

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Mouloud Mammeri Tizi ouzou

*Faculté Des sciences économiques, commerciales et des sciences
de gestion.*

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude

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

Option : gestion des ressources humaines

Thème :

*La conduite du changement organisationnel et
son impact sur une entreprise algérienne cas :
de la BADR - la Direction Régionale
d'Exploitation de Tizi - ouzou*

Réalisé par :

CHERBI Kenza

CHETOUANI Leticia

Encadré par :

M^r HADJOU. A

Devant les membres de jury :

Président : M^r SAM Hocine, MCA, UMMTO

Examineur : M^r OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO

Rapporteur : M^r HADJOU Abdelaziz, MAA, UMMTO

Promotion : 2021/ 2022

Remerciement

On remercie ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Au terme de ce travail, on tient à exprimé notre profonde gratitude à notre cher professeur et encadrant monsieur HADJOU ABDELAZIZ pour son suivi et pour son énormes soutien qu'il n'a cessé de nous prodiguer tout au long de la période de projet.

Nous remercions vivement Mr DJABRI karim sous-directeur de la BADR de Tizi Ouzou, pour son accueil chaleureux et ses orientations et toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage.

Enfin nos plus grands remerciements à nos parents qui ont fait de notre réussite leur principale préoccupation.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*Tous d'abord et avant tout, aux êtres les plus chers a mon cœur,
mes très chers parents, pour leur soutien et leurs sacrifices tout au
long de ma vie*

*A mes chères sœurs FAZIA, SAMIA et LYLA pour leurs
encouragements permanentes, et leur soutien moral.*

A mon chère frère unique MALIK que dieux le protège.

A tout ma famille

A mes meilleures copines Lynda et Ouezna

A tous mes enseignants depuis primaire

A tous ceux, sur qui j'ai compté un jour.

KENZA.CH

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Puisse dieu, le très haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

A mes chers et adorables frères et sœur

A tous mes amis exceptionnellement.

LITICIA.CH



Liste des tableaux et Figures



Liste des tableaux et figures

Les tableaux :

Tableau N° 01 : Les écoles de pensées et les théories de l'organisation

Tableau N° 02: synthèse de l'évolution historique du changement organisationnel

Tableau N° 03 : Tableau résumant les différents facteurs du changement

Tableau N° 04 : Les sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau N° 05 : Typologie du changement

Tableau N° 06 : les causes multiples de la résistance au changement.

Tableau N° 07 : Tableau de Pilotage Commercial Cumulé – Directeur d'Agence

Tableau N° 08 : Tableau de Pilotage Commercial Quotidien– Recensable pôle clientèle

Tableau N° 09 : Tableau de suivi quotidien – Chargé de clientèle

Tableau N° 10 : La Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau N° 12 : Répartition du personnel selon l'âge

Tableau N° 13 : Répartition du personnel selon l'ancienneté

Tableau N° 14: Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction

Tableau N° 15 : Les types de formations suivies selon le besoin

Tableau N° 16 : Les types de formations suivies selon la durée

Liste des tableaux et figures

Les figures :

Figure N° 01 : La balance du changement

Figure N° 02 : Les phases et les étapes du changement

Figure N° 03 : L'ampleur du changement

Figure N° 04 : Le travail prescrit et Le travail réel

Figure N° 05 : Les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993)

Figure N° 06 : Les types de changements selon Balogun, Hope & Viardot (2006).

Figure N° 07 : La matrice des changements

Figure N° 08 : Modèle de conduite du changement

Figure N° 09 : Les objectifs de la conduite du changement

Figure N° 10: les phases de la résistance au changement

Figure N° 11 : l'intégration de l'aspect humain au changement.

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

Figure N° 13 : organigramme central de la BADR

Figure N° 14 : Organigramme type de l'agence locale d'exploitation « ALE» évoluant en « OCA »

Figure N° 15 : Organigramme de groupe régional d'exploitation, organisation commerciale agence «OCA »

Figure N° 16 : La Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

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

Figure N° 18 : Répartition du personnel selon l'âge

Figure N° 19 : Répartition du personnel selon l'ancienneté

Figure N° 20: Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction



Liste des abréviations



Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
ALE	agence locale d'exploitation
BADR	banque d'agriculture et du développement rural
BDC	Bons de Caisse
CDC	conduite du changement
DAT	Dépôts à terme
EDI	Echange de données informatisé
EURL	entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
GAB	Guichet Automatique de Billets
GRE	groupe régional d'exploitation
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
NTIC	Nouvelles Technologies de l'information et de la communication
OCA	organisation commerciale agence
PDG	président-directeur général.
PME	petites et moyennes entreprises
SARL	une société à responsabilité limitée
TIC	Technologies de l'information et de la communication



Sommaire



Sommaire

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

Introduction

Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel

Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel

Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement.

Conclusion

Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise

Introduction

Section 01 : Généralités sur la conduite du changement organisationnel

Section 02 : Les résistances face au changement organisationnel

Section 03 : La gestion du changement organisationnel

Conclusion

Partie pratique

Chapitre III : le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas « BADR »

Introduction

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et du cadre méthodologique

Section 02 : le changement organisationnel au niveau de l'agence BADR

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographique.

Annexes.

Table des matières.

Résumé.



Introduction générale



Introduction générale

L'entreprise est une organisation complexe et ouverte, largement interfacée des autres acteurs économiques, notamment les fournisseurs, les clients, l'Etat et les organismes sociaux. Dans le but d'atteindre ses objectifs, entre autre : La création continue de la richesse, la croissance, la maximisation de la production. Elle intervient dans un environnement plus ou moins favorable, marquée par des tendances, des opportunités, des risques, des menaces et par la présence des concurrents.

Pour faire face aux turbulences de son environnement et aux risques auxquels elles sont exposées, les dirigeants parfois sont menés à opérer des changements au niveau des différentes structures et de ses activités afin qu'elle reste performante. Ceci est appelé « changement organisationnel ».

Le changement organisationnel est conçu comme une initiation permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle exerce son activité, ainsi la réduction des incertitudes, rester compétitive, améliorer son fonctionnement sont indispensables, afin de garantir sa survie. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une entreprise. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. Pour accompagner ce changement on utilise de nombreux outils, à savoir le contrôle de gestion.

Toutes les entreprises publiques ou privées sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, et c'est 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, où l'on souhaite utiliser les meilleures méthodes de conduite de changement ,car Nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement économique et technologique en mouvance constante et de plus en plus rapide, dès lors le changement devient obligatoire et de plus en plus quotidien.

La perspective traditionnelle des réactions aux changements organisationnels repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduit comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. De ce fait plusieurs stratégies sont envisagées afin de surmonter, vaincre et de limiter les risques d'apparition de résistances.

Introduction générale

Il est difficile lorsque la direction annonce les changements à venir, les employés ont souvent davantage d'appréhension que d'espoir (Giroux, 1998)¹

On peut donc s'attendre à des réactions plus ou moins visibles de leur part. Ces réactions sont alors vues comme des résistances au changement. Plus ou moins néfastes, ces réactions doivent être prises en compte par les dirigeants.

Les précédentes évolutions demandent des changements organisationnels concernant l'ensemble des domaines de l'entreprise ainsi que son environnement.

Il est actuellement inévitable pour toute entreprise qui veut assurer sa survie et sa performance, d'effectuer un changement organisationnel .mais ce changement n'est pas aisé. C'est un processus complexe qui passe par plusieurs étapes .il s'accompagne généralement par des risques ; des résistances, des difficultés techniques et humaines. C'est pourquoi un pilotage stratégique s'avère indispensablement pour réussir ce changement.

Le changement est donc, une variable très importante à prendre en considération car de nos jours : « pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement», on dit aussi «changer ou mourir», ou encore «se transformer ou disparaître», «changer pour évoluer».²

Le changement organisationnel est devenu la question clé et une condition majeure pour garantir la croissance, la pérennité et la stabilité de l'entreprise³

Pour toutes ces raisons, « le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer»⁴

Pour autant, le changement consiste à perdre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès. Ainsi, si le changement est une formidable opportunité d'amélioration, c'est aussi une exigence d'apprentissage pour les individus et l'organisation, dont les coûts et les risques peuvent s'avérer être très contre-productifs. Ainsi pour éviter de tels risques, le

¹ - SAIDANE Mohamed, ABOUYACOUB Ahmed ; la gestion du changement organisationnel, cas de l'entreprise : La Cabelerie de Sidi BENDEHIBA ; FSECSG université d'Oran 02 ; revue Stratégie et développement ; 2019 ; Volume : 09 / N° : 03, p 306 -319

² - AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain- Conduite du changement : concepts Clés - Édition DUNOD, 2010, P 01.

³ -LOTFI B. et OKAR C., « Conduite du Changement et mesure de performance : vision convergente », in Gouvernance et performance de l'entreprise, 2013, pp.1-7.

⁴ - AUTISSIER David, op.cit P 10.

Introduction générale

changement nécessite l'implication de différentes couches d'acteurs qui y participeront en fonction de différents paramètres. En ce sens, la conduite du changement vise l'adhésion de ces acteurs et propose des outils et méthodes pour ceux qui ont à gérer des projets de changement.

1. Les raisons du choix du thème

Notre choix de travailler sur le thème de « le changement organisationnel et son impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines » est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance accordée par les services de la gestion des ressources humaines à ces changements organisationnels
- L'intérêt du changement au sein d'une entreprise et l'adaptation des salariés à ces changements

2. Les objectifs de la recherche

Partant de la place primordial qu'occupe l'organisation dans tout système productif, nous mettrons l'accent particulièrement dans le cadre de cette recherche sur le phénomène de changement organisationnel qu'implique une nouvelle politique managériale

Notre sujet a pour objectifs :

- D'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de nos études dans le domaine de la gestion des ressources humaines
- Confronter nos connaissances théoriques sur le terrain.
- Savoir comment l'entreprise peut gérer un changement organisationnel
- Permettre d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité pour les entreprises publiques économiques algérienne

3. Problématique

Nous essayerons d'étudier un changement organisationnel effectué au sein d'une banque algérienne «Banque de l'agriculture et du développement rural » de la wilaya de Tizi-

Introduction générale

Ouzou et son impact sur l'entreprise au sein de cette même organisation, sur ce on a posé la problématique suivante :

Comment conduire efficacement le changement ? Et quel est son impact sur l'entreprise ? Au sein de la BADR - la Direction Régionale d'Exploitation de Tizi-ouzou.

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions subsidiaires :

- Quelle sont les facteurs qui ont contribués a un changement organisationnel au sein de la BADR ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire un changement organisationnel ?
- Quelles sont les causes et conséquences du phénomène de la résistance aux changements ?
- Quel est l'impact d'un changement organisationnel sur personnel dans l'entreprise ?

4. Les hypothèses

Une hypothèse est essentiellement un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes, entre deux ou plusieurs éléments d'une réalité. L'hypothèse demande à être vérifiée dans la réalité.⁵

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons les hypothèses suivantes :

H1- L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation.

H2- Un changement organisationnel implique des résistances des salariés.

H3- La mise en place des formations et le développement des compétences du personnel facilitent l'implantation au changement

H4- L'impact du changement organisationnel sur l'entreprise est beaucoup plus positif

⁵ - ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciènes humaines, Ed CASBAH, Alger, 1997, P 102.

5. Plan du travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive et élaboré un plan de travail composé de deux (02) parties :

La partie théorique, qui contiendra deux chapitres consacrés respectivement à la Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel et La conduite du changement au sein de l'entreprise

En effet, le premier chapitre nous avons essayé de cerner les contours théoriques du concept de changement organisationnel est scindé sur trois sections :

La première section sera consacrée au cadre généralités sur le changement organisationnel

La seconde portera sur les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel

Et la troisième section portera sur typologie, enjeux et objectifs du changement.

Tandis que, le deuxième chapitre dans le deuxième chapitre nous allons évoquer la notion de résistance dans sa globalité et les phénomènes qui le caractérisent et comment parvenir à conduire l'organisation malgré les réticences et on a rassemblera trois sections :

La première section n portera sur généralités sur la conduite du changement organisationnel

La seconde portera sur les résistances face au changement organisationnel

Et la troisième section portera La gestion du changement organisationnel

La deuxième partie, Nous allons consacrer le troisième et dernier chapitre à la présentation de l'organisme d'accueil de la BADR l'organisme dans la première section, puis abordé le changement organisationnel et son impact 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.

6. Les études antérieures

Parmi les études qui semblent être plus proche a notre étude, nous pouvons citer :

- *L'étude de David Autissier et Jean-Michel Moutot*

Introduction générale

- **David Autissier** : Maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'IAE Gustave Eiffel, université Paris 12, il enseigne le management, les systèmes d'information et la conduite du changement. Directeur de la chaire ESSEC du Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle), ses recherches portent sur les problématiques du changement et de management dans une perspective de recherche-action avec des entreprises. Et intervient comme expert dans de grands groupes en stratégie de transformation.

- **Jean-Michel Moutot** : est professeur de Management au sein de l'école de Management AUDENCIA Nantes. Docteur en Gestion de l'école HEC Paris, il est également ingénieur de formation (ENAC) et est également titulaire d'un DEA en Gestion (Paris 12- Ecole Centrale Paris), d'un Master HEC Paris et d'un Diplôme de l'université de Darmstadt en Allemagne. En tant qu'enseignant-chercheur, il anime des formations en conduite du changement, marketing, Gestion de la relation client (CRM), management de la force de vente ; sujets sur lesquels il a publié plusieurs ouvrages à large diffusion.

- *L'étude d'Yves Frédéric Livian* :

Yves Frédéric Livian : est diplômé de l'IPE docteur en sociologie. il est actuellement professeur des sciences de gestion à l'IAE Jean Moulin Lyon III, après avoir été consultant et cadre dans une grande entreprise. Il est enseignant et chercheur en organisation et gestion de ressources humaines. Il a publié de nombreux ouvrages, sa bibliographie comprend notamment : management comparé (Economico, collection gestion poche, 2004, p111) ; organisation théorie et pratique (Dunod, collection gestion sup 1998, 240p) ; introduction à l'analyse des organisations (Economico, collection gestion poche 1995 (retraité 2003), 112p), comment mener une réorganisation : la conduite du changement dans l'entreprise (Dunod collection Dunod entreprise gestion sociales 1978, 154p).

- *L'étude de Pascal Paillé*

Pascal Paillé : docteur en sciences de gestion et diplômé de l'école supérieure des sciences commerciales d'Angers, maître de conférences à l'université du Maine en science de gestion, membre de l'association internationale de psychologie du travail de langue française et de l'association de gestion des RH en 2003, il a expliqué les conséquences de la transformation d'une entreprise sur l'engagement organisationnel de ses membres ? comment s'assurer de la mobilisation des salariés à l'égard de l'entreprise et de la continuité de leur intérêt pour leur travail lorsque l'expérience d'un changement laisse planer un doute quant à la représentation qu'il se font de la pérennité de l'organisation ? Il s'agit d'apprécier l'articulation entre

Introduction générale

changement organisationnel et engagement des salariés et d'évaluer les facteurs du changement qui président la dilution de cet engagement.

- *L'étude Alain Vas*

Alain Vas est professeur de stratégie et gestion du changement à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Belgique. Il est Doyen honoraire de la Louvain School of Management. Il détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris XII, France. Ses intérêts de recherche se situent dans les domaines de la gestion des changements stratégiques, du transfert de connaissances et de l'innovation organisationnelle. Il intervient dans plusieurs programmes de formation pour cadres en Belgique et à l'étranger et a publié de nombreux articles dans des revues académiques, des ouvrages et des conférences internationales.

- *L'étude de Pierre Colletette*

Pierre Colletette est un Professeur honoraire depuis 2011 de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), poursuit des recherches sur la gestion du changement et les modèles d'organisation. Il intervient comme consultant et conférencier dans de nombreux projets au Canada et en Europe. . Il a d'ailleurs reçu, en mai dernier, le prix *Mérite professionnel 2016* de la Société québécoise de la psychologie du travail et des organisations.

Chapitre I



Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel



Introduction au chapitre :

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 résonance plus forte que jamais dans le monde des entreprises.

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.

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, 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.

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides. « Le changement n'est jamais une alternative mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement »⁶.

Car l'environnement est loin d'être stable sur le revient à la compétition accrue par les organisations qui se réorganisent des systèmes qui s'améliore avec le développement technologique qui complique la gestion des organisations.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, l'objectif de ce premier chapitre est de répondre à la question « pourquoi changer ? » Afin de mieux comprendre le changement organisationnel et tous ses aspects. Pour procéder, nous avons divisé ce chapitre en en trois (03) sections : la première définit le changement et plus particulièrement le changement organisationnel, l'historique du changement organisationnel et explique les facteurs et le processus du changement organisationnel, la deuxième présente les variables, les domaines ainsi que les modes de changement organisationnel et enfin la troisième décrit les différents types de changement, ses enjeux et objectifs.

⁶- SALEM ouldsidi Ahmed, l'impact d'un changement organisationnel sur l'entreprise, in www.memoireonline.com/.../m_management-et-systeme-d-organisation1, consulté le 09 AOUT 2022, 18 :30

Sections 1 : Généralités sur le changement organisationnel

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. À ce titre, dans cette première section porte donc sur les généralités qui nous permettront de mieux comprendre ce qu'est le changement organisationnel dans sa globalité.

1. Définition des concepts

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui a plusieurs significations, nous allons commencer par donner quelques définitions simples du changement et ensuite des définitions précises sur le concept de changement organisationnel

1.1. Définition du changement :

« Notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance »⁷

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)⁸ 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.

« Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise»⁹

1.1.1. Définition opérationnelle

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

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»¹⁰, De son côté,

⁷ - GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{éd}, Dalloz, 2007, Pp58

⁸ - WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.

⁹ - MEIER OLIVIER ET AL. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, 2007, P 284

¹⁰ - COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997. P20

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

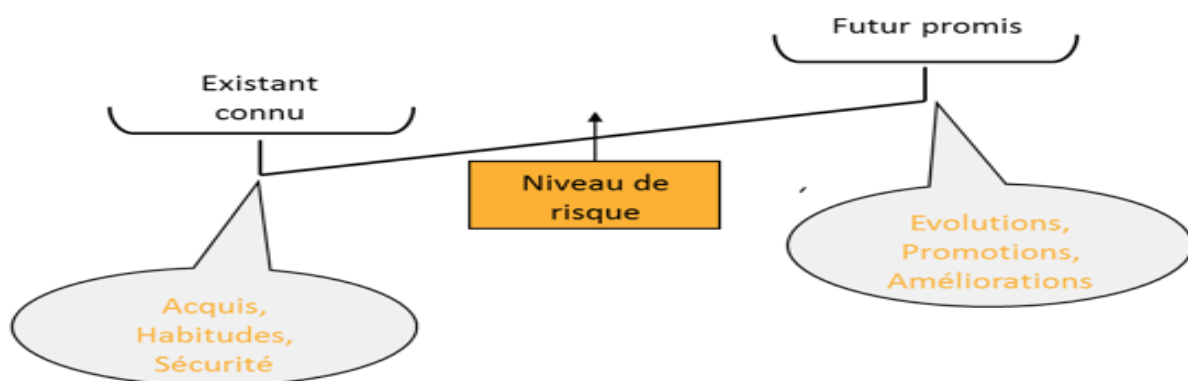
BELANGER donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»¹¹

D'après GROUARD et MESTON (1998), «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie»¹². Pour HAFSI Et FABI (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel»¹³.

« Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».¹⁴

Les deux auteurs ont parlé de la balance du changement, qui décrit le changement comme étant une situation entre deux. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu et oblige ceux qui le vivent à un apprentissage.

Figure N°01 : La balance du changement



Source : Autissier et Moutot

La balance du changement

La balance du changement : montre Le point de déséquilibre dans cette balance est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement (demain sera meilleur).¹⁵

¹¹ - BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. P357

¹² - GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, 1998. P6

¹³ - HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997. P98

¹⁴ - « Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». (Autissier D. et Moutot J.-M., 2007)

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires (actions, résultats, modifications, adaptation, transformation...). Cependant, c'est le concept de changement organisationnel qui nous intéresse.

