadres de différentes unités qui sont responsables. Nous avons opté pour l'étude du discours de l'ensemble des cas interviewés. À l'aide d'une analyse thématique, nous avons essayé d'analyser et de comprendre le changement organisationnel observé au cours de cette étude.

2. La discussion des données :

❖ La restructuration, l'adaptation et la pérennité organisationnelle :

« La recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique) ». D'après les données recueillies, le changement organisationnel c'est d'avoir une nouvelle politique, qui touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. La stratégie est une nécessité reconnue pour avoir des processus de développement humain, social, économique et même technologique à la pérennité d'entreprise, et les données de l'enquête affirment ce constat.

À cet égard le cas d'un enquêté, responsable d'un service de marketing âgées de 38 ans, nous a confirmé que *«pour moi le changement organisationnel c'est des nouvelles directives de nos supérieurs hiérarchiques pour atteindre de nouveaux objectifs, nouveaux dispositifs, aussi le changement est toujours dans la mobilité et la polyvalence »*.

La mobilité et la polyvalence sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. Quand une mobilité est demandée au salarié en raison de l'évolution de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, les méthodes privilégiant l'adaptation et l'accompagnement du changement seront recherchées au bon niveau et avec le plus d'anticipation possible, notamment à travers les moyens de formation et d'information adéquats.

Pour la deuxième personne interviewée, chargée de service (DRH), il révèle démontré que le changement organisationnel *« c'est une restructuration, revoir d'organisation de l'entreprise c'est-à-dire tout ce qui concerne l'organigramme et l'organisation, c'est l'ensemble des structures par rapport comment les choses fonctionnent qui peut être une extension, une réduction par rapport aux structures qui est fusionnées les unités. C'est cela qu'on a appelé un changement organisationnel, revoir l'organisation au sens large »*.

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzzy

Quant à un autre interrogé, chef d'équipe au service des achats avec 12 ans d'ancienneté, il assure également que le changement organisationnel *«c'est la restructuration de l'organisation pour permettre à l'entreprise et ses employés de faire face aux exigences de l'environnement et rester compétitive »*.

L'ensemble des dimensions : la restructuration, la réduction et l'extension regroupent une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration.

Les entreprises passeront dans leur réorganisation par des phases essentielles. Ce modèle permet d'expliquer les interactions entre les collaborateurs et les groupes dans l'entreprise et leur façon de s'adapter pendant que le changement a lieu. L'objectif aussi est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise est abordé le phénomène comme un ensemble d'activités par le management d'une organisation et destiné à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité.

❖ **Avoir une nouvelle organisation d'après l'installation des nouveaux programmes au sein de l'entreprise :**

À chaque fois quand on modifie des stratégies de l'entreprise automatiquement il y aura une modification de l'organigramme et avoir une nouvelle organisation. D'après notre étude on a constaté que l'entreprise DJEZZY a vécu plusieurs changements organisationnels (2004-2014-2016). Comme nous l'a confirmé un ingénieur méthodiste âgé de 44 ans, *« le meilleur exemple est l'installation du comité de participation en mai 2012, qui a pour mission la représentation des collaborateurs auprès de l'employeur et la gestion des différents conflits qui se déclenchent dans les situations quotidiennes de la relation qui régit le travail (selon la loi du 90-11). En outre, il assure aussi la gestion des différentes œuvres sociales telles que les prêts sociaux et l'organisation des activités sportives, sociales et culturelles afin d'assurer un meilleur climat social et un esprit d'appartenance à l'entreprise car le comité reste une partie prenante intéressante qui a des relations gagnant-gagnant avec l'employeur.*

❖ **Introduire le changement sans la mise au courant des avis des collaborateurs :**

Le but de toute organisation où début d'un projet de changement est l'implantation de ce dernier, c'est une variable déterminante car la priorité revient aux dirigeants. En effet toute entreprise est amenée à un moment à faire des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements afin d'atteindre cet objectif de

transformation.

Dans cette optique, le manager assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et ses employés pour provoquer les renouvellements au sein de l'entreprise.

On a interrogé un employé du service marketing âgé de 42ans, il pense que

« généralement, le changement se fait d'une manière indirecte, on est informé mais un peu en retard ce qui fait qu'on ne peut pas voir clairement ce qui se passe, par exemple maintenant il y a une organisation RH entrain de se faire donc on n'est pas au courant de ce qui se passe et cela reste obscur ».

Les mêmes réponses ont été obtenues auprès des personnes représentant différentes directions, certains dirigeants ajoutent qu'il y a des éléments qui influent sur la réussite du projet de changement, et considère le temps comme un élément majeur dans la gestion des RH, *« le changement est décidé au niveau de la haute direction sans consultation de la base »* cette réponse identique à celle des collaborateurs a été obtenue auprès d'une personne représentant un service de recrutement âgé de 45ans, pour lui *« le changement était annoncé seulement par la haute direction. Il faudra prévoir un temps d'adaptation aux nouveaux usages puisqu'il y a toujours des employés qui comprennent mal les changements. « Je juge que des fois, ils n'ont pas nécessairement dit tout ce qui se passait puisqu'on ne participe pas aux préparations de ce changement ».*

Dans l'immense majorité des cas, le changement modifie des références fondamentales de l'organisation, et RH l'un des piliers de succès au sein des missions managériales. L'entreprise est tenue d'informer la base et de lui remettre un livre explicatif sur tout changement. Pas seulement à son besoin, mais aussi pour évaluer les compétences et gagner la nouvelle entreprise.

❖ **Un plan prévisionnel l'un des conditions de réussite d'un changement (préparer, associer...):**

Les conditions de réussir d'un changement sont de traiter les liens possibles c'est de poser le principe d'un modèle explicatif de l'organisation et de l'action, s'intéresser aux stratégies des agents organisationnels et à leurs enjeux, aux jeux de pouvoir qui naissent et se développent à l'intérieur des organisations.