1.2. Définition de L'organisation:

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche.

Selon MINTZBERG (1982), « toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail »¹⁶

« On peut définir les organisations comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun. »¹⁷

Les conceptions modernes récentes sont très riches, Alain DESREUMAUX définit les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme: « les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques »¹⁸

La théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. Le tableau ci-dessous résume les différentes écoles de pensées, les auteurs et les théories des organisations à travers le temps :

Tableau N°01 : Les écoles de pensées et les théories de l'organisation

¹⁵ - AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, op.cit, 2016. P11

¹⁶ -MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.

¹⁷ -CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007. P3

¹⁸ -DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

<i>École de pensée</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Théories</i>
École classique	Frédéric Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	La pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

Source : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>

Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

- ✓ le courant de pensée empirique qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- ✓ le courant de pensée qualitatif qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- ✓ le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique.

Nous retenons la définition suivante : « les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts »¹⁹

¹⁹- CHARRAUX .G. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Edition Economica, 1992, P. 7

1.3. L'environnement de l'entreprise

L'environnement d'une entreprise est formé d'un ensemble d'organisations, d'acteurs et de faits, dont l'existence peut influencer le comportement, les décisions telles que la prise de décision d'un changement organisationnel, et les performances de l'entreprise afin de s'adapter à ce dernier.

1.4. La structure organisationnelle

Selon Mintzberg, la structure : « est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »²⁰.

Une structure organisationnelle sert à structurer une entreprise en fonction de ses objectifs propres (par exemple augmenter la production, sécuriser l'avenir, favoriser la croissance). Le changement organisationnel peut s'agir d'une modification au niveau de la structure des organisations, d'une création ou de l'abandon des structures.

1.5. La performance de l'entreprise

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance par ailleurs, est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle,...etc. Le changement organisationnel se réalise au sein des entreprises dans le but d'accroître la performance globale de l'entreprise.

2- Définition et aperçu historique du changement organisationnel

2.1. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel nous en retiendrons quelques unes :

²⁰ -MINTZBERG Henry. Op.cit p. 3.

Pour COLLERETTE et al. (1997), 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»²¹

Pour leur part, Stephen Robbins-David Decenzo (2004) voient en le changement «une modification durable apportée à l'environnement, à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance ». ²²

De son côté Guilhon¹¹ (1998), considère le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles »²³

D'après BECKHARD, le changement organisationnel est appréhendé comme : « Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements»²⁴

Nous constatons à travers ces différentes définitions que , le changement organisationnel se considère comme un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société, les entreprises et les personnes pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement

2.2. Historique du changement organisationnel

DEMERS (1999) 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 mondial.
- La période fin des années 70.

²¹ - COLLERETTE, P., Gilles, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique», Presse de l'Université du Québec, 1997, p 20. Cités par ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2010.

²² -Robbins, S. et Decenzo, D. « L'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation 2004, P 190.

²³ -Guilhon A, « le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue française de gestion, N 0 120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

²⁴ - Propos rapportés par : BOUKRIF, Moussa.- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24.

- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuel. Énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel:

2.2.1. 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

Cette période est celle qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est caractérisée par la stabilité, la croissance économique, étalée jusqu'aux années 70. Dans cette période le changement organisationnel est synonyme de progrès et de développement parce que l'environnement est favorable et prévisible. En ce temps là l'organisation est considérée comme un outil contrôlable par ses dirigeants.

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

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

Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. (Demers, 1999).

Cette période est encore caractérisée par la récession économique provoquée par les deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, et l'arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale au début des années 80, notamment la concurrence asiatique, et les premières privatisations d'entreprises publiques.

Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

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

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

2.2.3. La troisième période : années 80 « apprentissage et évolution »

Cette période correspond à la période actuelle, elle est caractérisée par la mondialisation des marchés, l'instabilité de l'emploi et les licenciements massifs. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999).

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants hiérarchique, tous les membres de l'organisation sont capables de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. Dans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capable de maîtriser le coté technique et le coté humain par rapport à les changements effectués a l'intérieure ou à l'extérieure des organisations.²⁵

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

Tableau N° 2: synthèse de l'évolution historique du changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio Economique	Définition du Changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2ème guerre Mondiale	Croissance et stabilité Economique	<ul style="list-style-type: none">• Synonyme de progrès,• de développement organisationnel• croissance et d'adaptation	<ul style="list-style-type: none">• Théorie de la croissance,• de cycle de vie,• de la contingence• de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance: <ul style="list-style-type: none">• Crise pétrolière 1973	<ul style="list-style-type: none">• Processus discontinu et révolutionnaire,• Evénement dramatique,	<ul style="list-style-type: none">• Approche de l'écologie des populations.• Approche configurationnelle

²⁵- DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui, Octobre2006,in <https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l%27%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui,Consulté+le+18.07.2022+a+03h:30>

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

	<ul style="list-style-type: none"> ● Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Une crise dans la vie de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Théories culturelle et cognitive ● Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	<p>Crises de toute nature:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concurrence accrue ● Précarisation de l'emploi ● Exigence accrue de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● Théories de l'apprentissage. - ● Théories évolutionnistes ● Théories de la complexité (théorie du chaos) - Les approches constructivistes. (théorie conventionnaliste)

Source DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999. Cité par Mr ZERKHEFAOUI, Lyes. Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, option gestion d'entreprise, université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZO U, 2010, p 36.

3. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement organisationnel

3.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Face à un environnement volatile, les entreprises doivent anticiper et s'adapter en permanence aux évolutions souvent chaotiques du monde économique, technologique et marchand.

L'adaptation et l'anticipation sont des enjeux majeurs et nécessaires pour une conduite de changement efficace. Cependant l'exercice reste d'une part difficile à maîtriser et d'autre part, encore mal outillé et peu conceptualisé.

Nous présentons les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel.

Selon David AUTISSIER, le changement constitue généralement « une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs »²⁶. Il distingue deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

3.1.1. Les facteurs externes

D'après Benoît Grouard et Francis Meston : « 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 »²⁷. Ont identifié six facteurs externes principaux, qui sont aussi des motifs du changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

a). L'évolution du marché : L'entreprise doit s'adapter à l'évaluation de son marché pour satisfaire les besoins et répondre aux exigences et aux attentes de ses clients, ce qui nécessite de faire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distributions ...)

b). Les actions de la concurrence : L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité des produits et aussi, par la baisse des coûts et des interventions des différents niveaux qui contribuent à l'image de marque de l'entreprise.

Pour se faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de fabrication plus fiables et sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation du personnel, et s'ensuit la modification de l'organisation du travail.

c). Les innovations technologiques : L'évolution des technologies permettant des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes ces innovations, petite ou grand, forcent les entreprises à changer ce qui implique une évolution des méthodes et pratique d'emploi, ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction d'une technologie nouvelle nécessitent une reconfiguration des postes du travail, de nouvelles règles et procédure adaptée aux nouvelles exigences.

²⁶ -D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003. P90

²⁷ -Cité par Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire », P06. Disponible sur <http://www.strategieaims.com>

d). Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication) :

Les TIC modifient notre façon de travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en général. La croissance économique est désormais très liée à ces technologies. Elles sont source de création d'emplois qualifiés. Elles participent à l'ouverture des économies. Elles sont un outil essentiel pour réduire la durée de développement des nouveaux produits des entreprises et accroître leurs exportations.

e). L'évolution de la législation et de la réglementation : son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement en transformant le marché, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise et cela en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant d'autres règles existantes.

f). La modification de l'actionnariat : ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

g). L'évolution de la société : l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation.

3.1.2. Les Facteurs internes

Selon B. Grouard et F. Meston (1995)²⁸, les facteurs internes du changement peuvent être : -
Le développement et la croissance de l'entreprise. -La vision du dirigeant.

²⁸ . Grouard B., Meston F. 1995. Op.cit.

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

Selon (K.B. Kahla, 1999) « plusieurs autres forces peuvent s'ajouter aux choix stratégiques (tels que l'objectif d'un certain niveau de rentabilité, ou de la croissance du chiffre d'affaires, etc.), pour influencer le fonctionnement de l'organisation. Par exemple les pressions, résultant des revendications (syndicales) des employés qui aspirent à une amélioration de leurs conditions de travail, peuvent générer des dynamiques de changement»²⁹. Pareillement, le constat de certains dysfonctionnements au sein de l'organisation peut être à l'origine de quelques modifications liées de près ou de loin à une multitude de facteurs qui peuvent être :

a). La taille de l'entreprise : La taille de l'entreprise est l'un des facteurs déterminants de la structure. Si on observe toutes les formes de structures dans des organisations de tailles et d'âges divers, une association logique taille/structure est souvent observée : Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail,

b). La culture nationale : La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. La culture fait référence :

- A l'attachement aux valeurs sociales de l'organisation : sentiments d'appartenance, solidarité, de convivialité, relation avec les représentants du personnel... etc.

- Mode de fonctionnement et de création, le mode de management dominant...etc.

- A l'attachement aux valeurs professionnel : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité...etc.

c). Les stratégies de l'entreprise : La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à l'entreprise et l'entreprise elle-même. La stratégie joue donc un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plus part des cas, l'initier et provoquer.

d). Le pouvoir : Il désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Généralement, les

²⁹ .Ben Kahla K. 1999, « les analyses du changement organisationnel », article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. www.google.fr

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

principales ressources de pouvoir sont les compétences, la maîtrise des communications ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes de fonctionnement.³⁰

Le tableau ci-après représente une synthèse sur les facteurs internes et externes liés aux changements.

Tableau N°3 : Tableau résumant les différents facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie (coût, différenciation, etc.) - Organisation (centralisation, décentralisation, concentration, distribution, etc.) - Système de gestion (qualité, processus, etc.) - Outils (techniques, informatiques, etc.) - Pratiques (techniques, commerciales, etc.) - culture (client, service, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire (commerce international, etc.) - Technologie (informatique numérique, etc.) - Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.) - Client (évolution de la demande) - Financier (bourse) - Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

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

Chaque changement est unique, mais un certain nombre de traits communs se dégagent par rapport à ce qui motive le changement. Les causes du changement peuvent être réparties en quatre groupes selon la nature des sources. -présentation des quartes sources des transformations majeure de l'environnement organisationnel.

Tableau N° 04: les sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
<ul style="list-style-type: none"> -mondialisation -accroissement de la concurrence -évolution d'une économie de masse vers une économie de savoir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation technologique (TIC) - Echange de données informatisé (EDI) - Système de gestion intégré - Gestion du savoir
Sources de nature politique	Sources de nature sociale

³⁰ -PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, 2éd Dunod, Paris, 2003, Pp85

-Dérèglement des marchés -précarité des structures de contrôle	-diversification de la main d'œuvre -déclin des traditions et de la hiérarchie, croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux
---	---

Source : *Revue gestion, Rondeau, volume 24, septembre 1995.*

3.2. Le processus du changement organisationnel

Il ya plusieurs façon pour établir un changement organisationnel dans une entreprise, Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Colletterte et al. (1997).

3.2.1 Le modèle de Lewin

La contribution de Kurt LEWIN 1 (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un 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:

- ❖ Première étape : le dégel ou la dé cristallisation
- ❖ Deuxième étape : la transition
- ❖ Troisième étape : le regel ou la recristallisation

a). Première étape : Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable³¹. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

L'Agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre taches suivant auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

- Etablir des contacts
- Acquérir certain crédibilité

³¹ BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. P357

- Entretenir de bonne relation
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés

b). Deuxième étape : C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification a de nouveau comportements. Il ya donc acquisition de nouvelle attitudes et de nouveau comportements. Cette étape se produit jusqu'a ce que les membre de l'unité se sentent a l'aise dans leur nouvelle attitudes.

c). Troisième étape : Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.³²

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser³³

3.2.2 .Le modèle de Collerette et al. (1997)

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation»³⁴

a). L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

³² - SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, Gaétan Morin, Paris, 1996, Pp376

³³ - BURNES Bernard. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?», Journal of Change Management, vol. 4, no 4, 2004, p 309-325.

³⁴ -COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 25

b). La désintégration : consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative»³⁵ . Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires.

c). La phase de la reconstruction : est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, Durant cette période, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent.

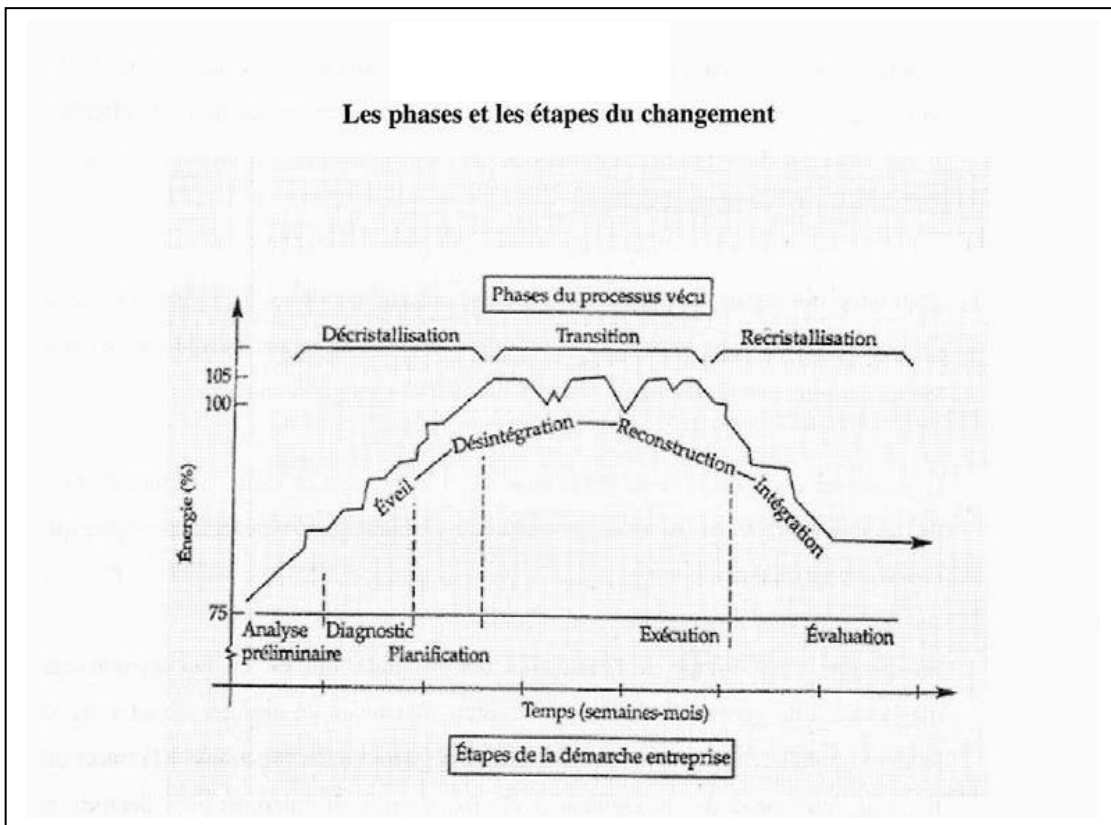
d). La phase d'intégration : correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»³⁶ . Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

FigureN° 02 : Les phases et les étapes du changement

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

³⁵ -COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 26

³⁶ -COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 36



Source : Colletette et al. (1997)

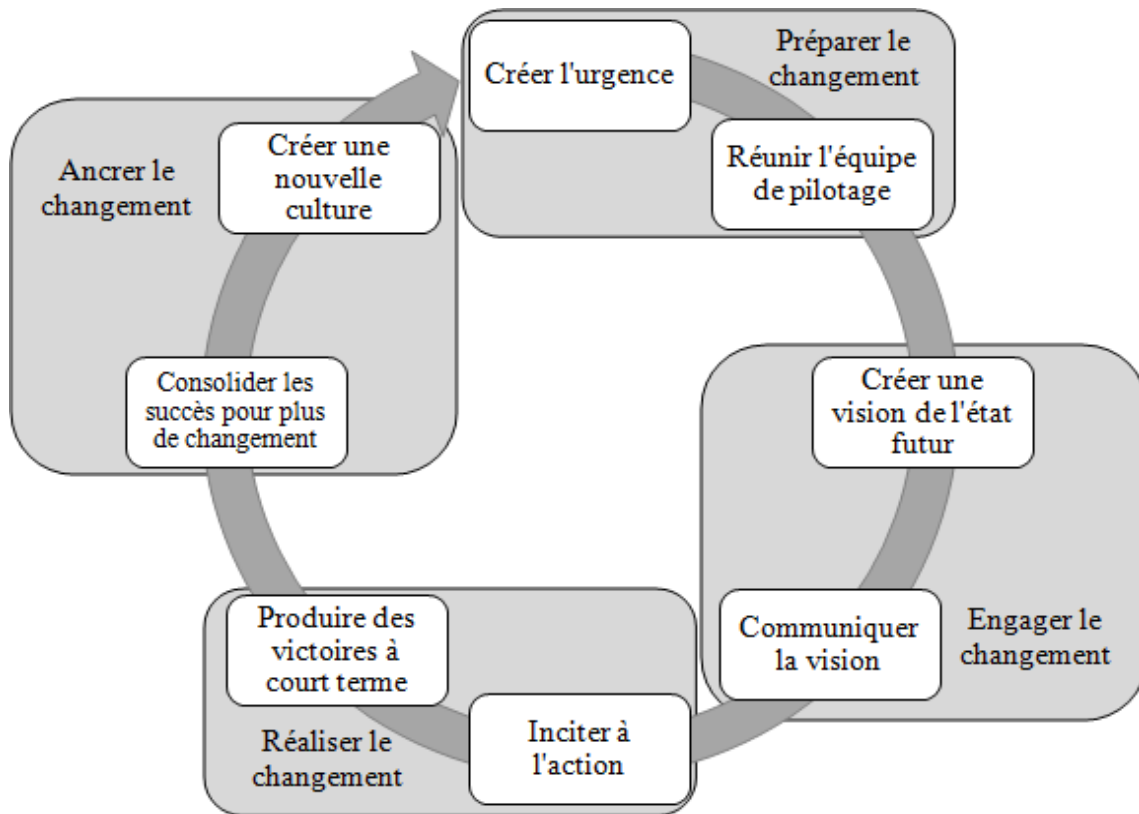
Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Colletette et al. 1997).

3.2.3. Le model de Kotter

En 1996, Kotter a été l'un des premiers auteurs sur le thème du changement à poser la question du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement. Estimant que la conduite du changement accorde beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement).

il propose un modèle aux managers pour mettre en œuvre le changement en 4 phases et 8 étapes. Ainsi, il réhabilite le rôle du manager dans la réussite des changements.

Figure N°03 : les 04 phases et 08 étapes de changement du modèle Kotter.



Source : cité par : IDJERI M Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga », mémoire de master, option : management stratégique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020, page 52.

Phase n°01 : Préparer le changement (créer l'urgence et former une coalition)

a). **Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant** : étape du déclenchement, il faudrait trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. (Montrer les menaces issues de la concurrence, les réclamations clients,...)

b). **Identifier les groupes relais du changement** : établir un véritable leadership pour entraîner les collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet.

Phase n°02 : Engager le changement (Créer une vision de l'état futur et communiquer)

c). **Avoir une vision du changement en termes de production et de planning** : le but de cette étape est d'explicitier le futur, de donner du sens à la transformation.

d). Communiquer la vision du changement : La communication ici doit s'inscrire dans le quotidien, pour orienter les collaborateurs vers l'action, cette étape fait l'objet de description précise de ce que sera le futur

Phase n°03 : Réaliser le changement (Inciter à l'action et produire des victoires)

e). Traiter les obstacles au changement : l'objectif est d'impliquer les collaborateurs dans l'action en cas d'incohérence avec les buts fixés et cela en les responsabilisant pour réussir durablement la transformation.

f). Avoir des résultats rapides à montrer : fixer les objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement. Cela va permettre l'implication et le dynamisme de tous les collaborateurs.

Phase n°04 : Ancrer le changement (Consolider les succès et créer une nouvelle culture)

g). S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement : cette étape pour assurer la crédibilité des acteurs et permettent d'accélérer le changement et démontrer la capacité de l'organisation à changer

h). Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne : les changements doivent être fixés dans les normes, les procédures, les modes de fonctionnement et les usages quotidiens.

Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel

Chaque changement est particulier étant donné qu'il se déroule dans un contexte spécifique, avec des objectifs, une gestion propre, et des acteurs différents. Il est cependant possible d'identifier un certain nombre de caractéristiques communes que « Grouard et Meston »³⁷ ont appelés variables du changement. Voilà pourquoi dans cette deuxième section nous avons jugés nécessaire d'évoquer en premier lieu quelques-unes des caractéristiques communes au changement, à savoir, les variables du changement, puis les différents domaines que le changement affecte, ainsi que les modes de changement.

³⁷ - Grouard et Meston, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 4e édition, Dunod, Paris, 1998, 2005. Pp21-23

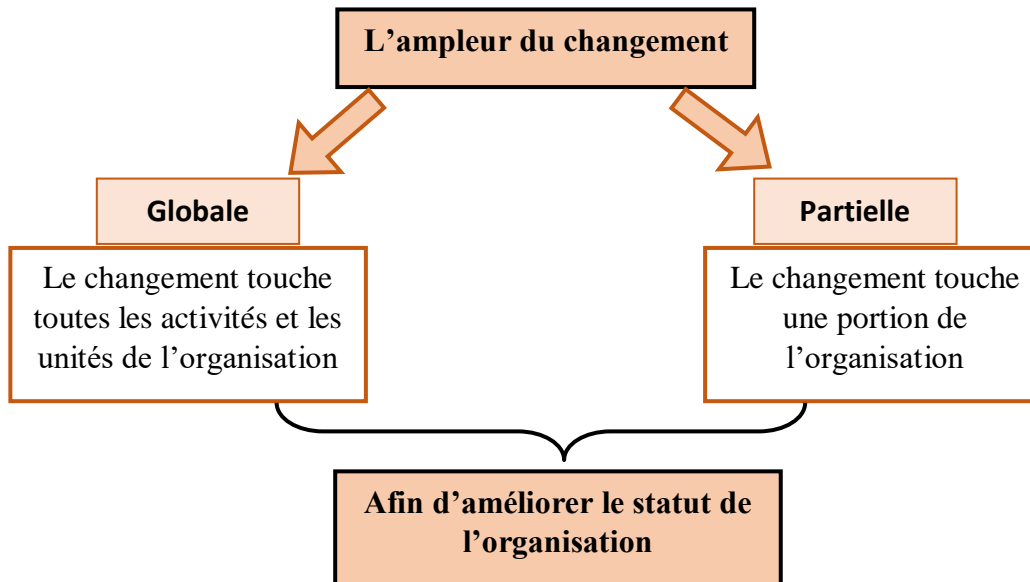
1. Les variables du changement :

D'après GROUARD et MESTON, quatre variables paraissent particulièrement pertinentes et discriminantes pour caractériser un changement et définir son type : son ampleur, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition

1.1. L'ampleur du changement :

Correspond à l'étendue du changement au sein de l'entreprise et les fonctions ou services qu'il est susceptible de toucher, il peut-être global et porter sur l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète. Il s'agit des grands programmes de changement qui mobilisent longuement des ressources considérables au sein de l'entreprise. Leurs bénéfices doivent être à la hauteur des investissements engagés et du niveau de risque associé à ces changements globaux. Comme il peut aussi être limité et ne porter que sur une petite entité ou une partie d'un processus, (ex : l'organisation du service contentieux où le traitement des réclamations des clients).

Figure N°3 : L'ampleur du changement



Source : réalisé par nos soins d'après plusieurs lectures

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus de changement.

1.2. La profondeur du changement :

Elle est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles : les changements superficiels et les changements en profondeur.

1.2.1. Les changements « superficiels » : qui jouent un rôle essentiel dans l'évolution et l'adaptation des entreprises, sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. ne doivent pas être considérés comme des souschangements ou des changements de seconde catégorie. Ils sont bien adaptés aux besoins d'évolution permanente des entreprises dans un environnement en perpétuel mouvement. Ils sont plus faciles à décider et à engager, car ils demandent moins de moyens et leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec. Ils peuvent donc être nombreux au sein d'une organisation sans trop perturber son fonctionnement d'ensemble tout en ayant finalement un impact significatif.

1.2.2. Les changements en « profondeur » : sont ceux qui transforment radicalement, voire totalement, la situation de l'organisation. Ils affectent l'ensemble des composantes « hard » et « soft » des entités concernées : leur stratégie, leur mode de management, leur structure, leur culture... Ils sont complexes à mener étant données, les différences du rythme d'évolution des diverses composantes. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux.

1.3. La rapidité du changement

C'est une variable qui résulte de la combinaison de la durée avec l'ampleur et la profondeur du changement. La rapidité du changement permet de connaître le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer un changement donné. L'importance de cette variable ne cesse de croître avec l'accélération du mouvement de l'environnement des entreprises et la nécessité de changer rapidement qui en résulte. Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement, de plus en plus rapidement.

Être capable de changer rapidement suppose d'avoir l'habitude du changement. Si celui-ci est vécu comme un phénomène exceptionnel et comme un traumatisme, les résistances à éliminer pour mobiliser les collaborateurs autour du projet de changement et concrétiser celui-ci demanderont un temps trop long à tous les niveaux de l'entreprise. En revanche, si

l'expérience positive du changement est déjà bien intégrée par les collaborateurs de l'entreprise, le temps de réaction et la mise en œuvre du changement seront rapides.³⁸

Aujourd'hui, la capacité d'effectuer rapidement tous les types de changement constitue un avantage concurrentiel fort par rapport à des entreprises plus lentes.

1.4. Le mode d'imposition du changement

Elle traduit la manière dont le changement est initialisé. Le mode d'imposition peut varier d'une imposition totale à un consensus fort. Le changement n'étant pas naturel, il est cependant toujours imposé dans une certaine mesure. L'intérêt d'une telle démarche est de renforcer les chances de succès du changement grâce à une mobilisation rapide et une participation forte des acteurs.

Le changement est imposé essentiellement lorsque, la situation exige d'engager de manière urgente des transformations : une situation fortement déficitaire, des dysfonctionnements graves, un mouvement fort d'un concurrent, une structure de coût non compétitive...

2. Les domaines du changement organisationnel

Selon GROUARD et MESTON³⁹, les domaines du changement sont souvent regroupés en cinq grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

Ces domaines sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel. Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-dessous :

2.1. La stratégie

La stratégie est l'ensemble des actions, des choix, des décisions et des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme que l'organisation s'est fixés.

Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. »⁴⁰

³⁸ -cité par : TRAORE M et KEÏTA Mamadou « La conduite du changement organisationnel face aux résistances : Cas de la BNDA-MALI » Mémoire de Master, Option : Management Stratégique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019-2020 , page 21.

³⁹ -GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit. p.32.

- Pour Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ». ⁴¹

La stratégie joue un rôle essentiel dans le changement, puisque c'est elle qui va l'initier et le provoquer. Les changements qui sont provoqués par des préoccupations d'ordre stratégique peuvent être : une fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, et l'amélioration de la qualité,...etc.

2.2. La structure :

La structure d'une organisation permet de véhiculer l'information et la sensibilisation des individus sur les objectifs ainsi que l'harmonisation de toutes les actions.

« La structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » ⁴²

Elle peut et doit parfois, changer les restructurations si cela s'avère être nécessaire, a fin d'assuré le bon fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management.

2.3. Les systèmes

Les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'informations, flux de matières premières, flux de produits finis et flux de ressources humaines. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit par un changement qui concerne directement un système, (système de contrôle de gestion, de production,...etc.) soit par un changement qui implique d'agir sur les systèmes.

2.4. La culture

La culture correspond à l'ensemble des valeurs, comportements et pratiques professionnelles communes au personnel d'une entreprise, et qui permet de différencier celle-ci d'une autre entreprise. La culture fait référence ⁴³ :

⁴⁰ - CHANADLER, A. Strategy and structure : Chapter in the history of the American industrial enterprise, SL, Beard, Books. 1962, p. 480.

⁴¹ -PORTER, M. Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris : Economica, 1982, p. 426.

⁴² -H. Mintzberg , structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation 1982

- A l'attachement aux valeurs sociales de l'organisation : sentiment d'appartenance, solidarité, de convivialités, relation avec les représentants du personnel,....
- A l'attachement aux valeurs professionnelles: respect du client, du produit, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité, etc.
- Mode de fonctionnement et de création, le mode de management dominant, etc.

Lorsqu'on intègre une nouvelle structure, il est important de se renseigner sur sa culture d'entreprise, afin de bien s'intégrer et de comprendre les enjeux qui motivent les actions des collaborateurs.

2.5. Le mode de management

C'est le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise. Il est l'une des composantes importantes qui anime l'entreprise.

Il est lié à la personnalité des dirigeants, qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise.

3. Les modes du changement organisationnel

Dans son ouvrage, P. PAILLE⁴⁴ identifie trois modes de changements organisationnels, qui sont la réorganisation, la restructuration et le ré-engineering.

3.1. La réorganisation

Action de modifier le mode d'organisation de quelque chose, dans le but d'améliorer son fonctionnement. Exemple : La réorganisation des services doit permettre d'accroître l'efficacité de notre entreprise.

3.1.1. La réorganisation du travail

Pour définir la réorganisation du travail, Lapointe(1995) définit ce qui, selon lui caractérise les trois dimensions de toute organisation du travail. Celles-ci sont la division du travail, la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail. La division du travail, la

⁴³ -CHANADLER, A. Strategy and structure : Chapter in the history of the American industrial enterprise, SL, Beard, Books. 1962, p. 480

⁴⁴ - PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmattan, 2003, Pp105 ; 107

coordination et le contrôle des tâches forment la part prescrite du travail, l'implication correspond à la part réelle du travail.

a). Le travail prescrit :

Est le travail tel qu'il doit être réalisé et souvent formalisé par une fiche de poste. Vous y retrouverez des informations qui visent à cadrer les fonctions d'un salarié comme les missions, les savoir-être et savoir-faire, les objectifs, et autres indicateurs attendus par l'entreprise pour répondre à son fonctionnement et son l'organisation.

b).Le travail réel :

Est plus complexe : il prend en compte toutes les actions effectuées et stratégies déployées par le salarié pour réaliser son activité. Dans la réalité un salarié est contraint de chercher en permanence l'équilibre entre la demande et les contraintes auxquelles il est confronté. Les contraintes peuvent être de plusieurs ordres : matériel, technique, organisationnel etc.

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, c'est tout à fait différent en ce qui concerne la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, Dejours (1993) propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

Figure N°4 : Le travail prescrit et Le travail réel



Source : <https://ergo-motri-sante.fr/wp-content/uploads/2021/01/vis-1.1.png>

Le travail prescrit correspondrait à la partie visible d'un iceberg, alors que le travail réel serait sa partie cachée et l'ensemble des activités, choix et contraintes que le salarié doit faire pour réussir sa mission.

3.1.2. La réorganisation de la stratégie

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

a) La technologie :

L'évolution des technologies permet des améliorations qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédant ces évolutions ou innovations. Ces évolutions contraignent les entreprises à changer ce qui implique une évolution de leurs pratiques et méthodes de travail.

Ainsi pour Probst [et al] (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.

b) La stratégie :

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

c) La culture d'entreprise :

Considérée comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser, et cela à travers :

- La culture permet à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle

- La fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité avec des règles préétablies, et une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation.

d) le pouvoir :

Désigne la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il se divise en deux formes :

-La direction : qui par son aspect hiérarchique, est à même de peser d'avantage que les collaborateurs ou le personnel encadrant dans la détermination des points constitutifs d'une conduite de changement. En effet, c'est le comité de direction, qui par nature, prend les décisions qui s'imposent et les communique aux collaborateurs.

-les représentants sociaux : ce sont tout d'abord les représentants du personnel qui ont accès facilement à toutes les actions stratégiques de l'entreprise et donnent leurs avis. Ce sont encore les forces syndicales hors délégués du personnel qui négocient selon la nécessité pour une meilleure adaptation au changement.

e) La configuration :

Selon (Probst et al)⁴⁵, une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective, la réorganisation s'impose que si la configuration est inadaptée à l'organisation générale ; si on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement ; et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

3.2. La restructuration

La restructuration donne une nouvelle « forme ». Elle introduit l'idée de remplacement non pas sur tous les secteurs de la structure mais sur quelques uns d'entre eux jugés inefficaces. Plusieurs secteurs de l'entreprise donnent des signes de détérioration économique ou sociale évidente, la restructuration s'impose.

Pas plus que le réglage ou la réforme, la restructuration ne traite pas du passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.

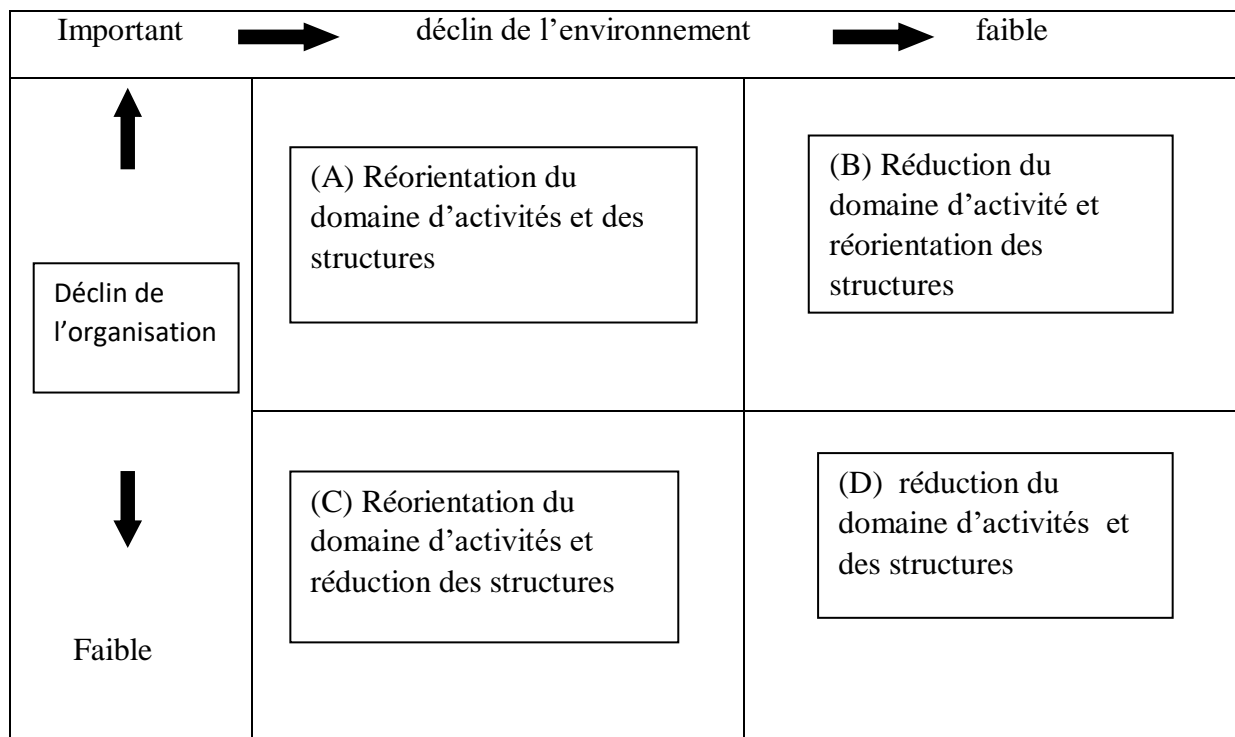
⁴⁵ - PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997, p54.

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

Selon Louart (1996)⁴⁶, trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques des entreprises suppose qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces derniers une adaptation permanente.

- ❖ Les stratégies de restructuration Selon De Witt (1993), le processus de restructuration fait appel à des combinaisons réduction et/ou réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'accroître sa performance. Elles permettent la détermination de cette matrice représentée dans a figure ci-dessous :

Figure N°05 : Les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993)



Source : (Pascal Paille, 2003, page 110)

- Les restructurations de **type A**, concernent des entreprises en déclin, évoluant ellesmêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration des stratégies de consolidation des actifs.

⁴⁶ - LOUART Véronique, Business management consultant in Lile, France. Page 63

- Les restructurations de **type B**, caractérisent les entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.
- Les restructurations de **types C**, regroupent des entreprises qui conjuguent, au déclin de leur environnement, une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation.
- Les restructurations de **types D**, correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

3.3. Le ré-engineering

Le ré-engineering est l'acte de changement le plus radical.

Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur le marché. Elle est l'aveu solennel d'une faillite : celle de la structure, du système, de la culture et surtout du management, incapable d'entreprendre la réorientation nécessaire à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative ; la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. Il n'est pas excessif dans ce cas, de parler de l'évolution culturelle»

Pour conclure, on pourra dire que Paillé décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le ré-engineering.

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

Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement

Dans la troisième section, nous parlerons des différents types de changements, leurs enjeux et leurs objectifs.

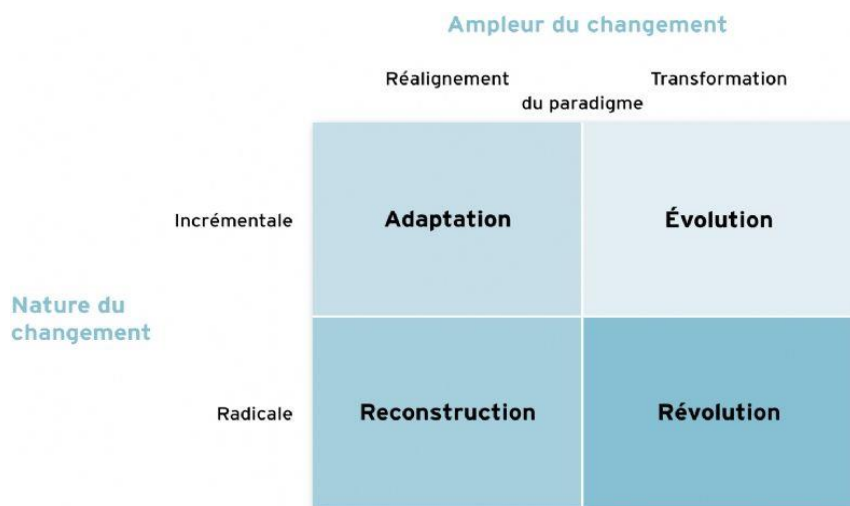
1. Typologie du changement

Vu la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous avons choisi d'aborder les typologies développées par Balogun, Hope et Viardot, Grouard et Meston (1998), GIROUX (1991) et ceux de AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ.

1.1. Typologie du changement selon Balogun, Hope et Viardot

Ces auteurs catégorisent les changements selon leurs natures et leurs ampleurs⁴⁷. Il distingue ainsi 4 types de changements : l'adaptation, la reconstruction, la révolution et l'évolution. Le tableau ci-dessous offre une représentation de ces différents types de changement :

Figure N°06 : Les types de changements selon Balogun, Hope & Viardot (2006).



Source : Les types de changements selon Balogun, Hope & Viardot (2006).

⁴⁷ - Balogun, J. (2006) Managing change : steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. In: Long Range Planning, Vol. 39, No. 1, 2006, p. 29-49.

Les caractéristiques de chaque type de changement sont les suivantes :

- Une adaptation est un changement obtenu de façon graduelle, incrémentale. Il consiste à modifier progressivement la situation existante de l'organisation et il n'altère pas le modèle économique ni la culture de l'entreprise.
- Une reconstruction est un changement rapide. Il implique d'importants bouleversements organisationnels (exemple: restructuration, plan de réduction des coûts,...) mais ne modifie pas le modèle économique de l'entreprise ni sa culture.
- Un changement évolutif (une évolution) implique une transformation incrémentale. L'entreprise développe de nouvelles capacités à partir de capacités existantes.
- Enfin, une révolution implique une réorientation stratégique et une modification de la culture de l'entreprise.