L'un des cadres nous a expliqué que *« les conditions de réussite d'un changement ne sont généralement pas claires, on ne peut pas savoir si ce plan va vraiment réussir ou non c'est*

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

loin de la réalité, mais il faut mettre les outils nécessaires, il faut prévoir un plan prévisionnel, c'est-à-dire un suivi à long terme par la direction pour voir si cela va fonctionner ou non, faire une étude par exemple de le tester au moins, sans oublier la motivation tant psychologique que financière qui nous rend intéressés et concernés par le résultat visé».

Maîtriser l'organisation du projet, ce n'est pas uniquement planifier et ordonnancer, organiser ne se limite pas à définir la phase de planification. Organiser, c'est aussi bâtir le cadre de référence déterminant le système de valeurs et de performance, en parfaite compréhension avec l'ensemble des acteurs du projet.⁹

Cette étape s'avère importante dans l'accompagnement des ressources existant pour affecter cette nouvelle exigence. Les transformations des processus organisationnels induisent de nombreuses modifications, dans cette partie en vise à mettre en relief se factrices organisationnelles qui influencent la réussite d'un changement. L'engagement continu a pour but de stimuler le succès et l'échec dans la conduite du projet.

« Les conditions essentielles pour réussir un changement : il faut les préparer, associer tout le monde du plus petit au plus grand et positionnement d'équipe pluridisciplinaire. L'accompagnement des ressources résistaient à cette nouvelle organisation, et aussi expliquer les raisons afin d'impliquer les collaborateurs, pour développer des visions qui supporteront sachant que c'est un engagement vers un objectif commun ».

❖ **Le déroulement de changement lie aux plans d'action à mettre en place et une forte communication :**

« Changer ou disparaître » nous disait, les sociologues comment passer de discours à l'action ? Et pour cause, la transformation. L'accompagnement organisationnel a été longtemps une pratique, l'importance de la motivation des collaborateurs est devenue une préoccupation centrale dans les managements des entreprises, être motivé c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.¹⁰

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail sur le personnel sur le plan individuel et collectif (soit

⁹ ALAIN Fernandez, **12 pratique pour une conduite de projet : le chef de projet**, 6ème Édition, groupe Eyrolles, 2018 P 08. Disponible sur le site : <http://www.piloter.org/projet>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 19h34:02 s.

¹⁰ AUTISSIER Davide, MOUTOT jean Michel, **pratique de la conduite du changement**. Op.cit. P 13.14.

monétaires soit verbale).¹¹

Toutefois, la motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et pérennité de l'entreprise, elle consiste en un levier de la performance parmi d'autres. La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. La motivation et l'implication des salariés peuvent être des facteurs de performance. Cette thématique importante de la gestion du capital humain, devient un thème central pour tout dirigeant ou manager « *dans tous les cas, le déroulement de changement se passe dans des bonnes conditions, il y a des personnes qui le subissent le plus normalement possible et il y a d'autres non, mais lorsqu'une forte communication est disponible tout va bien et puis il y'en a aussi le plan d'action à mettre en place. En effet le but est d'expliquer le déroulement de la nouvelle organisation et que l'objectif reste commun sans omettre de rappeler que cela rentre dans une stratégie globale d'entreprise* ». Indiqué par la plupart des cadres.

Autre interrogé ajoute que « *Euh, en certains cas le changement est mal pris, il n'y a pas de transparence, pour l'accepter il faut d'une part impliquer les employés mais surtout créer des groupes de tests et validation car ce sont les experts métiers qui savent le mieux, les informations mises en œuvre en un lien avec l'avancement des travaux et surtout avec nos valeurs* ».

Tous les membres de l'équipe de changement doivent avoir le même niveau d'information, chacun doit connaître les compétences et les capacités des autres et le chef de projet doit partager avec tout l'ensemble des informations dont il dispose sur la situation. C'est une perte de temps considérable, de plus la transparence des informations ne peut qu'améliorer la cohésion entre le chef et la base. Lorsque les informations sont transmises, l'employé peut avoir la solution à un problème, sans même en avoir conscience, puisqu'il n'a pas connaissance du problème et qu'il n'y a aucune notion hiérarchique dans la répartition du nouveau changement. La transparence doit également exister même vis-à-vis du client qui doit se sentir en confiance. Mais avant de vous faire part de résultat de notre hypothèse, on résume les solutions visibles sur le terrain. Pour les interrogés, à leurs avis et leurs expériences, la réussite d'un changement passe par plusieurs étapes, c'est la relation causes à effets du changement. Le temps, l'implication, la motivation, la participation...etc. Tous les

¹¹ Document, **La motivation et l'implication des salariés**, disponible sur le site internet : <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>, consulté le mercredi 05/10/2022 à 18h48 :03s. Sans page

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

collaborateurs passent lors d'un projet par différents stades chaque stade implique différemment les collaborateurs dans cette transformation. Les collaborateurs ne mesurent pas l'impact du changement sur leur organisation, ils continuent à émettre des objectifs. En effet cinq cas parmi dix se sentent qu'ils sont impliqués dans le changement, que ce soit au niveau des discussions ou que ce soit au niveau des processus.

À partir des résultats obtenus, nous pouvons confirmer la première hypothèse qui dit que ***la recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique)***. Pour que l'entreprise arrive à l'avancement de ses travaux d'un point de vue managérial mis en œuvre au cours du développement de l'organisation des processus d'adaptation dans un contexte d'instabilité et de modification de son environnement, pérenniser l'entreprise est le rôle de tout dirigeant, pour garantir sa viabilité à long terme et offrir et espérer une bonne rentabilité. Et cela a été confirmé par la majorité de nos enquêtés.

❖ **L'implication de la communication au sein de l'entreprise se fait à travers divers outils :**

Pour cette raison l'entreprise Djezzy a mis en place des pratiques pour conduire le changement introduit. Parmi celles-ci, on trouve la communication et la formation ainsi que l'accompagnement qui sont assurés. L'équipe dirigeante se caractérise par : une forte responsabilité, un sens de communication, une capacité d'adaptation et de flexibilité....etc. Malheureusement les aspects techniques sont souvent prioritaires au détriment des préoccupations humaines. Il existe des méthodes efficaces pour soutenir ses collaborateurs lors des transformations et gérer les résistances qui peuvent apparaître.⁶

Pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise Djezzy s'est articulée son projet de changement sur le levier de communication. Et cela pour mieux expliquer les objectifs, les enjeux et le mode du changement. Ce levier de communication a permis à l'entreprise de faire adhérer le personnel au projet du changement .

L'un des cadres au chargé carrière DRH, âgé de 39 ans, déclare que : « *la communication est un facteur primordial, et en l'absence de communication rien ne fonctionne comme attendu. Pour réduire les problèmes et améliorer la vie des collaborateurs au sein de Djezzy, il est très important de communiquer et de promouvoir la communication.* Pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise Djezzy s'est articulée son

projet de changement sur le levier de communication. Et cela pour mieux expliquer les objectifs, les enjeux et le mode du changement. Ce levier de communication a permis à l'entreprise de faire adhérer le personnel au projet du changement, et de permettre une bonne circulation de l'information, et l'instauration d'un système de communication fiable.

❖ **Un plan de formation facilite l'adaptation à tout type de changement au sein de l'entreprise :**

L'introduction du changement organisationnel par l'entreprise Djeczy implique la modification des méthodes de travail qui exige de celle-ci d'acquérir de nouvelles compétences. Pour cela, les résultats obtenus de notre enquête ont confirmé que l'entreprise s'appuie aussi sur le levier de la formation professionnelle. Ce levier constitue un moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et atteindre un professionnalisme exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Pour mieux réussir un projet de changement organisationnel, l'entreprise met en place des plans de formation soit en interne ou externe.

D'après les réponses d'une femme cadre chargée de recrutement au service gestion des emplois et compétences qui déclarent que : « *Effectivement, j'ai eu plusieurs formations qui m'ont facilité mon adaptation à tout type de changement à chaque fois, apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et au-delà, à faire vivre la vision au quotidien* ».

Notons également que les personnes envoyées en formation sont celles qui étaient au courant des changements, et cela est confirmé par nos enquêtés. La personne ayant bénéficié d'une formation, annonce que les objectifs de cette formation répondent à un besoin réel de la réactivité.

La formation est considérée, avec la communication, comme la deuxième variable d'action de la gestion du changement. Il s'agit de faire évoluer les personnes afin qu'elles puissent intégrer et prendre en compte les requêtes de la configuration organisationnelle cible. La formation aura alors pour but le développement des déroulement d'un projet de transformation organisationnelle. Au-delà des acteurs clés identifiés dans le cadre de la gouvernance, le changement nécessite la contribution de personnes engagées, Ces personnes doivent avoir une vision très claire des enjeux, de façon à orienter les actions adéquatement. Entre eux, les leaders doivent harmoniser leurs actions en fonction de la stratégie établie et des

objectifs visés.

Une autre catégorie de nos enquêtés déclarent que la réussite d'un projet de changement c'est de favoriser un bon climat de confiance à l'implication du personnel, le leader exprime son côté unique à faire comprendre aisément et surtout à la rendre signifiante pour les autres ce qui permet de rendre lisible un objectif.

C'est le cas d'un enquêté de la direction commerciale de 10 ans d'ancienneté « *notre entreprise ce sont les responsables DRH qui conduisent le changement tout ordre est décidé par eux (responsables hiérarchiques) et le changement nécessite la contribution d'une personne engagée pour conduire toute sorte de problèmes des différents acteurs et structures* ».

Le leadership, la gestion du changement et la communication sont si intimement liés qu'il n'est vraiment pas possible de réussir les deux premiers sans gestion du changement.

❖ **l'implication des employés dans le processus décisionnel, avoir la capacité d'adhérer le changement :**

Une femme cadre au service GPEC souligné que : « *Oui, j'ai participé à plusieurs changements trois fois jusqu'à maintenant et c'est un plus pour moi aujourd'hui je peux guider même les trois départements formation, recrutement, et la GPEC* ». Là on cherche à souligner l'importance de développer des capacités humaines à agir pour une meilleure prise en compte des projets de changement, donc au sein de l'entreprise Djeezy les collaborateurs participant à l'introduction de changement il s'agit de l'identification des actions et ne pas avoir la peur du futur.

Et un autre dit : « *non, je n'ai jamais participé à l'introduction d'un changement mais on entend plus des rumeurs qu'il y aura ceci qu'il y aura cela mais l'information elle-même reste toujours obscur on n'a pas le vrai changement qui va arriver* ».

D'après les réponses recueillies, les cadres dirigeants ont participé ou moins une fois à un projet du changement organisationnel, il faut chercher comment les acteurs concernés par le changement pourront participer à sa conception et ou à sa mise en œuvre. C'est là un puissant levier d'adhésion. Il faut mettre les acteurs en possession de certaines composantes et modalités de mise en œuvre du changement. Il faut toujours se souvenir que les collaborateurs peuvent résister, faire échouer ou bien contribuer à la réussite du changement.

Comme on a constaté que parmi nos enquêtés il y a ceux qui n'ont pas participé au projet de changement organisationnel, ceux pour qui l'information est présentée en rumeur entre les

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

collègues et l'ensemble de l'équipe concerné par changement. À cet effet, si on traite le sujet de la circulation l'information, on constate que la rumeur joue un rôle très important au sein de l'entreprise Djezzy, et avait des informations bien circulé entre les collaborateurs. D'après nos entretiens on peut considérer la rumeur comme un outil de communication au sein de chaque entreprise.

❖ la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles et collectives :

Au sein des entreprises, lors d'un changement organisationnel, les collaborateurs dans leurs façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il ya une perte de repères, une vision de peur de l'avenir, pour cela, les individus résistent au changement imposé.