1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998)

GROUARD et MESTON (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Ces auteurs « donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis »⁴⁸.

1.2.1. Le changement provoqué, ou (changement choisi, souhaité, volontaire, etc.) :

Le changement provoqué : C'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci».

1.2.2. Le changement subi ou 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. Donc il «est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci».

⁴⁸ -GROUARD et MESTON, 1998, op.cit. P9

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les évènements afin d'arriver à leurs fins.

Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps qui doit être le plus court possible. Par conséquent, la survie de l'entreprise en dépend.

1.3. Typologie du changement selon GIROUX(1991)

GIROUX (1991) propose d'aborder le changement selon trois axes :

- L'étendue : globale ou partielle ;
- La profondeur : majeure ou marginale ;
- Le rythme : lent ou rapide.

1.3.1. Selon l'étendue :

Correspond à l'étendue du changement au sein de l'entreprise et les fonctions ou services qu'il est susceptible de toucher. Il peut être global et porter sur l'ensemble de l'entreprise, comme il peut aussi être limité et ne porter que sur une petite entité.

a) Globale : le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation, comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète qui sont de grands programmes de changement et qui nécessitent des ressources importantes

b) Partielle : Le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie.

1.3.2. Selon la profondeur :

Les changements en profondeur sont ceux qui transforment radicalement voire totalement, la situation de l'entreprise

a) **Majeure** : Le changement marque une grande différence avec le passé. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus et la culture organisationnelle. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

b) **Marginale** : L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

1.3.3. Selon le rythme :

a) **Lent** : Il consiste en une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.

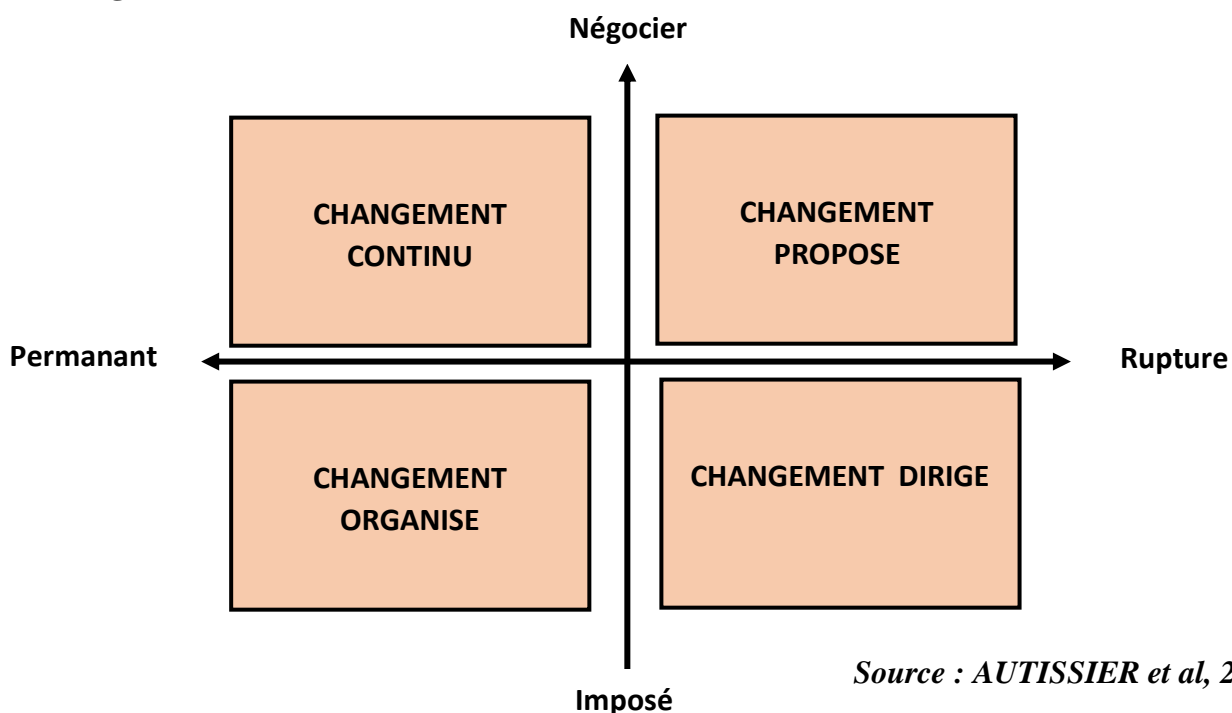
b) **Rapide** : Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

1.4. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ

Dans leur ouvrage⁴⁹, David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent et le second est celui des contraintes.

a travers la figure suivante :

Figure N° 7 : La matrice des changements.



Source : AUTISSIER et al, 2010.

⁴⁹ -AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS A. Conduite du changement : concepts clés. 2è éd. Paris : Dunod, 2014, p. 54.

1.4.1. Le changement continu :

Le changement naît dans l'organisation de manière non organisée, ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

1.4.2. Le changement proposé :

Le changement est proposé par les gestionnaires en fonction des résultats attendus et du calendrier à suivre. Les individus peuvent utiliser toutes les méthodes qui leur conviennent et s'engager dans des ressources lorsqu'ils le jugent nécessaire. Alors, nous disposons d'un degré de liberté considérable pour effectuer le changement.

1.4.3. Le changement organisé :

Le but du changement n'est pas clairement défini et les objectifs sont difficiles à quantifier. Dans ce cas, les individus se voient proposer des méthodes de travail et des délais comme une expérience qui les incite à trouver les objectifs pour eux-mêmes d'initier le changement.

1.4.4. Le changement dirigé :

L'impulsion du changement est donnée par le (s) gestionnaire (s) avec prudence. Les autres acteurs sont obligés d'appliquer les lignes directrices et leur marge de négociation est fortement réduite. L'état d'urgence (appelé Burning Platform⁵⁰) est utilisé pour justifier des changements rapides qui mettent l'accent sur l'action, la discussion et l'engagement.

Aussi Pour définir les différents types de changement, selon AUTISSIER et MOUTOT⁵¹, le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec

⁵⁰ -Métaphore inventée par Daryl CONNOR, consultant chercheur américain spécialisé dans la conduite de transformation, suite à l'explosion d'une plateforme pétrolière en Ecosse en 1988. Il popularisera cette métaphore dans ses conférences et publications, et celle-ci fut réutilisée par John KOTTER dans son livre *Our Iceberg Is Melting* (Alerte sur la banquise), paru en 2008.

⁵¹ -AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.91-95.

Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel

des phases de transition avec l'ancien système). L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement (Tableau N°5)

Tableau N° 05 : Typologie du changement

PROGRESSIF	<p>Changement prescrit</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ● 12 à 36 mois 	<p>Changement construit</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ● 1 à 10 ans ● culture client, qualité, processus
BRUTAL	<p>Changement de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Solution a un dysfonctionnement ● 1 jour à 3 mois ● Accident, grève, plaintes de Clients 	<p>Changement adaptatif</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Transformation des pratiques et de l'organisation ● 6 à 18 mois ● Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : AUTISSIETR, David., MOUTOT, Jean-Michel. Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action, 2003 p 93.

A partir du tableau précédent, nous allons définir les types du changement organisationnel présentés :

• Le changement prescrit : progressif et imposé

Initiés par les managers sous la pression de facteurs externes, La direction définit l'orientation et le contenu du changement (ce qu'il faut changer) qu'elle présente, explique et justifie aux différents acteurs pour obtenir leur adhésion. Afin d'induire les comportements appropriés et ainsi s'assurer de la bonne implantation du projet de changement, des objectifs sont imposés à l'ensemble de l'organisation.

• Le changement de crise: brutal (radical) et imposé

Ce type de changement répond à une situation de crise (accidents, dysfonctionnements importants, grève d'une partie du personnel...). Il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre aux contraintes immédiatement en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

• Le changement construit : volontaire et progressif

Il porte sur la démarche à suivre pour changer (ce qu'il faut faire pour changer)⁵². Les idées proposées par les subordonnés sont considérées hiérarchiquement, ce qui signifie que l'image véhiculée par l'entreprise a changé. La mise en place de la démarche qualité illustre parfaitement la logique

•Le changement adaptatif : volontaire et brutal

Pour s'adapter à la situation, l'entreprise doit engager un effort de communication très important pour convaincre les collaborateurs de s'engager dans la transformation de l'organisation et de ses pratiques. Ce type de changement a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme.

2. Les enjeux de changement organisationnel

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Par ailleurs, il faut définir plusieurs éléments, en fonction de l'entreprise ou des acteurs de l'entreprise à savoir :

-Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise

⁵² -GIROUX, N., GIORDANO, Y. Les deux conceptions de la communication du changement. Revue Française de Gestion, n° 120, Septembre-Octobre, 1998, p. 139-151.

-La période ou le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise

-Les moyens mis à la disposition de l'entreprise afin de réussir ce changement (ressources, temps)

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement⁵³.

2.1. L'orientation du changement : Quel résultat attendre du changement ?

C'est généralement le cap donné par les responsables pour atteindre leurs objectifs, chose qui n'est pas aisée et qui nécessite énormément d'atout et de potentiel pour gérer et agir efficacement.

Dans un environnement complexe et incertain le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer ce choix qui est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit. Les dirigeants doivent s'assurer de l'efficacité de la conduite du changement et la rendre possible.

2.2. L'engagement du changement : quand effectuer le changement ?

La décision d'agir s'impose au moment où l'entreprise entre dans une phase où le changement reste la seule option ou le contraire peut lui être fatale. La période idéale pour déterminer l'engagement du changement requiert une connaissance précise et fiable de la capacité d'absorption du changement par l'entreprise, des enjeux associés au changement projeté, des éléments provoquant la décision de changer et des conséquences potentielles sur l'entreprise et son environnement concurrentiel.

⁵³ -BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, Communication présentée au colloque «La flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999, P 16

2. 3. Les ressources du changement : quels moyens pour changer ?

Les entreprises qui obtiennent des performances durables sont celles qui savent être à l'écoute des changements dans leur environnement.

Pour atteindre un certain niveau de performances, les organisations doivent disposer de mécanismes qui leur permettent de cerner ces changements et d'évaluer la capacité de leurs organisations à s'y adapter.

Pour mettre en œuvre un changement, **une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus.**

La compétitivité requiert une formation renouvelée de la direction des PME et des employés clés. Selon Jacob (1995)⁵⁴, la souplesse, l'imagination, la capacité de se remettre en cause deviennent de véritables facteurs de compétitivité, aucun dirigeant d'entreprise ne peut plus se satisfaire de simple salariés exécutants.

2. 4. La conduite du changement : comment changer ?

L'entreprise doit s'adapter en permanence aux exigences de son milieu pour trouver de nouveaux points d'équilibre. Cependant le changement, tel que nous l'entendons maintenant, en induisant des modifications structurelles, nécessite tout d'abord la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et ses finalités.

Dans un environnement stable l'entreprise peut choisir volontairement de modifier ses finalités. Cette démarche qui peut être qualifiée de volontariste relève de différentes motivations.

Par contre dans un environnement instable, l'entreprise est amenée à modifier ses finalités poursuivre. Ce type de démarche que l'on peut qualifier de déterministe

Nous considérons donc que le changement est la conséquence d'une modification volontariste ou déterministe des finalités de l'entreprise qui ne relèvent pas nécessairement que du besoin de survie affiché dans certains travaux.

⁵⁴ -Jacob. R(1995) : changement technologique et gestion des ressources humaines, Gaetan Morin, p.103-124.

3. Les objectifs du changement organisationnel :

« Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. »⁵⁵

« Changer ou mourir »

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

Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- De développer le chiffre d'affaire et les parts de marché
- Anticiper les évolutions du marché et identifier les pistes de prospection de client et de niveau marché
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel
- nouvelle configuration nouvelles règles
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel

Toujours dans l'optique d'élargir ses objectifs il est clair que toute entreprise doit :

- Définir une vision dans laquelle fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre ensuite,
- la définition d'une structure de projet et d'un mode de fonctionnement clair permet de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- le capital humain demeure toujours le maillon faible par conséquent il faut s'assurer de supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement
- assurer d'une formation et d'une communication intensive pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement.

La réussite du projet de **changement organisationnel** réside également dans la capacité de notre exécutive intérim manager à communiquer le projet, à le partager et à le mettre en œuvre avec les équipes en place.

⁵⁵ - VAS Alain, Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13^{ème} conférence AIMS, 2004, P 28.

Conclusion

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.

Aujourd'hui, changement organisationnel n'apparaît plus comme une des composantes de l'organisation 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 un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent qui a pour objectif d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement

La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Cependant, la connaissance du changement organisationnel d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses différentes. Si la première est accessible, en revanche, l'autre est difficile, car plusieurs facteurs de succès sont pris en compte, évitant ainsi toute forme de résistance. Par conséquent, le chapitre suivant répondra à la question du « comment conduire le changement ».

Chapitre II



La conduite du changement au sein de l'entreprise



Introduction au chapitre :

La conduite du changement (appelée aussi accompagnement au changement) consiste à guider l'organisation du projet ou à restructurer l'entreprise pour s'adapter aux changements de l'environnement.

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 apparaît donc nécessaire d'apprendre à conduire et à gérer le changement et ce ; qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

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.

La conduite du changement est donc devenue une nécessité, c'est pourquoi nous avons décidé de consacrer la première section de ce chapitre sur les généralités de la notion de conduite du changement : sa définition, ses acteurs, ses phases et ses objectifs.

La deuxième section portera sur la résistance au changement : ses origines, ses facteurs, ses formes et étapes, ainsi que ces conséquences.

La conduite du changement ou gestion du changement se base sur des leviers et des actions qui lui permettent de réduire les résistances et d'assurer l'adhésion des personnes au projet de changement, ces leviers feront donc l'objet de la troisième section de ce chapitre.

Section 01 : Généralités sur la conduite du changement organisationnel

La conduite du changement ou encore la gestion du changement dans l'entreprise, vise à maîtriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas. Elle sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Dans cette section, nous aborderons les généralités de la conduite du changement.

1- Définition et aperçu historique de la conduite de changement organisationnel

Nous tenterons de définir la notion de conduite du changement, de donner son historique.

1.1. Définition de la conduite du changement :

La conduite du changement consiste à accompagner le processus au sein d'une entreprise de manière optimale. Ces changements peuvent être organisationnels, stratégiques, ou encore concerner une évolution des méthodes de travail. L'objectif de la conduite du changement est de permettre l'acceptation du changement par l'ensemble des équipes et de veiller à ce que ces dernières le vivent au mieux. Cette méthode consiste à gérer efficacement le pilotage du changement, mais surtout à le faciliter afin qu'il soit compris et accepté par chacun.

Le besoin en conduite de changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises⁵⁷

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou la gestion du changement ou encore le pilotage du changement organisationnel, comme :

D'après GILLES : «la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible»⁵⁸

⁵⁷- Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, Page1

⁵⁸ -GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

Selon Autissier et Moutot : «la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée»⁵⁹

1.2. Historique de la conduite de changement :

1.2.1. Les origines de la CDC :

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

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

1.2.2. Les premiers pas de la CDC :

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

Au cours de ces années, les changements ont pris une toute autre dimension et se sont multipliés avec les premiers grands projets d'informatisation des organisations. Alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques.

⁵⁹ -AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

La gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du changement. Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et conserver sa pérennité.

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

A partir des années 2000, la conduite du changement est entrée dans une troisième phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier « le développement de cabinets de conseil spécialisés », « le déploiement de Prosci avec son modèle ADKAR » (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), « la création de l'ACMP » (Association of Change Management Professionals) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

D'après une étude⁶⁰, réalisée en 2016, intitulée "Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement", 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations.

2. Les acteurs du changement :

Pierre COLLERETTE et al. Proposent aussi une définition des acteurs du changement «les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »⁶¹

2.1. Les acteurs de changement selon (TENEAU G. 2005) :

Pour TENEAU G⁶², les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominent la littérature :

- Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateur et \ ou de facilitateur du changement.

⁶⁰ - Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement », mars 2016. Consulté le 13/08/2022, disponible sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>

⁶¹ - COLLERETTE et Al, op.cit., P142.

⁶² - TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed le Harmattan, Paris, 2005. P29.

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

2.2. Les acteurs de changement selon AUTISSIER (2003)

L'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement.⁶³

Nous distinguons entre trois types d'acteurs :

- Les décideurs : Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- L'équipe projet : Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.
- Les utilisateurs/ bénéficiaires : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes, car ils sont les promoteurs du changement.

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

3. Les étapes de la conduite du changement

« 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 »⁶⁴

⁶³ -D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003. Pp113-114

⁶⁴ -D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2007. Pp18-19

La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise

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.

La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions

3.2. Une phase de déploiement des leviers :

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 »

3.3. Une phase de pilotage :

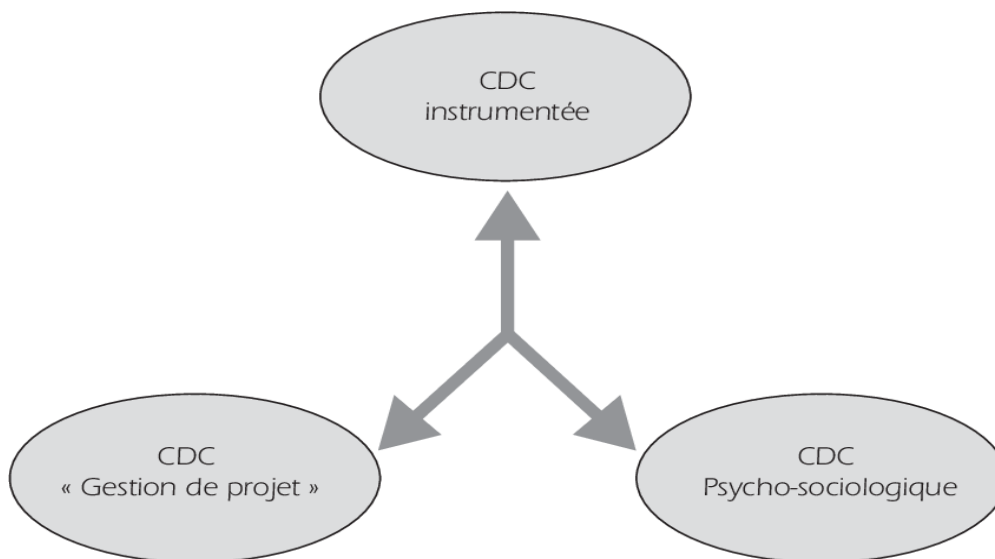
L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de CDC entreprises dans la phase de leviers. Il est impératif de mesurer au moyen d'indicateurs les résultats des actions de conduite du changement pour connaître le taux d'adhésion au projet, savoir si les personnes participent,...

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. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

4. Les modèles de la conduite du changement :

Dans leur ouvrage, « les pratiques de la conduite du changement » Autissier et Moutot 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 N°08 : Modèle de conduite du changement



Source : Autissier et al, 2010

4.1. La conduite du changement « instrumentée » :

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 communication, des études d'impacts et des plans de formation.

La plupart des méthodes des grands cabinets de consulting sont bâties sur la question du « comment » et non sur le « pourquoi », elles sont assorties de guides méthodologiques, d'outils et de nombreuses check-lists que les consultants sont sensés utiliser.

- La phase étude produit « une cartographie des acteurs, formalisation des processus et liste les procédures ». Elle permet « d'analyser les impacts du projet et de prévoir les accompagnements à mettre en œuvre ».

- Les phases suivantes consistent à définir les plans d'actions et leur mise en œuvre pour atteindre la situation cible. « Des actions de communication, puis en fin de projet, par des périodes de formation », permettent d'effectuer la transition.

4.2. La conduite du changement «psychosociologique» :

Cette approche est mise en œuvre par des cabinets de plus petite taille qui fondent leurs interventions sur les travaux de dynamique des groupes menés par Kurt Lewin³, qui a étudié le changement social. Pour lui, toute force s'exerçant dans un système provoque une force contraire qui s'oppose à elle, de façon à maintenir un état d'équilibre quasi stationnaire.