D'après les différentes réponses de nos interviewés à propos de l'existence des employés qui résiste au changement *«il y a des gens qui sont là aiment la tranquillité, les habitudes, mais il y a d'autres qui sont là dans leurs petites bulles. Ils sont bien ils refusés le changement, donc ils essayent toujours de protéger leur environnement de tranquillité ils ne veulent pas que quelqu'un les déstabilise»*.

Ce qui habituelle et qui conforme aux lois, mettent les collaborateurs face à face au changement organisationnel. Opposent un refus à tout transformations dans l'entreprise dans le but de ne pas touchent au de modifient ces zones de tranquillité, leurs habitudes, leurs rôles et leurs stabilités dans l'entreprise et qui sont tiraillés entre deux choses contradictoire d'un présent n'est pas stable et un future inconnu. Cela peut être expliqué par la peur des individus d'un bouleversement qui peut affecter leurs postes, remise en cause de leurs compétences ou leurs pouvoirs au sein de l'entreprise.

Une autre réponse a été dite par un chef de service commercial 10 ans d'ancienneté affirme que : *« dans le processus organisationnel, le changement au début oui c'est difficile de l'accepter mais avec les temps les employés montent en compétence et prennent de nouvelles habitudes. L'attitude à l'égard de ces changements c'est de l'accepter d'une manière positive, dans notre service commercial par exemple, la prévention primaire est des risques de faute, perturbation lors d'une transformation ...etc. »*.

À partir de là on peut dire que les gens qui acceptent le changement sont généralement les acteurs qui participent à l'introduction de changement.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêt

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

individuel de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement inhérent à la nature humaine, ouverture d'esprit, d'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement comme nous l'un indiquent un interrogé :

« Notre attitude envers ce changement a impliqué et on suit les directives, on ne connaît pas le futur donc on est obligé de résister et chacun comment il voit ce changement, instabilité morale dominée, c'est la nature humaine, l'homme par sa nature aime le confort la facilité c'est normal et aussi parmi les freins du changement la peur de l'avenir (y a des postes qui vont se supprimer) même si tu es sûr de ton parcours, il y a toujours la peur de l'inconnu ».

Cependant, la résistance de la part des individus, susceptible d'entraîner des barrières et de gêner la mise en œuvre d'un changement organisationnel réussi, donc si la résistance est non seulement identifiée, mais aussi il faut que l'entreprise mis en place des pratiques pour éviter cette résistance dans le but d'atteindre ses objectifs et assurer le bien-être des individus. La haute direction décide habituellement de lancer des changements en confiant leur mise en œuvre à des consultants ou à des spécialistes internes. La participation de la haute direction se limite généralement à suivre des résultats des changements.

Encore on trouve le cas d'un cadre qui nous a confirmés : *« pour moi la fin d'un changement c'est un échec souvent, pourquoi chaque année on fait des changements, des nouveaux organigrammes où à la fin on se trouve avec des employés sons postent à cause de ce mal planification on ne le saura jamais ».*

Les porteurs du changement ont assez naturellement tendance à se focaliser prioritairement, voire exclusivement, sur le contenu du changement, c'est en quoi consiste le changement : réorganisation, restructuration, innovation.... Or, dans la majorité des cas, le succès ou l'échec du changement ne se jouera pas sur cette dimension de contenu, mais sur la dimension « processus ».

1-Vérification des résultats des hypothèses :

L'enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 10 cadres « des chefs de service et responsables d'unités » à l'entreprise Djezzy de différent catégories d'âge, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre thème de recherche. Elle nous a permis de répondre aux questions posées dans la problématique, ainsi que la

Chapitre 3 : la conduite de changement au sein de l'entreprise Djezzy

vérification de notre hypothèse est à déduire un ensemble de résultats comme suite :

Dans les hypothèses nous avons constaté que la recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique), elle permet à l'entreprise d'atteindre une nouvelle configuration, le processus reconnu pour avoir un développement humain, social, économique et même technologique.

Les transformations internes de l'entreprise sont des activités indispensables et nécessaires destinées à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité. En effet, l'adaptation et le temps sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. À travers ces transformations, l'entreprise envisage plusieurs notions clés liées aux mécanismes utilisés pour introduire les modifications, pérenniser, offrir et espérer une bonne rentabilité.

Il faut souligner aussi que la conduite de changement organisationnel est la clé de développement efficace et pour mieux guider un projet de changement et réussir minimiser les résistances, l'entreprise doit articuler son projet de changement sur les leviers de changement. L'entreprise nécessite le recours à des compétences pointues qui impliquent principalement les fonctions de DRH, de communication, formation, accompagnement et motivation. La résistance au changement c'est le premier aspect étudié concernant la conduite du changement et l'existence des employés qui résistent est une raison qui touche l'intérêt des individus et d'entreprise. En effet, le processus et les pratiques de changement résident sur la bonne personne qui les conduit. Il est à noter également que l'adaptation et l'acceptation des situations permettant la bonne intégration, en vue d'obtenir le succès du projet et garantir la stabilité des employés afin qu'ils se sentent capables d'avancer. Ce qui nous amène à dire que nos hypothèses sont confirmées.

Conclusion du chapitre

Le but de ce chapitre était d'essayer de connaître le rôle de la ressource humaine dans la conduite du changement au sein de la multinationale DJEZZY et qui est toujours en phase du changement en élaborant des analyses aux avis des acteurs RH interrogés afin de faire ressortir le rôle de la ressource humaine sur cette dernière.

Cette dernière partie de la recherche essaie aussi de fournir quelques recommandations pour pouvoir soulever les différents problèmes constatés.

Conclusion générale

Les entreprises vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleurs différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme Des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser Jugées insatisfaisantes et d'autre part, comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Le changement est devenu, comme nous l'avons déjà souligné, une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants, un leitmotiv permanent. Les dirigeants citent cela comme l'une des solutions à un environnement instable. Le changement organisationnel est devenu un sujet de débats théoriques à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises.

Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leur membre et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en oeuvre. Après avoir développé le Après avoir développé les aspects théoriques de ce travail tout au long du premier chapitre et deuxième chapitre, et présenter l'organisme d'étude dans le chapitre trois, nous avons consacré ce dernier chapitre à la réalisation du travail d'investigation. Nous avons opté pour notre problématique qui porte sur :

Quel est l'impact de changement organisationnel sur les politiques RH au sein de l'entreprise Djezzy ?

Cette étude nous a permis de constater que le changement organisationnel a divers objectifs et enjeux pour l'entreprise tels qu'une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, ainsi de connaître l'orientation du projet. Aussi, de connaître les facteurs déclencheurs d'un changement qui sont multiples, on distingue les facteurs externes tels que : le marché et la concurrence..., et les facteurs internes comme la croissance de l'entreprise et la vision du dirigeant. En effet, bien que le changement organisationnel peut être du type imposé ou volontaire. L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

Nous avons pu comprendre que les liens pouvaient être émis entre le nombre d'acteurs et partie d'une entreprise et qui sont, le leader de l'organisation, la direction générale, les managers intermédiaires ... La plupart du temps la réussite d'un projet de changement nécessitent la participation de certains comportements d'une manière assez significative à l'implication des acteurs.

En ce qui a trait à la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise, elle constitue un pré-requis à la réussite et développement de chaque organisation en général et

l'amélioration de la situation salariale, et la structure organisationnelle en particulier. La démarche d'accompagnement au changement permet d'expliquer les enjeux du projet, de diffuser les nouvelles pratiques et d'aboutir le plus rapidement le résultat.

Néanmoins, un autre axe de notre recherche porte sur le phénomène de la résistance au changement qui est une attitude consciente ou inconsciente d'un individu qui l'incite à refuser toute modification ou évolution de son état actuel. Nous avons aussi explicité les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance au changement organisationnel. Ces facteurs sont multiples, ils peuvent être de nature structurelle ou conjoncturelle, les facteurs psychologiques tels que la peur de l'inconnu... La résistance au changement est considérée comme un facteur de frein voire même un échec qui empêche les entreprises poursuivre leur activité dans des situations normales.

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

Dans ce cas là, nous avons tenté d'adopter cette étude en vue d'identifier, dans un premier temps, les facteurs qui ont contribué au changement organisationnel et de montrer dans un deuxième temps, son impacte sur les politiques Ressources Humaines.

À ce titre l'entreprise Djeczy, a vécu un changement organisationnel qui lui permet d'améliorer les conditions dont elle a besoin pour arriver à un développement durable et rester une entreprise mondiale. Ceci nous amène à dire que la validation de notre hypothèse, est vérifiée sur le terrain par les réponses que nous avons recueillies auprès de nos 10 enquêtés.

Si nous procédons aux conclusions de cette étude, nous pouvons constater que notre hypothèses sont confirmé car l'entreprise si elle veut vraiment avoir une place dans son environnement, il faut toujours prendre en considération la nécessité de changer qui se produit du jour à l'autre pour essayer de maîtriser les situations qui sont exigées par l'environnement économique.

Références
bibliographiques

LISTES DES OUVRAGES

Ouvrage :

- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presses de l'université du Québec, 1997 ;
- Bériot, « l'approche systémique du changement dans l'entreprise » ESF Editeurs paris, 1992 ;
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007 ;
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016 ;
- GROUARD, MESTON, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 4 e édition, Dunod, Paris, 2005, 1998 ;
- D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003 ;
- D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, « Conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010 ;
- De coster, Michel, Cernet, Annie, Delhay, Christine, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3e éd, 1999 ;
- Igalens, Jacques, Peretti J-M, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, 2008 ;
- PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines. », Vuibert 5e édition, paris, 2008 ;
- PERETTI J-M « gestion des ressources humaines » vuibert, 11e édition, paris 2003 ;
- DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998 ;
- H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation, 1982 ;
- Alain DESREMAUX, « structure de l'entreprise », 1992 ;
- Jean-Pierre Detrie, STRATEGOR politique - générale de l'entreprise de, 4ème édition, Dunod, 2005 ; • MEIER OLIVIER ET AL. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, 2007 ;

LISTES DES OUVRAGES

- Robbins, S. et Judge, T. (2013). Organizational Behaviour. 15ème édition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited. Canada.

Thèses et mémoires :

- Fatima Ezzahra, Z. (2018). L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle. Thèse de doctorat. Université de Toulon.
- Hidouche, C. et Mansour, T. (2017). Le changement organisationnel et le développement des compétences. Diplôme de Master en sciences de gestion. Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion de Tizi-Ouzou (Algérie).
- ZID, R. (2006). « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal.

Articles et revues :

- Alain, V., Bénédicte, V. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. Internationale de management stratégique. Montpellier. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-laims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download?fbclid=IwAR2DQxf1E0m3qacynMGVZZ9uVWj5wBELw5Fy3EtqwbUN3S1ZHpodmnJAm4>
- Benedict, A. (2007). Change management: Survey Report. Alexandria, VA: Society for human resource management (SHRM).
- Collerette, P., Gilles, D. et Richard, P. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Press de l'Université du Québec. Canada.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, vol.24.
- Guilhaon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. Revue Française de Gestion, no.120.
- Van de Ven, A. et Poole, P. (1995). Organizational change process theories. Revue Academy of Management. Canada.