Cette approche traite plus les facteurs de résistance, les facteurs de motivation, les modes de management et les relations sociales entre groupe, plutôt que l'accompagnement dans la conduite du changement.

4.3. La conduite du changement de «gestion de projet» :

C'est la plus complète, permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et meilleur suivi dans le cadre d'un projet avec ses actions, son planning et son budget. Elle consiste à appliquer la méthodologie « d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique »

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

5. Les objectifs de la CDC :

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

5.1. L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Il s'agit de comprendre le plus tôt possible les attentes des différentes équipes et utilisateurs concernées ou pouvant être concernées par le changement, et de leur proposer des actions de

communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

Celles-ci vont permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement, de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échanger avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation.

5.2. La transformation:

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

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

5.3. L'évolution:

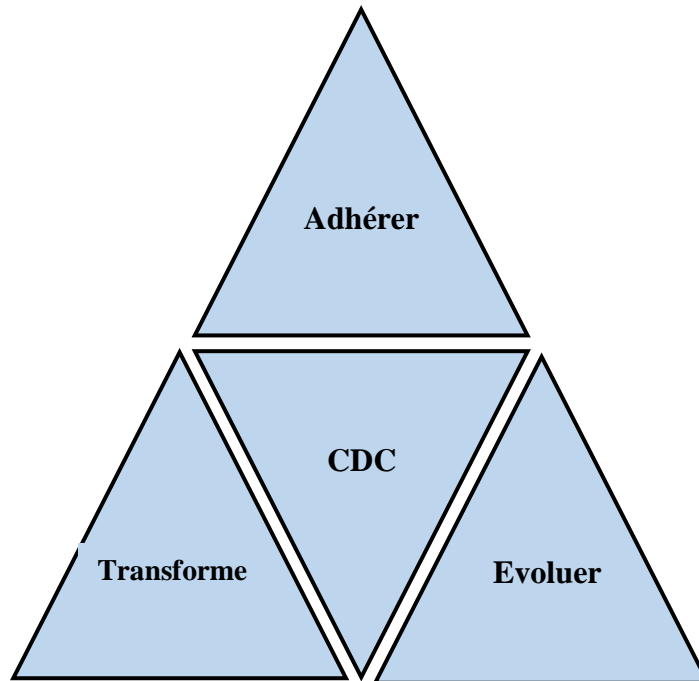
L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation.

Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus.

L'objectif, consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps.

Le développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme.

Figure N°09 : Les objectifs de la conduite du changement



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

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

Section 02 : Les résistances face au changement organisationnel

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

1. Définition de la résistance au changement :

Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise

En général, qui dit changement dit résistance, «définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »⁶⁵

La résistance est définie dans le dictionnaire LAROUSSE comme étant « Action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas », « Capacité de quelqu'un à résister aux épreuves physiques ou morales, d'un être vivant à résister à des conditions de vie extrêmes »⁶⁶

Pour Michel Crozier « La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs».⁶⁷

Grouard et Meston F. (1995) : expliquent « la résistance au changement tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié, un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux »⁶⁸.

Bareil et savoie (1999) : « la définissent comme « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement»⁶⁹

Les résistances au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement .peuvent se présenter de plusieurs manières, elles peuvent être soit implicites, c'est-à-dire indirectes, ou bien explicites quand elles se manifestent sous forme d'hostilité ou de refus.

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

⁶⁵ - COLLERETTE et al, op.cit. P94

⁶⁶ - <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632>. (Consulté le 20/08/2022)

⁶⁷ - <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistancechangement> consulté le 14/08/2022 à 11:53

⁶⁸ - . Grouard B., Meston. : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, Paris, 1995.

⁶⁹ - .Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 150-167.

Ces définitions illustrent bien cette notion de résistance au changement en tant que facteur humain. Inconsciemment ou non, l'être humain entre d'abord dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations. C'est le dernier mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte avant d'accepter la phase de changement qui passe donc par la modification du quotidien, c'est-à-dire la rupture du rythme et des habitudes de travail.

2. Les facteurs de résistance au changement

Parfois les changements entraînent des pertes de natures différentes : perte de confiance, perte des habitudes et des repères, perte d'estime de soi etc. donc ces changements sont synonymes de rupture, tels sont les facteurs psychosociologiques.

Quant aux facteurs stratégiques, ils sont relatifs à la perte ou à la transformation des buts et intérêts que chacun trouve dans le 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.⁷⁰

2.1. Les facteurs psychologiques

Un aspect non physique qui se développe en fonction de la culture, des politiques, des attentes et de l'attitude sociale adoptées par l'organisation.

Si, il n'y a pas de mécanismes en place pour aider les travailleurs à satisfaire aux exigences de leur travail, ces derniers peuvent éprouver des réactions causées par les stress souvent dommageables pour leur bonne santé mentale/psychologique ou physique.

2.1.1. Les origines individuelles :

En général, les gens résistent à toutes les tentatives de changement parce que :

- 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 ;

⁷⁰ -Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, op.cit. Pp04-05

- 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.

2.1.2. Les origines collectives

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs. Lorsque ces facteurs sont touchés par les changements, les individus ont tendance à contester et à résister collectivement 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.

a). Les normes : on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelles. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise.

b). Les rites : il s'agit dans un environnement purement humain des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements sortants du cadre de référence.

c). Les idées préconçues : Sont un mélange des normes et des rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bien fondé ou non du changement, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportement, solutions recherchées, contraintes ressenties.

Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis des mesures qui les touchent globalement.

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.

Voici quelques stratégies pouvant être à l'origine de résistance au changement :

- La stratégie de partage de pouvoir « La guerre des chefs » est souvent perçue comme teintée d'hypocrisie et source de manipulation.
- La stratégie de la persuasion rationnelle

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 :

- Le type de changement : Si le changement est important, la stratégie à adopter est selon les circonstances (durée, moyens à mettre en œuvre...)

- Les moyens alloués au changement : Les moyens mis à disposition pour la CDC vont fortement impacter sa mise en œuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres

- Le climat de l'entreprise : il faut prendre en considération le climat social pour amoindrir la résistance des différentes forces sociales.

- 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

3. Les causes de la résistance au changement

Les causes de la résistance au changement peuvent être regroupées en⁷¹ :

3.1. Les causes politiques :

Dans ce cas la résistance au changement de l'individu, se manifeste généralement en raison de pressions politiques, de personnes influentes dont il fait confiance ou simplement pour soutenir une cause.

Les employés peuvent résister soit pour soutenir une cause précise, ou pour des raisons politiques internes qu'ils contestent. La crainte de perdre leur pouvoir, leur influence qu'ils exercent, ainsi que la crainte de perdre leurs emplois,

3.2. Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement :

⁷¹ - La résistance au changement : synthèse et critique des écrits - cahier produit par celine bareil, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, hec montréal. Cahier no 04-10 – août 2004.P08-09

Dans ce cas, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Ils peuvent résister tout simplement parce qu'il ya :

Manque de formation, car la formation et l'habilitation des employés vont de paire et sont essentiels pour la réussite du changement. Aussi le fait que les formations ne sont généralement pas suivies d'encadrements adéquats.

Ensuite vient le manque de communication et sa qualité qui est essentiel pour réduire l'ambigüité et accompagner le changement, mais qui n'est malheureusement pas toujours réalisé au cours du projet de changement.

La participation et l'implication des salariés dans la mise en œuvre du changement est essentielle pour les aider à mieux comprendre le changement, son utilité et son importance, chose qui est susceptible de les encourager et les motiver à l'accepter.

3.3. Les causes liées au changement lui-même :

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils tombent dans l'incertitude. Dans ce cas, l'individu résiste parce que le changement auquel fait face est complexe, et souvent radical , Ce qui suscite des réactions extrêmes qui remettent en cause le changement.

Aussi quelque soient les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute forme de résistance au changement.

3.4. Les causes liées au système organisationnel :

Lorsque le système organisationnel est inactif et peu réceptif au changement, les employés s'en rendent compte, ils développent à leur tour, des résistances au changement. Ainsi les employés évaluent la capacité de l'organisation à changer et la probabilité de succès de l'intégration du changement et prennent une décision positive ou négative à leur tour.

Toutes ces causes on va les résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 06: les causes multiples de la résistance au changement.

les causes	Leurs composantes
Les causes politiques	<ul style="list-style-type: none"> -enjeux de pouvoir. -perte d'autorité et de ressources. -soutien des groupes d'intérêt. -influence des personnes valorisées. -pouvoir du syndicat.
Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement	<ul style="list-style-type: none"> -mode d'introduction du changement et scénario de mise en œuvre. -orientation. -sensibilisation et communication. -habilitation et formation du personnel. -temps d'adaptation au changement. -disponibilité des ressources.
Les causes liées au changement lui-même	<ul style="list-style-type: none"> -complexité du changement. -cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles. -légitimité du changement. -type de changement : radical ou autres.
Les causes liées au système organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> -culture et valeurs. -inerties organisationnelles. -leadership : haute direction et cadres. -contexte environnemental. -capacité à changer.

*Source : BAREIL, la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, HEC
Montréal, 2004*

4. Les différentes formes et phase de la résistance au changement :

Ils existent différentes formes et phases de la résistance au changement qui sont :

4.1. Les formes de résistance au changement :

La résistance peut prendre de nombreuses formes, de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance féroce et active caractérisée par l'inertie, l'argumentation, la résistance et la destruction.

4.1.1. La résistance passive :

Dans cette forme de résistance, l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte.

Dans le cas de l'inertie, l'acteur ne trouve pas d'intérêt dans le projet de changement. Il se trouve en situation d'attente pour comprendre les raisons de changement, ce qui permet de gagner du temps et de trouver des raisons pour ne pas l'accepter.

Dans le cas de l'argumentation, l'acteur fait savoir ses doutes et ses réserves. Il rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients du changement et tente de modifier le résultat en fonction de sa perception.

La résistance passive se manifeste souvent par absentéisme, la mauvaise volonté et le temps de motivation au travail, la baisse de la productivité et l'application négligée et erronée des principes de changement.

4.1.2. La résistance active :

Certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte ou de sabotage.

La révolte s'installe quand il ya absence d'argumentation ou quand celle-ci ne permet pas a l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé et que le pilote na pas réussi a lui rendre ce changement acceptable. L'acteur agit soit contre le changement lui-même, soit contre ses auteurs ou les deux a la fois

La densité de résistance dépend du système de croyances, des valeurs, de la perception et de la personnalité de l'acteur

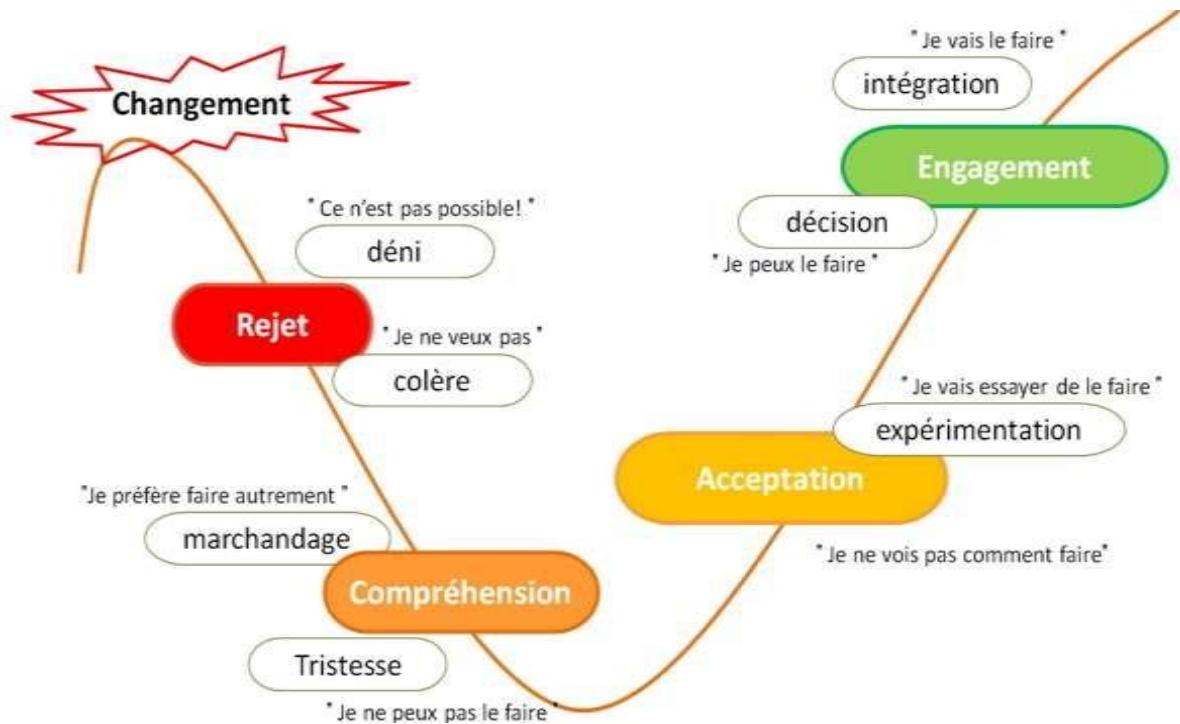
- Menace tactique : C'est une sorte de bravade, qui conduit à une escalade des rapports de force et de l'équilibre des pouvoirs.
- Menace stratégique : les acteurs tenteront de contrecarrer le changement en démontrant les conséquences socio-économiques.

Ces formes de résistance surviennent lorsqu'il n'y a pas d'événement fort qui puisse remettre en cause la situation actuelle et ainsi justifier le changement.

4.2. Les phases de la résistance au changement :

Généralement, les phases de la résistance au changement s'identifient en quatre phases de résistance, le rejet, la compréhension, l'acceptation et l'engagement. Nous les avons illustrés dans le graphe ci-après :

Figure N° 10: les phases de la résistance au changement



Source :cité par : KAHLOUCHE W et Malek H « Le contrôle de gestion dans une dynamique de conduite du changement organisationnel Cas :ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA». Memoir Master, option Audit & Contrôle de Gestion UMMTO, 2029-2020 P 27.

Selon la courbe du deuil de Kübler-Ross, l'employé résistant passe par différents états avant d'intégrer le projet de changement, toutes ces phases sont vécues à des intensités variables selon la nature du changement et la sensibilité des individus. On distingue 2 grandes phases :

- ❖ une phase descendante qui s'accompagne d'une attitude négative et contreproductive, tournée vers le passé et le refus. C'est dans ces phases que l'on parle de « résistance au changement ».
- ❖ une phase ascendante où l'attitude est productive et tournée vers un futur positif

Les différentes étapes de la résistance au changement sont :

- **Le choc - sidération** : l'individu vit l'annonce du changement comme quelque chose de brutal, sa première réaction est le choc et la sidération.
- **Le déni - négociation** : il est dans la négation. Il pense qu'il ne parviendra pas à adhérer au changement ou à trouver sa place au sein du nouveau modèle.
- **La colère - la frustration** : sortie du déni, l'individu fait face à la réalité qu'elle ne peut accepter, il laisse exprimer sa colère, et cherche parfois des responsables.
- **La dépression - la tristesse** : il se sent impuissant, finit par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- **L'acceptation** : en début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue. Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose ?
- **L'expérimentation** : grâce à l'expérimentation, il identifie les avantages de la nouvelle situation. Il trouve du sens au changement.
- **La décision** : ça y est, il porte un nouveau regard sur le changement. Il a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir.
- **L'intégration** : le changement est enfin intégré. L'individu a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation. Il éprouve même de l'engouement pour les nouveaux projets.

Faire face aux résistances nécessite une bonne dose de savoir-faire et savoir-être ainsi qu'une grande patience. Notamment, il existe des techniques pour réduire les résistances, tel que : L'information, la participation, la négociation et la contrainte.

5. Les conséquences de la résistance au changement

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

- ✓ le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement.
- ✓ faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.
- ✓ diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité.
- ✓ L'augmentation d'absentéisme
- ✓ Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant».
- ✓ le climat de travail se détériore

Les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement⁷²

La résistance comporte le plus souvent une connotation négative, parce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises.

C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

Section 03 : La gestion du changement

Nous avons observé que de nombreux freins s'opposent à la volonté du changement que pourraient avoir les managers. Trop de paramètres qui ne peuvent pas être contrôlés dans leur ensemble peuvent interférer et gêner le projet.

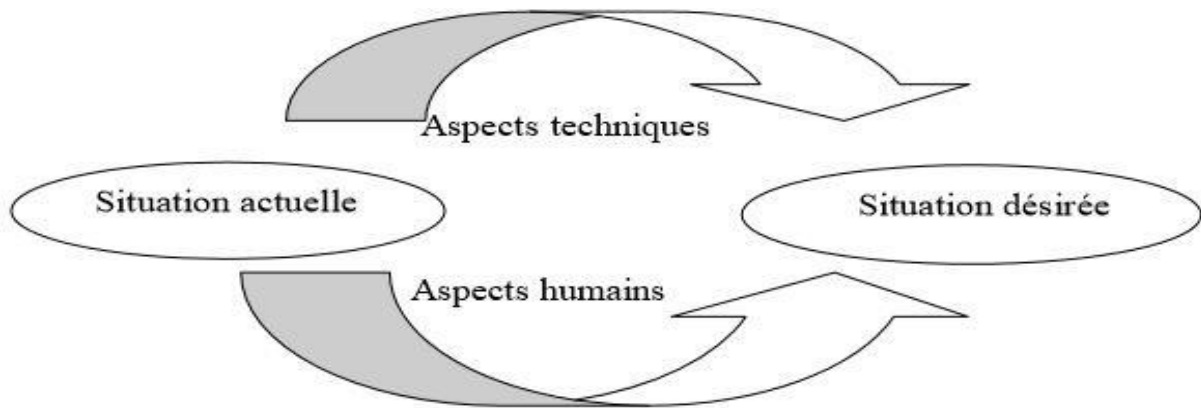
1. Le processus d'adaptation des individus au changement⁷³

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

⁷² -BAREIL Céline. (2004).La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal, P.10

⁷³ - [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

Figure N°11 : l'intégration de l'aspect humain au changement.



Source : [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes distinctes :

- ✓ Rompre avec le passé ;
- ✓ Explorer les nouvelles façons de faire ;
- ✓ Commencer les changements

1.1. Rompre avec le passé

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

1.2. Explorer les nouvelles façons de faire

Cette seconde étape est l'étape où l'on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles, c'est la période où les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait à l'aise avec les nouvelles. Cette phase s'avère la plus difficile. Les employés s'initient aux nouvelles façons de faire et recherchent des moyens pour les améliorer.