LISTES DES OUVRAGES

Sites internet :

- Franck LNA PITA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/>
- O.CARRE, les méthodes d'évaluations, journal du management, 2004, <http://www.joraldunet.Com/>
- - <https://fr.wikipedia.org>.
- - <https://fr.wikipedia.org>.
- <https://www.compta-online.com/les-tests-de-recrutement-lors-un-entretien-embauche> - Gini Brière, l'évaluation des compétences en 4 méthodes, journal de figaro, 2005 ; ([http://www.lefigaro.fr / économie](http://www.lefigaro.fr/economie))
- <http://jeromedelacroix.com/modele-devaluation-dune-formation-donald-kirkpatrick/>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/questions-reponses/a-chaud-a-froid-quand-evaluer-la-formation>.
- <http://www.droit-de-la-formation.fr/>
 - [Www.Lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-social-pour-une-entreprise](http://www.lecarrefourdesentreprise.com/importance-dun-audit-social-pour-une-entreprise)
 - <http://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/> - [file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mtelecom/Downloads/538467b0343c2%20(2).pdf).
 - <https://www.petite-entreprise.net/P-3324-85-G1-la-communication-interne>.

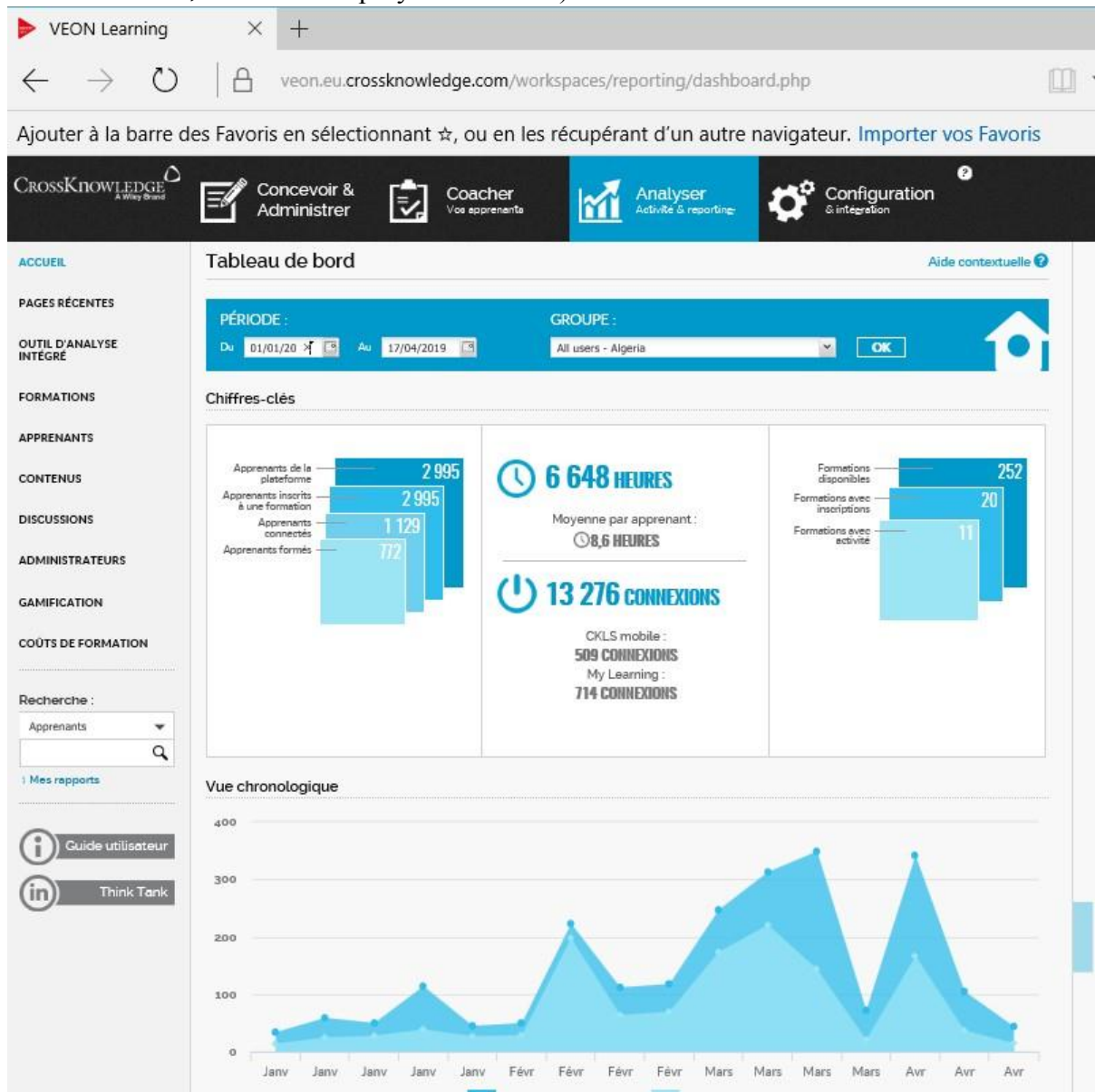
LISTE DES TABLEAUX

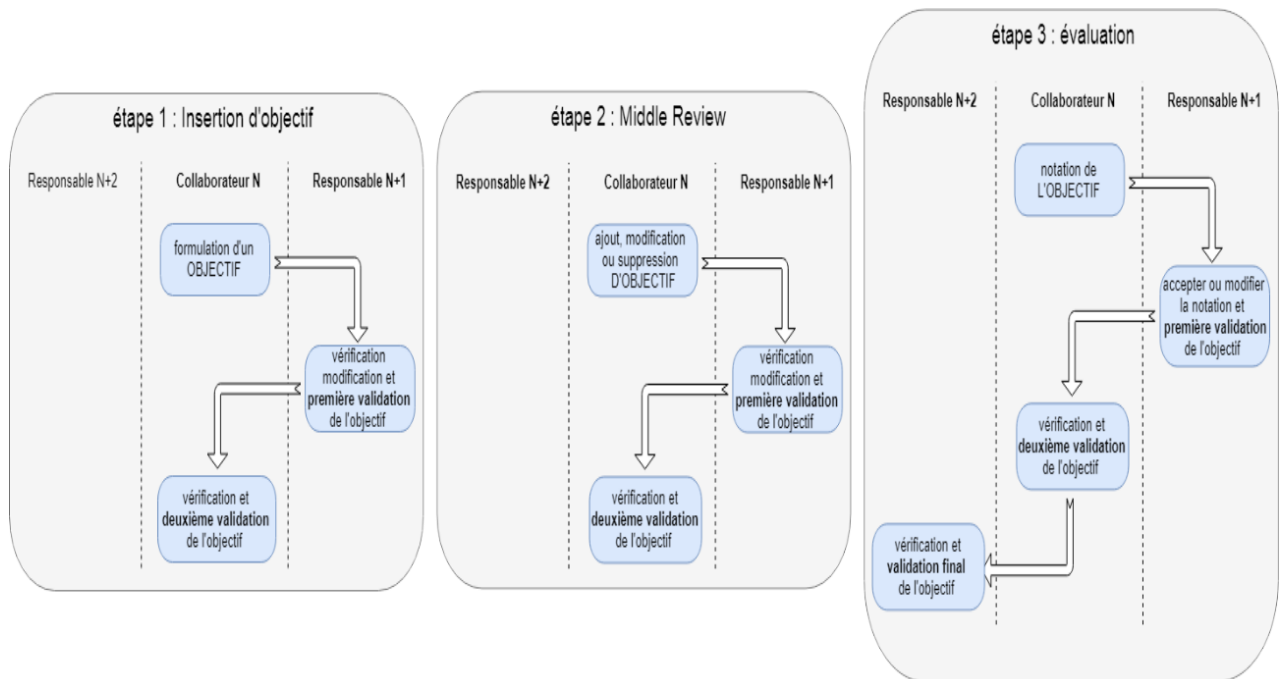
Tableau N°01 : synthèse de l'historique du changement d'après Demers (C) 1999.....	08
Tableau N°02 : Synthèse des différents facteurs du changement.....	17
Tableau N°03 : les typologies du changement.....	19
Tableau N°04 : d'évolution d'effectifs.....	82
Tableau N°05 : Evaluation des départs	85
Tableau N°06 : Taux d'évaluation des absences pour 3000 employés au sein de l'entreprise DJEZZY.....	114
Tableau N°07 : Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe.....	116
Tableau N°08 : Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge.....	120
Tableau N°09 : La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé).....	130
Tableau N°10: la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle	130
Tableau N° 11 : La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé) :.....	131
Tableau N° 12 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle :.....	131

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : balance du changement.....	10
Figure N° 02 : Modèles de conduite du changement	43
Figure N° 03: Les trois objectifs du changement.....	88