1.3. Commencer les changements

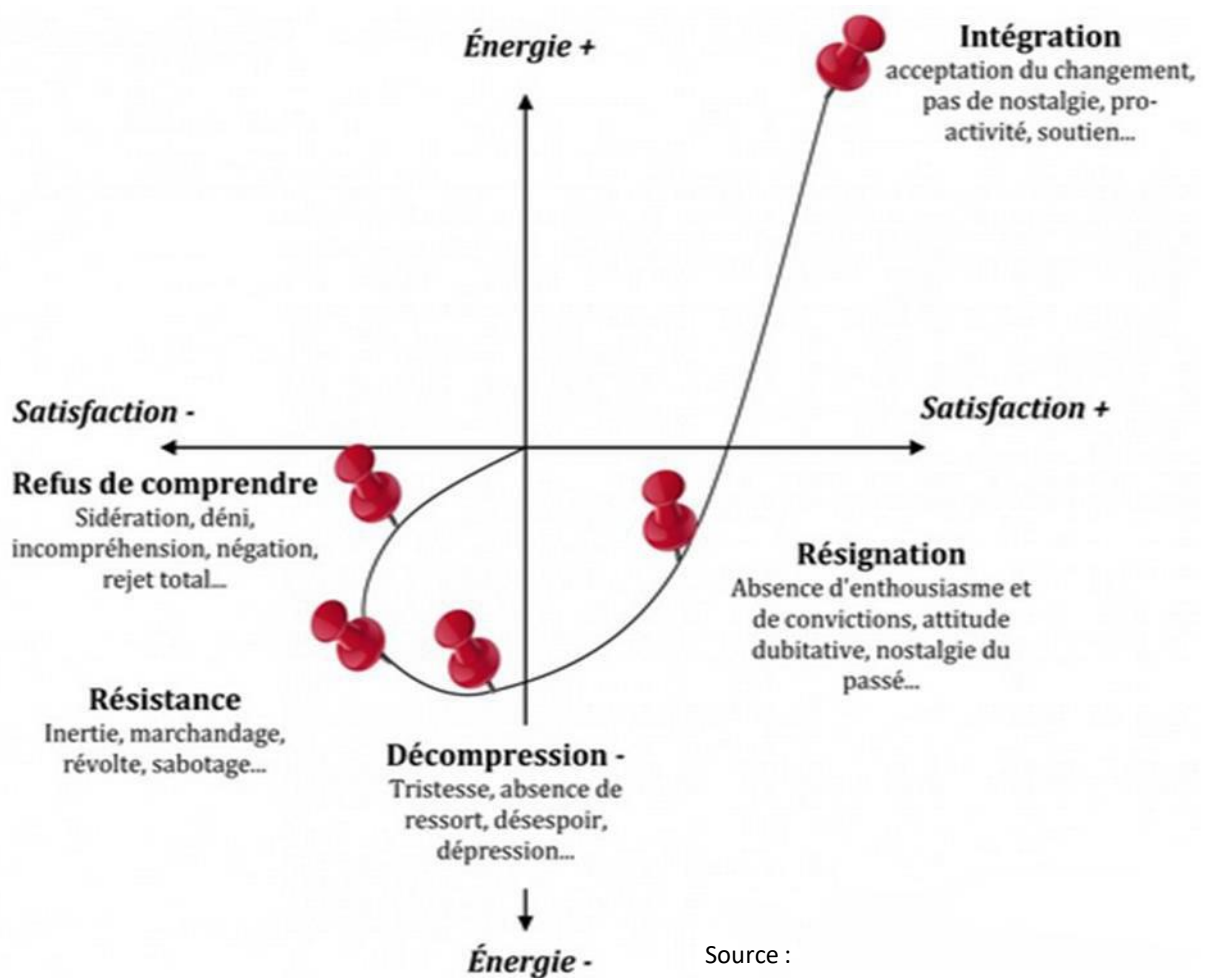
C'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans

Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise

l'implantation du changement. Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement, émotivement et physiquement les changements. Les circonstances particulières qui prévalent dans chaque organisation font en sorte que tout programme de changement doit être spécifique.

La figure N°0 : ci-dessous représente les étapes par lesquelles passe l'individu lors de son intégration au changement en fonction de deux critères importants : satisfaction et énergie. Cette courbe est aussi appelée « Courbe de deuil »

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



Source : www.teamfordevelopment.fr

2. Clé de la réussite pour vaincre la résistance et les erreurs à éviter

Le phénomène de résistance au changement est très complexe à combattre, de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations.

Selon D. Permartin (1987)⁷⁴, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

2.1. Clé de la réussite

2.1.1. La formation :

La formation est l'un des leviers pour promouvoir le système. Elle permet d'éviter d'éventuelles résistances dues à la peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences de la nouvelle organisation, de favoriser l'intégration des travailleurs dans le nouveau système mis en place et de les adapter à la nouvelle organisation.

Le programme de formation permettra aux employés de s'adapter aux diverses évolutions induites par les changements dans les pratiques de gestion, la communication, les changements de carrière des bibliothécaires et les changements technologiques. Elle permet aussi de modifier la représentation collective et de changer de méthode

Par exemple Le e-learning, formation à distance, peut-être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité.

La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Elle peut-être un levier efficace à condition qu'elle mobilise les principes clés de la pédagogie pour adulte : sens, action, cohésion, reconnaissance, bien-être...

2.1.2. La communication :

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer.

Les archives de communication sont probablement les plus stimulantes mais aussi les plus difficiles à réaliser.⁷⁵

⁷⁴ - Permartin D. : « Réussir le changement » E S F 1996, P 55

La manière de faire en sorte que les gens s'en tiennent au futur promis est de décrire ce futur virtuel et de le concrétiser par la communication. Cependant, ce mécanisme de mise en miroir ne peut y parvenir que par la communication, et ne tombera pas dans le bon sens (le monde change, il doit donc changer)

2.1.3. La promotion :

Est un vrai moyen de lutter contre les résistances au changement dans le but d'améliorer l'engagement de l'employé, elle consiste à offrir d'avantage de bénéfice aux employés en échange de leur participation au processus de changement.

2.1.4. L'accompagnement :

Désigne l'ensemble des actions qui complètent les mesures destinées à apporter des bouleversements au sein de l'entreprise. Pour faire accepter une décision et emporter l'adhésion des salariés, il est nécessaire de mener plusieurs actions parallèles particulièrement importantes.

Il se décline à travers trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

a). Le traitement des impacts :

Est un accompagnement « collectif », il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent.

b). Le coaching :

Est un accompagnement individuel, son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions de changement.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas.

c). La création de nouveaux outils de gestion :

Est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans

⁷⁵ - Lounis OUAOUDIA ; Accompagner le changement dans les bibliothèques universitaires pour atténuer les résistances ; revue académique ; 2015 ; volume 19 ; p276-299.

le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats

2.2. Les erreurs à éviter :

Pour que la balance penche du bon côté, voici quelques erreurs qu'il convient d'éviter :

- Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort.
- Négliger le rôle d'une politique de communication.
- Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair.
- S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction.
- Tarder à faire connaître les premiers résultats.
- Entamer trop rapidement le chant de la victoire.
- Ne pas ancrer le changement dans la culture interne.

On peut retenir :

- de faire admettre l'obligation du changement ;
- de communiquer une vision générale du changement ;
- de créer une vision opérationnelle du changement ;
- d'intégrer le changement et la gestion des ressources humaines

3. réussir le changement organisationnel⁷⁶

Grouard et Meston ont présenté une méthode, qu'ils ont jugé être efficace, pour aider les entreprises à accomplir mieux et plus rapidement les changements qu'elles veulent effectuer

Confronté au changement, il faut renoncer à la toute-puissance et être prêt à écouter, à observer, à se remettre en cause et à s'adapter; le pragmatisme est requis.

La méthode est ambitieuse, parce que son objectif est de réussir le changement. Elle décrit les conditions nécessaires à cette réussite, les moyens à engager et la manière de faire. Cette méthode est constituée par dix clés issues de quatre grands principes.

3.1. Les principes du changement organisationnel

⁷⁶ -GROUARD et MESTON, op.cit

Les principes de base qui guident les auteurs à accompagner les entreprises dans leurs démarches de changement sont :

3.1.1. Principe de globalité :

Le changement dans une entreprise peut concerner les composantes qui la concrétisent (stratégie, structure, et système) ou les composantes qui l'animent (culture et mode de management) ou les deux quand il est radical, de toute façon, il est nécessaire d'avoir une vue globale de l'entreprise, même quand le changement paraît partiel.

3.1.2. Principe de rupture :

Ce principe exige une rupture avec une situation présente, dans certains cas, la rupture consiste en une adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres cas elle provoque un véritable traumatisme. Elle est facile à atteindre dans les entreprises dont le changement est une habitude et elle l'est beaucoup moins dans les entreprises pour lesquelles le changement demeure un phénomène exceptionnel.

3.1.3. Principe d'universalité

La participation des salariés au processus de changement suppose l'existence d'une gestion participative découlant d'un système décisionnel et informationnel de haut en bas et de bas en haut, cette implication universelle conditionne la réussite et la pérennité du changement.

3.1.4. Principe d'indétermination :

Il est indispensable de faire confiance aux managers du changement, de croire en leurs capacités à piloter, à évaluer la pertinence et l'efficacité de leurs décisions et d'adopter les corrections nécessaires à temps.

3.2 : Les dix clés du changement organisationnel

Des principes précédents découlent dix clés « indispensables pour maximiser les chances de succès et accélérer le changement » selon Grouard et Meston.

- **Clé 1 : "définir la vision"**

Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise

La définition de la vision doit reposer sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement, ainsi que sur une perception globale des enjeux du changement. La vision utilisée pour piloter le processus et s'assurer de son bon déroulement.

Elle précise donc le champ du changement et fournit une première réponse à l'exigence de globalité en indiquant la nature et l'intensité de la transformation qui devraient affecter les composantes de l'entreprise.

▪ **Clé 2 : "mobiliser"**

La nécessité de changer est perçue en même temps que se développe un sentiment d'anxiété, qui est nécessaire à cette première phase de mobilisation.

Cette clé joue un rôle essentiel lors de l'initialisation du processus de changement, mais elle ne disparaît pas pour autant par la suite.

L'effort de mobilisation se poursuit en effet durant tout le changement, quoique avec une moindre intensité.

▪ **Clé 3 : "catalyser".**

La clé "catalyser" décrit l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement. Elle indique les entités à impliquer (direction générale, comité exécutif du changement, division du changement, équipes de compétences support), le rôle de chacune d'elles et leur mode de fonctionnement, ainsi que les relations entre ces entités.

▪ **Clé 4 : "piloter"**

La clé 4 détaille le système de pilotage qui permet de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts.

La clé " piloter " définit les activités du pilotage :

- ✓ Assurer la planification de ce processus ;
- ✓ Faciliter le changement et son accélération ;
- ✓ Construire la logique du processus de changement
- ✓ Suivre la position des personnages clés de l'entreprise vis-à-vis du changement ,...

▪ **Clé 5 : " concrétiser "**

La clé " concrétiser " porte sur la réalisation du changement c'est - à -dire le passage effectif de la situation actuelle à la situation visée : la concrétisation de la vision. Cette concrétisation repose sur un processus, qui renforce la mobilisation, qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement et agir.

- **Clé 6 : "faire participer"**

La participation de tous les salariés est indispensable à la concrétisation du changement.

La clé 6 traite de cette participation et de la manière de l'obtenir. Il s'agit d'un enjeu important car la participation rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, aide à vaincre les résistances, grâce à l'implication directe des salariés, et assure la pérennité du changement.

- **Clé 7 : "gérer les aspects émotionnels"**

Le changement crée chez les individus de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur, ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire existantes, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec, etc.

Ces réactions peuvent être positives et, ce qui est malheureusement beaucoup plus fréquent, négatives, mais dans les deux cas, elles doivent être gérées avec une grande attention, car elles peuvent fortement perturber le changement, allant jusqu'à le bloquer dans les situations les plus extrêmes.

- **Clé 8 : "gérer les enjeux de pouvoir "**

Le changement provoque fréquemment une modification de la répartition du pouvoir dans l'entreprise, ce qui peut conduire un certain nombre d'individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un sens qui leur serait plus favorable.

- **Clé 9 : " former et coacher "**

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux.

La formation et le coaching, c'est -à-dire le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et à s'améliorer en permanence, occupent donc une place importante dans le processus de changement, qui débouche sur une dynamique d'auto-apprentissage.

▪ **Clé 10 : "communiquer intensément "**

Durant tout le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Il s'agit là en effet d'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique.

La communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère.

Chacune des dix clés dispose de quatre caractéristiques :

- ✓ **La nécessité** : toutes les clés remplissent des fonctions différentes, qui sont indispensables à la transformation de l'entreprise ;
- ✓ **La performance** : ces dix clés sont utilisées conjointement et en permanence durant toute la période de changement ;
- ✓ **La flexibilité** : elles représentent un ensemble d'actions nécessaire à la réussite du changement, les responsables doivent les adapter en spécificités de leurs entreprises et du changement à réaliser ;
- ✓ **L'interdépendance** : les dix clés forment un ensemble homogène et cohérent. Les clés se renforcent les unes les autres, car utilisée isolément, la clé perd son effet ; la méthode est indivisible

L'utilisation de cette méthode varie avec chaque situation de changement, elle doit s'adapter au type d'environnement dans lequel le changement a lieu soit : un environnement stable ou un environnement dynamique.

4. L'impact du changement sur l'organisation :

Le changement peut être vu comme une possibilité de rupture d'un système ouvrant vers de nouvelles dynamiques.

En cas de changement, deux composantes de l'entreprise vont être touchées : d'un côté l'organisation de l'entreprise, son système de gestion (gestion financière, gestion des

hommes), la composante physique (flux d'énergie, flux de matière, équipements) et de l'autre côté, les personnes (ressources humaines).

En effet, la modification de l'organisation du travail aura des conséquences sur le travail des individus et inversement, le « ressenti » des personnes sur leurs postes de travail aura des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le changement n'est pas souvent une alternative, mais une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité. Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à saisir et à mettre en œuvre dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité.

4.1. Le changement comme opportunité :

Souvent, un processus de changement est décidée, planifié, organisé et réussi, donc il a un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans sa gestion quotidienne et cela de différentes façons qui peuvent être :

- Réduire les délais de production et de livraison et ainsi gagner du temps
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité ce qui entraîne des économies d'échelle.
- Meilleure satisfaction du client - Réduction des niveaux hiérarchiques
- Avantage de travail en équipe
- Meilleur partage des informations à différents niveaux - Responsabilité plus forte de l'employé

4.2. Le changement comme menace :

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

On ne prête pas systématiquement attention à la composante humaine lors du changement, du moins on y prête pas assez attention, et pourtant elle est primordiale est très importante, si les individus refusent de changer alors le changement n'aura pas lieu et le projet ne sera pas réussi, ce qui pourra mettre l'ensemble de l'entreprise en péril.

Lors des changements s'imposent, les routines doivent évoluer, ou changer : ce sera difficile et la tentation de revenir aux anciennes pratiques connues et habituellement utilisées sera forte. Une communication claire et sincère sur ces phénomènes réduira les inquiétudes des individus concernés, de même une formation en management de l'équipe permet d'accompagner efficacement ces périodes et de réduire les effets de résistance.

Conclusion

Face à un changement organisationnel, il est normal que les individus démontrent de la résistance, qui est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Quand les changements touchent les travailleurs (leurs habitudes de faire) ou bien la structure organisationnelle la principale réaction est la résistance.

Les actions de gestion telles que communiquer, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance.

la conduite du changement doit avoir ses propres outils de pilotage et la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. Lui permettant de suivre la réalisation de ses actions, la réalisation du changement et la transformation des pratiques opérationnelles.

La conduite du changement est un besoin pour l'entreprise dans tous les processus de transformations qu'elle subit, elle doit en faire un de ses principaux facteurs clés de succès, car une bonne conduite de changement suppose que le projet de changement est réussi, et que les résistances au changement sont canalisées.

Introduction au chapitre :

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

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire», notre choix s'est porté sur la BADR - la Direction Régionale d'Exploitation de Tizi- ouzou

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

- La première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil de la BADR, ainsi que la présentation de notre méthodologie de recherche.
- La seconde section, sera consacrée sur le changement et son impact sur la BADR en passant bien évidemment par le projet de la Banque Assise jusqu'à ce qu'on arrive au projet de la Nouvelle Organisation Commerciale Agence "OCA". Et en fin, la troisième section, portera sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain.

Section 01: présentation de l'organisme d'accueil et du cadre méthodologique

Cette section consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil de la banque d'agriculture et du développement rural, ainsi que de la méthodologie de recherche à suivre.

1. Présentation de la banque d'agriculture et du développement rural(BADR)

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est un partenaire de premier rang dans le développement de l'économie nationale et du secteur de l'agriculture en particulier. Est une société par actions au capital social de 33.000.000.000 Dinars, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire., son réseau compte actuellement près de 293 agences et 39 directions régionales la densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque qui dispose d'un réseau au niveau national.⁷⁷

⁷⁷- Document interne de la BADR

Chapitre III



Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas « BADR »



Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH »:

- Première Banque au Niveau National
- 2^{ème} au Niveau du Maghreb;
- 9^{ème} au Niveau Africain
- 14^{ème} au Niveau Arabe;
- 668^{ème} au Niveau Mondial sur environ 4100 Banques classées.

1.1. Etapes d'évolution de la BADR :

La banque de l'agriculture et de développement rural a été créée par le décret N° 82-106 du 13 mars 1982. Après une restructuration de la BNA, son réseau de succursales et d'agence de départ est issu de la banque nationale d'Algérie

Cette institution a commencé à activer effectivement le 1er novembre 1982 date de ses premières opérations de compensation avec les confrères (date de son existence juridique)

D'une banque spécialisée dans le financement de l'agriculture et du monde rural, la BADR est devenue à partir de 1989, une entreprise publique économique à gestion autonome. Depuis cette date, son activité s'est étendue à l'ensemble des secteurs économiques. Elle joue désormais le rôle d'une banque classique universelle.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque Universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités. Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont :

- 1982 - 1990 : Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.
- 1991 - 1999 : La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques

- 1991 : Mise en place du système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international
- 1992 : Mise en place du logiciel « SYBU », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle)
- 1992 : Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum
- 1993 : Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau
- 1994 : Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR
- 1996 : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel)
- 1998 : Mise en service de la carte de retrait interbancaire.
- 2000-avril 2002 : L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

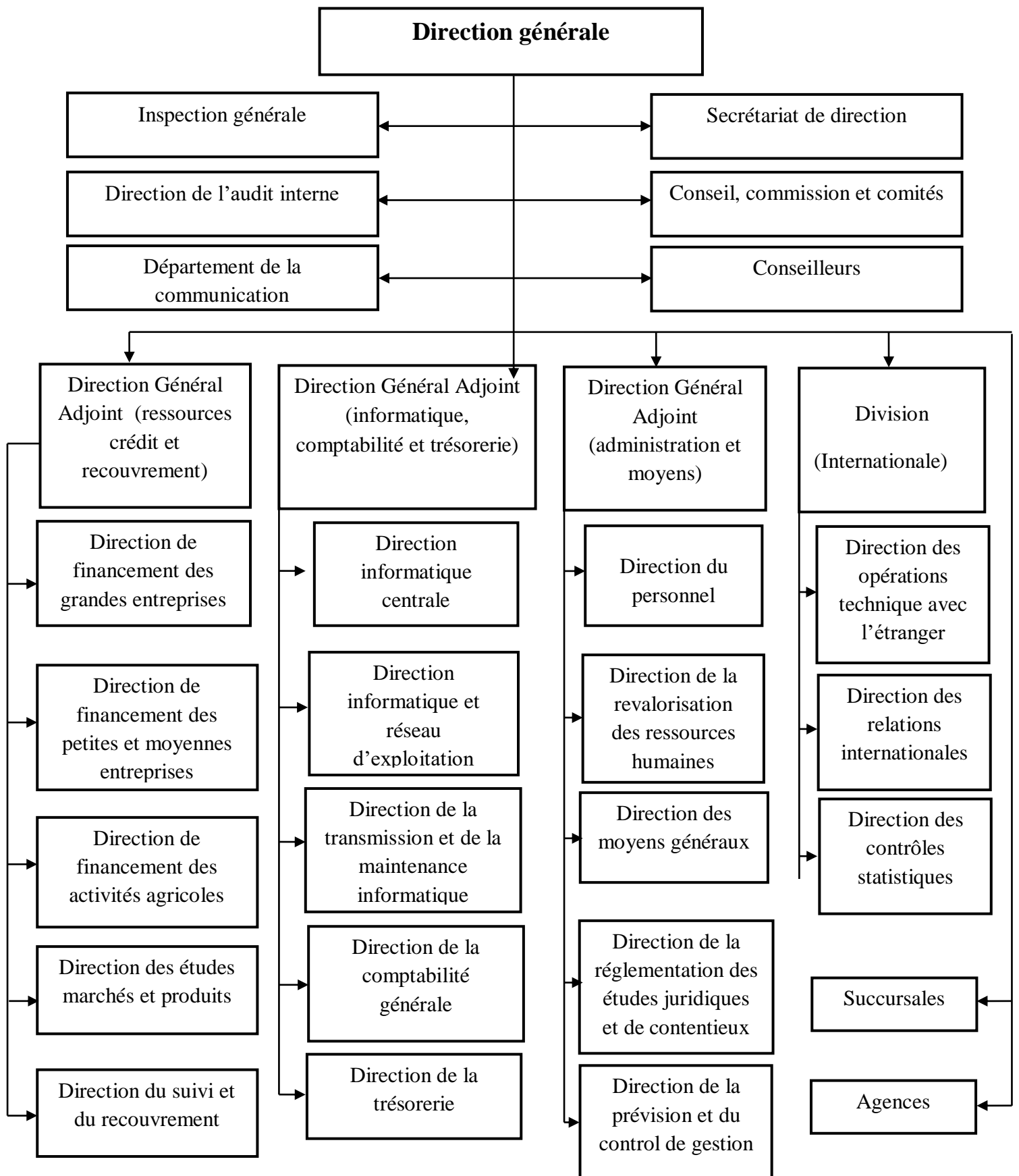
Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

- 2000 : Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales
- 2000 : Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client serveur
- 2001 : Assainissement comptable et financier

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

- 2001 : Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction
- 2001 : Concrétisation du concept de «Banque assise» avec «Services Personnalisables» (Agence AMIROUCHE, CHERAGA...)
- 2001 : Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale
- 2002 : Généralisation de la norme «Banque Assise» avec «Service Personnalisé» aux agences principales du territoire national.

Figure N° 13 : organigramme central de la BADR



Source : Document interne de l'organisme d'accueil.

1.2. Les missions et les objectifs de la BADR

Le objectif de la banque et de financer l'activité agricole, elle accorde une concession aux professions agricoles et leur accorde des prêts à des conditions plus faciles à un taux d'intérêt inférieur et des garanties moins lourdes.

1.2.1. Les missions de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont⁷⁸ :

- Le traitement des opérations de crédit, de change et de trésorerie
- La participation à la collecte de l'épargne
- La réception des dépôts à vue et à terme
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande ;
- Mettre en œuvre ses propres moyens financiers et ceux fournis par l'Etat, en vue d'assurer le financement du secteur agricole, agro-alimentaire hydraulique et de la pêche ainsi que les activités artisanales et commerciales;
- Apporter l'aide financière nécessaire aux activités des entreprises privées qui participent au développement du mode rural;
- Courir en tant qu'instrument de planification financière l'exécution des projets agricoles tranchés dans divers plans de développement.

1.2.2. Les objectifs de la BADR :

Les principaux objectifs de la banque de l'agriculture et de développement rurale sont

⁷⁸ - document interne de la BADR

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produit.
- Offrir des services adéquats pour la clientèle, et avoir une bonne réputation.

2. La présentation de la méthodologie de recherche :

Cette partie présente les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collectes de données .

2.1. Méthodes utilisées :

Dans le but d'atteindre l'objectifs de la recherche et de vérifier des hypothèses de travaux, nous avons opté pour une méthodologie déductive, qui s'avèrent la plus adéquates a notre thèmes elle est lié a la nature de notre sujet qui visent à comprendre la conduite du changement organisationnel et son impact sur l'entreprise au sein d'une entreprise algérienne.

2.2. Les techniques utilisées

Nous avons également mené des entretiens et des questionnaires avec des différents cadres de la BADR. La recherche empirique a été complétée par une étude qualitative à travers de nombreuses documentations internes de l'entreprise. Cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

2.3. La population d'étude :

Notre thème de recherche exige que nous nous intéressions aux employés concernés par le changement organisationnel, et nous avons pu recueillir les réponses de huit (08) employés de la BADR suite au questionnaire établi. Les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres et les agents de maîtrise.

2.4. Description du questionnaire :

Nous avons choisi d'élaborer un questionnaire, dans lequel les questions posées étaient en rapport direct avec notre thème d'étude à savoir le changement organisationnel, pour obtenir des informations susceptibles de la part des interviewés, ce dernier a permis de répondre à notre question d'étude et aux sous questions proposées, ainsi qu'au teste d'hypothèses qu'on voulu confirmées.

Notre questionnaire contient 18 questions fermées, ouvertes et à un choix multiple pour permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui conviennent.

Section 02 : le changement organisationnel et ses raisons au niveau de l'agence « BADR »

Cette section présente le changement organisationnel effectué au niveau de l'organigramme de la BADR et son impact sur celle-ci.

1. La nouvelle organisation commerciale agence "OCA"

D'une agence locale d'exploitation (ALE) (voir annexe N° 01) à une organisation commerciale agence.

1.1. Présentation du Projet "OCA" :

La généralisation de la nouvelle organisation commerciale agence se déroulera sous la supervision du comité de pilotage, institué par note PDG du 06/04/2008 et présidé par la Direction Générale Adjointe Exploitation.

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Au titre de ces travaux, le comité de pilotage veillera à la concrétisation des deux principaux objectifs :

- 1-** Le respect de la démarche arrêtée permettant de généraliser l'organisation mise en place au niveau des pilotes à l'ensemble du réseau.
- 2-** Le respect des modalités d'accompagnement du programme de déploiement défini.

La mise en œuvre de l'organisation cible requiert, fondamentalement la mise en place d'une Organisation Commerciale orientée vers le client et visant trois objectifs :

- 1-** Améliorer le fonctionnement des agences et le service rendu à la clientèle;
- 2-** Améliorer la connaissance de la clientèle à travers une spécialisation des chargés de clientèles sur le marché (entreprises et particulier);
- 3-** Rechercher les opportunités de vente.

Un Comité de Suivi du Déploiement est institué au niveau de chaque groupe régional d'exploitation, présidé par le Directeur du groupe, constitué du staff du GRE et des Directeurs d'agences concernées pour veiller à l'avancement des travaux et aux réajustements des écarts constatés.

Il est à préciser que la généralisation de la nouvelle organisation commerciale agence "OCA" concernera en priorité, les agences régies en tant que "Banques Assises" qui représentent le socle sur lequel s'effectuera le déploiement. Les agences de type "Classique", notamment celles dont le volume d'affaire est important et offrant des conditions et des moyens acceptables, doivent également être déployées en parallèle. A ce titre, le lancement du projet "OCA" a eu lieu le 30 Juin de l'année 2009.

La généralisation de l'OCA au reste des Agences / Banques classiques, dont les conditions ne sont pas favorables, sera entamer dans un deuxième temps.

Le comité de pilotage sera sollicité, en cas de difficulté, pour l'identification d'agences concernées par le déploiement.

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Au plan pratique, outre la nécessité d'industrialiser la démarche de déploiement décrite dans "le guide ou manuel de procédures", l'implémentation de l'OCA nécessite la concrétisation de certaines essentielles. Il s'agit notamment des étapes ci-après :

2. Dimension de l'espace de l'agence :

- ✓ Déterminer le portefeuille sain de l'agence en tenant compte de la segmentation du fichier (entreprises et particuliers)
- ✓ Concevoir une base prospects à mettre à la disposition des chargés de clientèle.
- ✓ Identifier la volumétrie de l'agence en nombre de comptes courants et de comptes chèques

3. Aménagement des locaux :

Les Directeurs des groupes régionaux d'exploitation, sont tenus d'engager les travaux d'aménagements nécessaires pour une bonne fonctionnalité de la nouvelle organisation, en tenant compte de :

- ✓ La séparation Front Office du Back Office pour une plus grande disponibilité des commerciaux (chargés de clientèle)
- ✓ La mise en place de la signalétique interne de l'agence afin d'orienter la clientèle
- ✓ L'aménagement du poste d'accueil et orientation de la clientèle
- ✓ L'externalisation ou l'installation du GAB (Guichet Automatique de Billets).
- ✓ La nécessité de distinguer l'espace réservé aux marchés des entreprises de celui des particuliers
- ✓ L'aménagement du poste comptabilisation des versements

La concrétisation de ces étapes, en sus des autres étapes identifiées dans le guide préliminaire, nécessite, inéluctablement l'implication de l'ensemble des structures centrales et décentralisées.

A cet effet, les structures centrales d'appui (logistique) pourvoyeuse des moyens humains (dotation en effectif et formation) et matériels (aménagement, équipements de bureau, matériel informatique, installation de GAB...etc.) sont tenus de veiller à la prise en charge des

besoins induits par la nouvelle organisation, dans les délais requis afin d'éviter d'éventuels retards dans la généralisation.

Le comité de suivi du GRE aura à acheminer un rapport hebdomadaire consolidé sur l'avancement des travaux à la Direction du réseau d'exploitation. Le comité de pilotage et par le biais de cette dernière agissant en tant que secrétariat technique du comité, aura à programmer des réunions de travail, d'information et d'évaluations périodiques regroupant les Directeurs des GRE et ceux des agences rattachées et lever toutes les contraintes éventuelles qui entravaient l'avancement des travaux

❖ **Le Guide ou Manuel de Procédures :**

Il a pour objectif de décrire succinctement la succession des actions préparatoires à réaliser dans le cadre du déploiement de l'organisation commerciales en agence, élaborée avec l'assistance du groupe d'expertise MEDA II.

3.1. Distinguer le marché des Particuliers de celui des Entreprises en Front Office :

Cette distinction représente le volet fondamental de l'OCA et implique essentiellement une division de l'espace dédié, une segmentation du portefeuille clientèle de l'agence et sa répartition entre les chargés de clientèle.

3.1.1. Division de l'espace dédié (Particuliers – Entreprises) :

L'analyse de l'activité de l'agence est nécessaire pour dimensionner chacune des deux filières. Préalablement, il y a lieu d'analyser la volumétrie du fonds de commerce, le nombre de comtes courants et de chèque pour déterminer :

- Le nombre de chargés de clientèle orientés aux entreprises et celui des chargés de clientèle orientée aux particuliers. Dans la pratique bancaire, il est généralement affecté par chargé de clientèle entre 200 et 400 entreprises et entre 1000 et 1500 particuliers;
- L'espace dédié aux entreprises est celui dédié aux particuliers.

L'espace dédié aux entreprises doit être distingué par une cloison de séparation. En effet, il y a lieu de prévoir un cloisonnement avec le reste de l'agence et un espace d'attente dédié à la

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

clientèle entreprise. Une signalétique uniforme au niveau de tout le réseau BADR désignant les deux marchés des entreprises et particuliers pour orienter la clientèle en agence et à prévoir.

3.1.2. Segmentation du portefeuille Clientèle de l'agence :

Cette segmentation concerne les comptes actifs, le portefeuille sain, à l'exclusion des dossiers en contentieux et des comptes sans mouvements. Le marché des particuliers concerne principalement les salariés, les titulaires de pensions et retraites et les associations à but non lucratif. Le marché des entreprises concerne les PME/PMI, les grandes entreprises, les commerçants personnes physiques, les professions libérales, les artisans, les agriculteurs (gros propriétaires fonciers – aviculteurs) et les pêcheurs.

3.1.3. Définition d'un portefeuille aux chargés de clientèle :

Pour ce faire, il y a lieu d'analyser et de répartir le portefeuille clientèle entre les chargés de clientèle et assurer une répartition judicieuse et équilibrée.

L'affectation des chargés de clientèle sur un des marchés se fera en fonction du profil et du niveau de technicité.

Il appartient donc, au Directeur d'agence de coacher et de spécialiser les chargés de clientèle sur chacune des filières particuliers et entreprises pour bien prendre en compte les spécialités de traitement de chacun de ces marchés.

Aussi, on distinguera :

✓ Le marché de Masse:

Pour la clientèle de particulier nécessitant un traitement industriel des demandes et un degré modéré des agents;

✓ Le marché Individuel:

Pour la clientèle entreprise nécessitant un traitement individualisé et sur mesure des demandes des clients et un bon niveau de technicité des agents. ,et on distinguera la clientèle en fonction de certains critères (revenus, patrimoine, CA,...etc.).

Dans le marché des entreprises, les grandes entreprises ou groupes auront un traitement distingué.

Les nouvelles missions des chargés de clientèle sont déterminées dans les fiches de postes tout en respectant leurs volets d'activités.

3.2. Distinguer le Front Office du Back Office :

Cette distinction a déjà été consacrée par l'organisation de la "Banque Assise", qui précise que la réception des ordres de la clientèle en matière de commerce extérieur et de demandes de crédits sont également confiés aux chargés de clientèle.

Le traitement au fond des dossiers est assuré par le service du commerce extérieur au Back Office de l'agence et les dossiers de crédit sont transmis au GRE de rattachement.

Les agences dont les services cités ci-dessus sont accessibles à la clientèle doivent procéder à leurs isolements

3.3- L'Accueil :

Il s'agit de renforcer la fonction d'accueil dans le but d'organiser les flux de la clientèle au sein de l'agence.

Les missions et le profil du chargé d'accueil sont définis dans les fiches de poste portées sur le guide cité auparavant.

3.3.1- Aménagement du poste Accueil :

Selon les experts du MEDA, le client entrant en agence dirige son regard de manière générale vers la droite, il sera préférable donc, que le poste d'accueil soit à droite en entrant en agence, si l'espace et l'agencement le permettent.

3.3.2. Equipement du poste Accueil :

Pour permettre aux chargés de clientèle d'entrer en contact avec le client dans le cadre de la gestion de son portefeuille et du plan d'action commerciale agence, il y a lieu d'équiper le poste d'un mini standard.

Le chargé d'accueil gère les appels téléphoniques entrants et sortants vers les chargés de clientèle.

Il y a lieu également de prévoir un PC et lui affecter certaines fonctionnalités dans le système d'exploitation afin de permettre au chargé d'accueil de fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients.

Il est recommandé, également de produire des listes de documents à fournir lors des différentes opérations et prestations (ouvertures de comptes, constitutions de dossiers de crédits et commerce extérieur...etc..) et les mettre à la disposition de la clientèle au niveau du poste.

3.4. Reconfiguration du Processus Versement :

Il importe de préciser, que le processus versement tel qu'il est décliné dans les agences d'exploitation régies en tant que Banque Assises a été reconfiguré.

Désormais, le client renseigne le bordereau de versement ou ce qu'on appelle aussi le détail de monnaies qu'il est mis à sa disposition au niveau de l'accueil, remet les espèces au caissier manipulateur et récupère son avis de crédit du poste comptabilisation des versements qui doit être mitoyen à la caisse.

- **Aménagement d'un poste Compta-Versement et pourvoi du poste:**

En conséquence, il y a lieu de prévoir l'aménagement d'un poste décidé à la comptabilisation de versements qui serait mitoyen à la caisse principale, avec une petite ouverture pour permettre la transaction du bordereau de versement validé par le caissier, au chargé de la "Compta-Versement". Ce dernier, comptabilise l'opération et remet l'avis de crédit entre les mains du client.

3.5. Banque Debout :

Désormais, les opérations de retraits Dinars et Devises, auparavant assurées par les chargés de clientèle sont effectuées en banque debout; en conséquence, il y a lieu de transférer les caisses automatiques, ainsi que le tempo caisses de la banque assise à la banque debout.

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Compte tenu de l'accroissement de l'activité au niveau de ce compartiment, il y a lieu de le renforcer par un redéploiement du personnel.

3.6. Promotion et Développement de la Monétique :

Afin de juguler l'affluence de la clientèle intéressée uniquement par des transactions à faible valeur ajoutée, il y a lieu de promouvoir les cartes de retraits pour reporter les retraits de la clientèle sur le "GAB" et dégager du temps commercial au Front Office.

Pour cela, il y a lieu d'entreprendre, les actions suivantes :

- Appliquer le principe " un compte – une carte";
- Confier la vente des cartes aux chargés de clientèle;
- Equiper en cartes bancaires tout le personnel relevant du GRE et des agences rattachées;
- Préparer les campagnes d'équipement en cartes à l'endroit d'entreprises employant plusieurs salariés;
- Installer ou externaliser le GAB pour une plus grande disponibilité de l'automate.

4. Organisation de l'Agence évoluant en OCA :

Conformément à l'organigramme indiqué (annexe N° 01), l'organisation commerciale agence "OCA" repose principalement sur :

- ✓ Le Directeur d'agence
- ✓ Les Superviseurs :

1- Le Superviseur **Front Office** :

- ✓ Les Chargés de Clientèle Entreprises;
- ✓ Les Chargés de Clientèle Particuliers;
- ✓ Le Personnel d'Accueil et de l'Orientation.

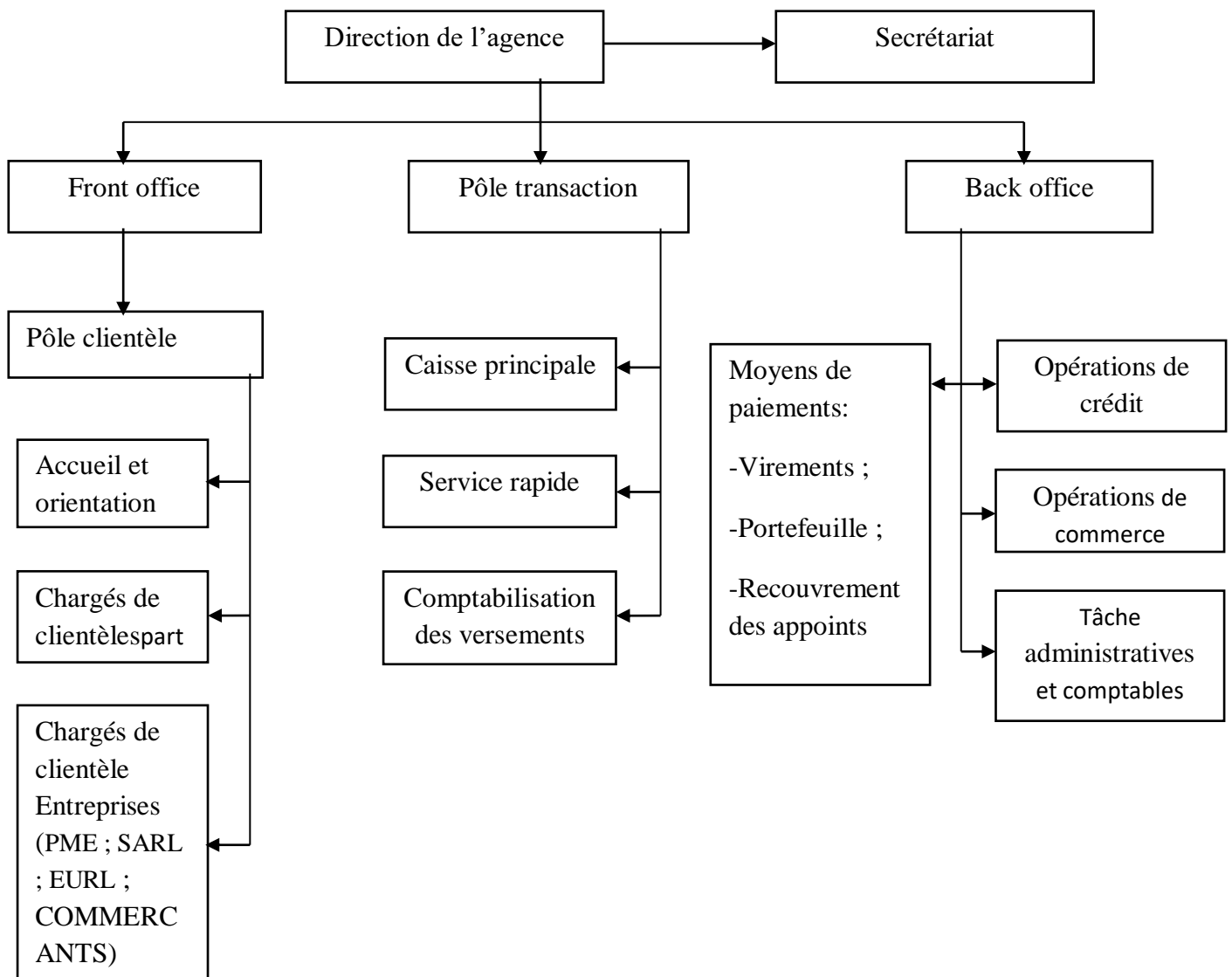
2- Le Superviseur **Back Office** :

- ✓ Le Chargé des Opérations de Crédit;
 - Le Chargé des Opérations du Commerce Extérieur;

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

- Le Chargé des Moyens de Paiement;
- Le Chargé de l'Administratif et de la Comptabilité.