Figure N°04 : la structure des principaux acteurs de la CDT.....	91
Figure N°5 : Changements du logo de Djezzy.....	102
Figure n° 06: Organigramme général de DJEZZY.....	107
Figure n°(7) : Organigramme du département ressources humaines.....	110
Figure N° 8: évolution d'effectifs.....	115
Figure N°9 : évaluation des départs.....	116
FigureN°10Lesréseauxsociauxutilisésdanslecadredrecrutement.....	117
Figure N°11 : Le taux d'évolution des absences depuis 2013 jusqu'à 2021.....	120
Figure N°12 : le système HIT.....	121
Figure N°13: blended learning.....	127
Figure N° 14 : intranet de djezzy (OTA portal).....	128
Figure N°15 : mobilité interne (internal mobility).....	128

Tableau de bord admirateur suivi des apprenants (nombre de connexion, nombre d'heures de formation, nombre d'employés formés ...)





Application Mobile disponible afin de suivre sa formation partout

The screenshot displays the VEON Learning website interface. At the top, the browser address bar shows the URL <https://veon.eu.crossknowledge.com/site/app/access>. The page header includes the VEON and DJEZZY logos, a user greeting 'Bienvenue Kamel NAIT DJOUDI', and navigation links for 'ACCUEIL', 'MON ACTIVITÉ', and 'MON PROFIL'. A search bar is also present.

The main content area is titled 'Suivez vos formations sur votre application !' (Follow your trainings on your application!). Below this, it says 'Regardez vos contenus avec ou sans connexion, évaluez-les, partagez vos commentaires ou posez des questions à vos collègues...' (Watch your content with or without connection, evaluate it, share your comments or ask questions to your colleagues...). The 'MY LEARNING' section is highlighted with the question 'Comment faire ?' (How to do it?).

Two numbered steps are provided:

- 1 TÉLÉCHARGER MY LEARNING**
Téléchargez l'application "My Learning App" sur le Store:
Buttons for 'Download on the App Store' and 'GET IT ON Google Play' are shown.
- 2 ACTIVER UN ACCÈS**
Veuillez saisir le code d'activation de votre appareil pour activer votre accès :
A text input field for 'Code d'activation' and a blue 'ACTIVER' button are displayed.

Below step 2, there is an option '– OU –' (or) and a section titled 'SCANNER CE QR CODE' (Scan this QR code) with the note 'Pour appareils Android uniquement' (For Android devices only) and a QR code.

A red arrow on the right side of the page points to the 'ACTIVER' button.

TABLE DE MATIERE

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux, schémas et figures

Introduction générale.....01

01 Chapitre I : littérature sur le changement en management 04

Introduction du chapitre I.....05

Section 1 : Théories du changement organisationnel.....06

1.historique du changement en organisation ;.....06

1.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation Progressive.....06

1.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation Radicale 07

1.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».....07

1. Définitions 09

2.1. Définitions du changement 09

1.2. Définition du changement organisationnel.....11

1.3. Les théories de changement 12

2.3.1. Le modèle de Lewin 12

2.3.2. Le modèle de collerette (1997) 13

2.4. Les type du changement.....13

2.4.1. Le changement organisationnel.....13

2.4.2. Le changement stratégique.....14

2.4.3. Le changement culturel.....14

2.4.4. Le changement technique.....14

Section 02 : typologie des facteurs et acteurs du changement.....14

2.1. Les facteurs du changement 14

TABLE DE MATIERE

2.1.1. Les facteurs internes.....	15
2.1.1.1. La stratégie.....	15
2.1.1.2. L'organisation.....	15
2.1.1.3. Les systèmes de gestion.....	15
2.1.1.4. Les outils.....	16
2.1.1.5. Les pratiques.....	16
2.1.1.6. La culture.....	16
2.1.2. Les facteurs externes.....	16
2.1.2.1. L'environnement légal et réglementaire.....	16
2.1.2.2. La technologie.....	16
2.1.2.3. La concurrence.....	16
2.1.2.4. La demande client.....	16
2.1.2.5. Les marchés financiers.....	16
2.1.2.6. La sociologie des populations.....	16
3.2. La typologie de changement organisationnel.....	17
3.2.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement.....	18
3.2.1.1. Le changement volontaire.....	18
3.2.1.2. Le changement imposé.....	18
3.2.2. Les types de changement selon le mode de diffusion.....	18
3.2.2.1. Le changement progressif.....	19
3.2.2.1. le changement brutal	19
3.2.3. le changement prescrit et le changement construit.....	20
3.2.3.1. Le changement prescrit.....	20
3.2.3.2. le changement construit.....	20
4.1. Les acteurs du changement.....	21
4.1.1. Le leader de l'organisation.....	21
4.1.2. Le rôle de la direction générale (DG)	21
4.1.3. Les managers intermédiaires.....	22

TABLE DE MATIERE

4.1.4. Les autres acteurs organisationnels.....	23
4.1.5. Les intervenants externes.....	23
5.2. Les étapes du processus du changement.....	23
5.2.1. Les autres acteurs organisationnels.....	23
5.2.2. Les intervenants externes.....	23
6.2. Les étapes du processus du changement.....	24
6.2.1. La phase de préparation.....	24
6.2.1.1.Poser le problème.....	24
6.2.1.2.Vérifier la faisabilité de l'intervention	25
6.2.2. La phase de diagnostic.....	25
6.2.3. La phase de planification.....	25
6.2.4. La phase de mise en œuvre.....	25
6.2.5. La phase d'évaluation des effets.....	26
SECTION 03 : LA RESSOURCE HUMAINE (RH), UNE FONCTION AU COEUR DU PROCESSUS DE CHANGEMENT.....	27
3.1. Définition de la notion ressource humaine.....	28
3.2. Les activités de la fonction RH	29
3.2.1. L'administration du personnel	29
3.2.2. La gestion des ressources humaines.....	29
3.2.3. Le développement social.....	29
3.3 La gestion des ressources humaines (GRH).....	29
3.4. Les politiques RH.....	30
3.4.1. Définition de la politique RH.....	31
3.4.2. La politique formation.....	31
3.4.3. La politique de communication.....	32
3.4.4. La politique de motivation.....	33
A)La théorie de Maslow.....	33

TABLE DE MATIERE

B)La Théorie d'Hezberg.....	34
3.4.5. La politique de gestion des carrières.....	35
3.5. Le potentiel humain.....	35
a. Les politiques et les programmes de ressources humaines.....	35
b. Les conditions socio-économiques et le marché de travail.....	35
c. Les contraintes juridiques.....	36
3.5.1. La sélection, l'accueil et l'intégration des RH	36
3.5.1.1 Processus de sélection des RH.....	36
3.5.1.2 Les étapes de processus de sélection.....	36
3.5.1.3 Les aspects à considérer dans le processus de sélection.....	37
a. les informations pertinentes.....	37
b. Les critères de sélections.....	37
Conclusion du chapitre	38
Chapitre02 :La conduite du changement au sein de l'entreprises.....	39
Introduction du chapitre.....	40
Section 01 : la démarche de conduite du changement dans l'entreprise.....	41
2.1 .La démarche de conduite du changement dans l'entreprise	41
2.2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (C D C).....	41

TABLE DE MATIERE

Résumé

La GRH est l'utilisation des méthodes et outils pour gérer le capital humain d'une entreprise à travers les activités de recrutement, de motivation et de fidélisation, de développement des compétences, de gestion des performances ... afin de permettre aux entreprises d'accomplir leurs missions. Au cours des dernières années, la fonction de gestion des entreprises a subi l'impact et les perturbations de l'utilisation des nouveaux outils informatiques de gestion et de l'Internet, appelés " outils numériques ". Tous ces outils affectent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, concourent à une plus grande efficacité et transforment de manière considérable les modes de gestion du management, du pilotage, de l'organisation du travail, des relations interpersonnelles et des communications. En effet, l'évolution de ce phénomène est si rapide et irréversible si bien que chaque entreprise doit prendre des mesures internes pour s'approprier efficacement ce phénomène et l'intégrer dans sa gestion. Véritable levier de croissance des entreprises, la transformation digitale est au coeur de tous les enjeux de développement d'aujourd'hui et de demain. L'objectif de notre travail est de faire ressortir Le rôle de la ressources humaine dans la conduite du changement au sein de l'entreprise DJEZZY.

D'après les résultats obtenus, une étude qualitative, nous a permis de confirmer que le digital est une opportunité pour l'organisation.

Mots clés : ressource humain, changement , Digital, Transformation digitale, DJEZZY

Abstract

HRM is the use of methods and tools to manage the human capital of a company through the activities of recruitment, motivation and loyalty, skills development, performance management to enable companies to accomplish their missions. In recent years, the business management function has suffered the impact and disruption of the use of new IT management tools and the Internet, called "digital tools». All these tools affect all the functions of the company, contribute to greater efficiency and significantly transform the management modes of management, management, organization of work, interpersonal relations and communications. Indeed, the evolution of this phenomenon is so rapid and irreversible that each company must take internal measures to effectively appropriate this

phenomenon and integrate it into its management. A true lever for business growth, digital transformation is at the heart of all development issues of today and tomorrow. The purpose of our work is to highlight the impact of digitalisation on human resources activities within DJEZY. According to the results obtained, a qualitative study has allowed us to confirm that digital is an opportunity for the organization.

Keys-words : HUMAIN RESSORSES,transformation, digital, digital transformation, DJEZZY