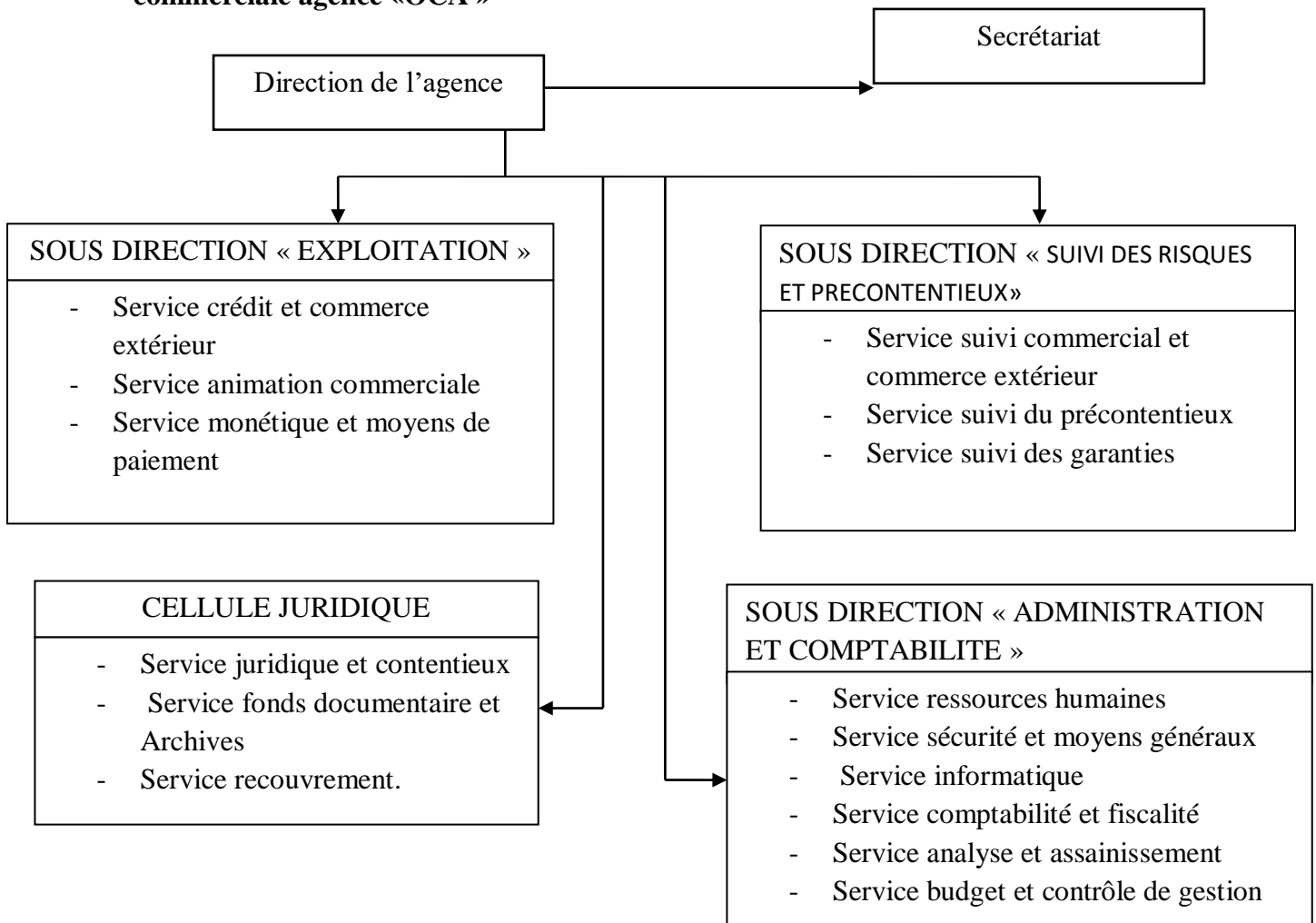
Figure N° 14 : Organigramme type de l'agence locale d'exploitation « ALE» évoluant en « OCA »



Source : Document interne de l'organisme d'accueil

*Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas
BADR*

Figure N° 15 : Organigramme de groupe régional d'exploitation, organisation commerciale agence «OCA »



Source : Document interne de l'organisme d'accueil

5. Les Missions et Attributions du Directeur d'Agence :

Le Directeur d'agence est un manager opérationnel qui a pour mission principale, l'application de la stratégie de développement de la banque.

A ce titre et pour mener convenablement et efficacement ses missions, il a pour attributions de gérer et rentabiliser le Fonds de Commerce que constitue son agence⁷⁹.

- Il adapte l'organisation commerciale en fonction des effectifs disponibles de manière à être en situation de traiter l'ensemble des demandes clients;
- Il fixe les objectifs avec le GRE et les décline à ses collaborateurs pour l'ensemble des activités qu'il dirige;
- Il pilote et anime la production commerciale de son agence;
- Il élabore les travaux de pilotage commercial cumulés et en assure le suivi;
- Il reçoit et conseil les clients importants de l'agence lors de la réalisation des opérations complexes;
- Il conduit et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions arrêtés;
- Il veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de la banque;
- Il gère les guichets avancés qui lui sont rattachés;
- Il propose à sa hiérarchie toute amélioration à même d'influer positivement sur le niveau des prestations rendues ou sur la rentabilité de l'agence;
- Il veille à la sauvegarde, à la sécurité des biens et des personnes et à une utilisation rationnelle du patrimoine;
- Il assure la diffusion et la conservation des textes réglementaires.

⁷⁹ - document interne de la BADR

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Semaine du : au :

Tableau N° 07 : Tableau de Pilotage Commercial Cumulé – Directeur d'Agence

DONNEES GENERALES	EPARGNE EN NOMBRE			PROSPECTION			GESTION DE COMPTE			AUTRES				
JOURNEE	LIVRET	DAT / BDC	OBLIGATION	ENVOI LETRE INVITATION	VISITE SUR SITE	RECEPTION CLIENT	OUVERTURE COMPTE	COMMANDE ET DELIVRANCE CARTES	CHEQUE CERTIFIE	VIREMENT	REMISE DE CHEQUE	OPERATION DE CREDIT	COMMERCE EXTERIEUR	COFFRES CLIENTELE
Total GL														

Source : document interne de la BADR

6. Organisation du Front Office :

Organisation du Front Office est structuré en deux pôles : pôle clientèle et le pôle transactions.

6.1. Les Missions et Attributions des Superviseurs "Pôle Clientèle":

6.1.1. Les Missions :

Les missions principales du Superviseur "pôle clientèle" se résument comme suit :

- Organiser l'activité commerciale entreprises et particuliers et en favoriser le développement;
- Encadrer l'activité des chargés de clientèles entreprises ;
- Encadrer l'activité des chargés de clientèles particuliers
- Elaborer les tableaux de pilotage commercial et assurer son suivi.

6.1.2. Attributions

Les attributions du Superviseur "pôle clientèle" se déclinent comme suit :

a). Organiser l'Activité Commerciale Entreprises / Particuliers et favoriser le Développement :

- Gérer et développer le Fonds de Commerce clients et prospects entreprises et particuliers de l'agence;
- Vérifier la bonne tenue du fichier client dans le système d'information;
- Contrôler les ouvertures de comptes et l'enregistrement des données;
- Mettre en place, tenir et effectuer le suivi du fichier et prospects;
- Affecter un portefeuille de clients et prospects à chaque chargé de clientèle;
- Fixer des objectifs individuels aux commerciaux, mettre en place le plan d'actions commercial fixé par la Direction Générale et suivre les réalisations;
- Assister, animer et conseiller les commerciaux dans les actions de vente;

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

- Gérer et développer personnellement, un portefeuille de clients et prospects grandes entreprises et haut de gamme;
- Assurer le reporting des résultats d'activité à la hiérarchie;
- Fournir aux chargés de clientèle une assistance technique ou commerciale sur des dossiers clients / prospects;
- S'assurer que les collaborateurs commerciaux disposent et maîtrisent des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

b). Encadrer l'Activité des Chargés de Clientèle Entreprises pour l'activité de crédit :

- Veiller à la collecte par les exploitants des informations nécessaire du montage des dossiers de crédit;
- Apprécier le risque lié à chaque opération de crédit et présenter des dossiers de qualité à l'échelon de décision;
- Effectuer un suivi rigoureux des utilisations de crédit;
- Préparer et participer au comité de crédit de l'agence;
- Assurer le suivi commercial;
- Encadrer l'activité des chargés de clientèle particuliers, notamment pour les souscriptions des produits d'épargne.

c). Encadrer l'Activité d'Accueil :

- Veiller à la bonne tenue de l'espace Front Office;
- Veiller au bon accomplissement des différentes missions du poste "Accueil et Orientation".

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Journée du :

Année :

Tableau N° 08 : Tableau de Pilotage Commercial Quotidien– Recensable pôle clientèle

DONNEES GENERALES	EPARGNE EN NOMBRE			PROSPECTION			GESTION DE COMPTE			AUTRES				
	LIVRET	DAT / BDC	OBLIGATION	ENVOI LETTRE INVITATION	VISITE SUR SITE	RECEPTION CLIENT	OUVERTURE COMPTE	COMMANDE ET DELIVRANCE CARTES	CHEQUE CERTIFIE	VIREMENT	REMISE DE CHEQUE	OPERATION DE CREDIT	COMMERCE EXTERIEUR	COFFRES CLIENTELE
Total GL														

Source : document interne de la BADR

6.2. Les Missions et Attributions Communes aux Chargés de Clientèle :

6.2.1. Les Missions :

Les Chargés de Clientèle Entreprises – Particuliers ont pour principales missions de :

- géré et développer le portefeuille clientèles
- effectuer des transactions courantes
- assurer un service après vente de qualité

6.2.2. Attributions :

Dans le cadre de l'exercice de ces missions le chargé de clientèle a pour attributions de :

a). Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects :

- Renseigner le fichier client dans le système d'information;
- Procéder aux ouvertures de comptes et à l'enregistrement des données sur le fichier;
- Renseigner le fichier prospects; 4. Réaliser des opérations de placement;
- Appliquer le plan d'action commercial à son portefeuille et réaliser les objectifs fixés;
- Effectuer une démarche proactive qui consiste à des visites clients et prospects;
- Procéder à des ventes croisées et rebonds en proposant des produits et services de la banque.

b). Effectuer des transactions courantes :

- Remises de chèques;
- Effets;
- Virements.

6.3. Les Missions Particulières du Chargé de Clientèle Entreprises :

6.3.1. Pour les Dossiers de Crédit:

- Recueillir les pièces constitutives du dossier lié au crédit;
- Vérifier la conformité des documents et informations avant transmission au service concerné au Back Office;
- Effectuer des visites sur site.

6.3.2. Pour les Ordres de la Clientèle concernant les opérations du Commerce Extérieur:

- Recueillir les pièces constitutives de l'opération avec l'étranger;
- Vérifier la conformité et la pertinence des documents requis par la réglementation avant transmission au service concerné en Back Office.

6.3.3. Pour le Service Après Vente de Qualité :

- Informer le client de l'état d'avancement des dossiers remis;
- Notifier au client les décisions prises.

6.4. Les Missions et Attributions du Personnel d'Accueil :

6.4.1. Les Missions :

Le personnel d'accueil a pour principales missions de :

- orienter le client au sein de l'agence
- fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients

6.4.2. Les Attributions :

Le personnel d'accueil a pour principales attributions de :

a). Orienter le client au sein de l'agence :

- Recevoir les clients entrants dans l'agence;
- Orienter les clients vers les chargés de clientèle en fonction de leurs besoins, de leurs caractéristiques et l'encombrement de l'agence;
- Gérer les flux commerciaux dans l'agence;
- Tenir le standard téléphonique de l'agence.

b). Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients:

- Informer les clients sur l'ensemble des produits et services offerts par la BADR en distribuant, le cas échéant, des dépliants présentant ses produits;
- Remettre et faciliter le renseignement des bordereaux nécessaires en vue de formaliser et initialiser les demandes clients;
- Disposer dans l'espace du Front Office des prospectus et publicités;
- Remettre les carnets de chèques;
- Procéder à la démonstration du fonctionnement du GAB.

6.5. Les Missions et Attributions du Chargé de la Comptabilisation des Versements :

Le préposé au poste a pour principales missions d'assurer la comptabilisation des versements effectués par les clients et de remettre à ces derniers un avis d'opéré ou reçu de versement.

6.5.1. Attributions :

- Comptabiliser les versements de la clientèle liés à l'ouverture des comptes, aux versements espèces en Dinars et Devises, à la souscription de Bons de Caisse "BDC" et de Dépôts à terme "DAT", au règlement des frais de location de coffres forts...etc.
- Dans le cadre de l'équipement de clientèle, le préposé au poste contribue à l'identification des clients importants et les oriente vers un chargé de clientèle.

6.6. Les Missions et Attributions du Guichetier " Service Rapide" :

Il a pour mission d'exécuter toutes les opérations de retrait en espèce en deçà de 100.000,00 DA. Dans le cadre de l'exercice de sa fonction :

- Il procède à la comptabilisation des retraits supérieurs à 100.000, DA devant s'effectuer à la caisse principale;
- Il reçoit du caissier principal les fonds nécessaires à l'approvisionnement de la caisse automatique pour les retraits des clients;
- Il procède enfin, à la justification du solde de sa caisse auprès de la caisse principale de l'agence.

6.7. Les Missions et Attributions au Chef de Service Pôle Transaction :

6.7.1. Les Missions :

Chef de Service Pôle Transaction a pour mission :

- Coordonner les activités des guichetiers du service rapide " Banque Debout", du poste comptabilisation des versements et des caissiers (toutes les opérations du cash management);
- Assurer le bon fonctionnement et l'alimentation du GAB en billets de banque de qualité;
- assurer en général, les mouvements de fonds en veillant à l'équilibre des liquidités en dépôt.

6.7. 2.Attributions :

- Recevoir les dépôts de la clientèle;
- Effectuer les retraits de la clientèle supérieurs à 100.000,00 DA;
- Effectuer toutes les opérations de change manuel;
- Procéder aux envoies et à la réception de fonds.

7. Organisation du Back Office :

Le Back Office constitue le prolongement du Front Office, il apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle.

Il regroupe les potentialités techniques et humaines nécessaires pour traiter les ordres et les opérations reçues du Front Office du réseau et de la Télé-compensation.

Il est chargé de traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque (Etudes, Recherches d'Informations, Recouvrement d'Appoints...).

Il assure ainsi, le lien entre les différents services de l'agence et les organismes extérieurs (Confrères, banque d'Algérie, Administration Fiscale...).

Dirigé par un superviseur, le Back Office regroupe les fonctions spécifiques liées aux :

- Moyens de paiement (télé compensation, monétique...);
- Opérations de crédit;
- Opération de Commerce Extérieur;
- Tâches administratives et à la comptabilité.

7.1. Missions et Attributions du Superviseur Back Office :

7.1.1. Missions :

Le Superviseur Back Office a pour principale mission de

- conduire et de contrôler l'activité du Back Office
- d'assurer la coordination entre les différentes fonctions dont il a la charge.

7.1.2. Attributions :

- Assurer la répartition du travail à l'intérieur du Back Office;
- Assister et orienter les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches;
- Contrôler la conformité et la régularité des opérations effectuées à l'intérieur du Back Office;
- Assurer le recueil, l'analyse, la centralisation et la transmission des informations statistiques aux services utilisateurs (internes et externes);
- S'assurer de la conservation dans de bonnes conditions de sécurité de la cartouche Fichier "sauvegarde après batch); 6. Etre l'interlocuteur du pôle clientèle et du pôle transactions.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre recherche.

Nous nous appuyons sur les aspects suivants :

1. Les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
2. L'analyse des données concernant la première hypothèse.
3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse.
4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse.

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

5. L'analyse des données concernant la quatrième hypothèse.

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude

Axe 01 : Les caractéristiques personnelles de la population d'étude

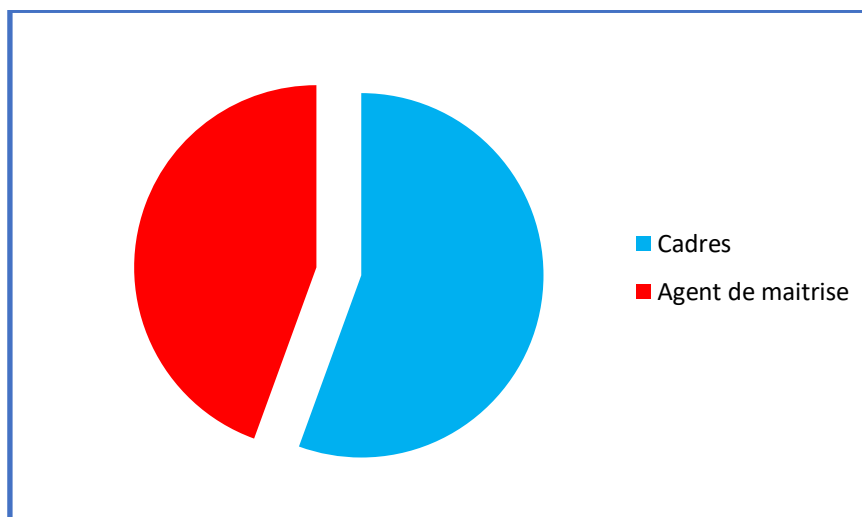
1.1.Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N° 10 : La Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Cadres	5	56%
Agent de maîtrise	4	44%
Total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Figure N° 16 : La Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle



Source : réalisé par nos soins a travers les donnés du tableau

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Analyse :

La composante humaine de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural "BADR" renferme

Par catégorie socioprofessionnelle, la population enquêtée au niveau de la direction générale se répartit comme suit : nous avons 5 cadres représentent l'échantillon le plus élevé de notre échantillon d'étude équivalent a 56% parmi ces cadre en a (01) sous directeur (03) chefs de services, ainsi qu'un (01) superviseur de back – office, Et pour les deuxièmes catégories professionnelles qui sont un (02) gestionnaire et (02) chef de secteur.

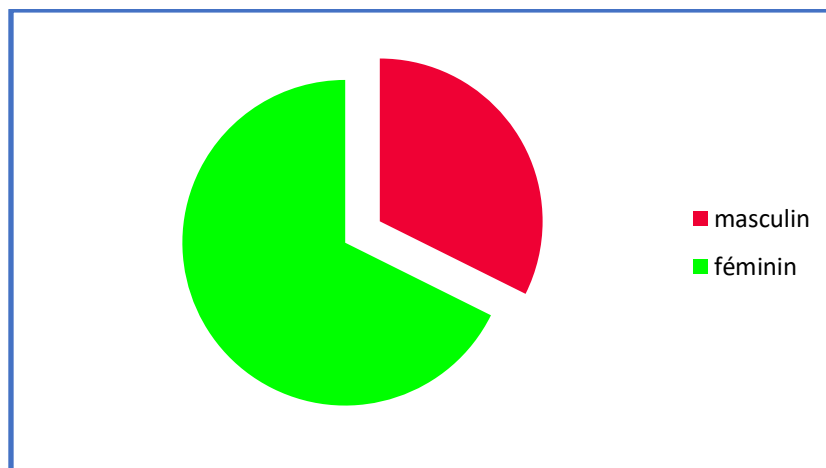
1.2.Répartition du personnel selon le sexe :

Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

sexe	Effectifs	Pourcentage
masculin	3	33%
féminin	6	69%
Total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

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



Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Source : réalisé par nos soins a travers les donnés du tableau

Analyse:

Le tableau ci-dessus indique que l'élément féminin est dominant dans la Banque avec 69 % par rapport aux hommes qui occupent seulement 33 % du total effectif.

Cette répartition semble logique par rapport au nombre total de la population active en Algérie et le management de l'agence BADR lors du recrutement au niveau de l'ANEM, le nombre de demandeur d'emploi de l'élément féminin est supérieur à l'élément masculin.

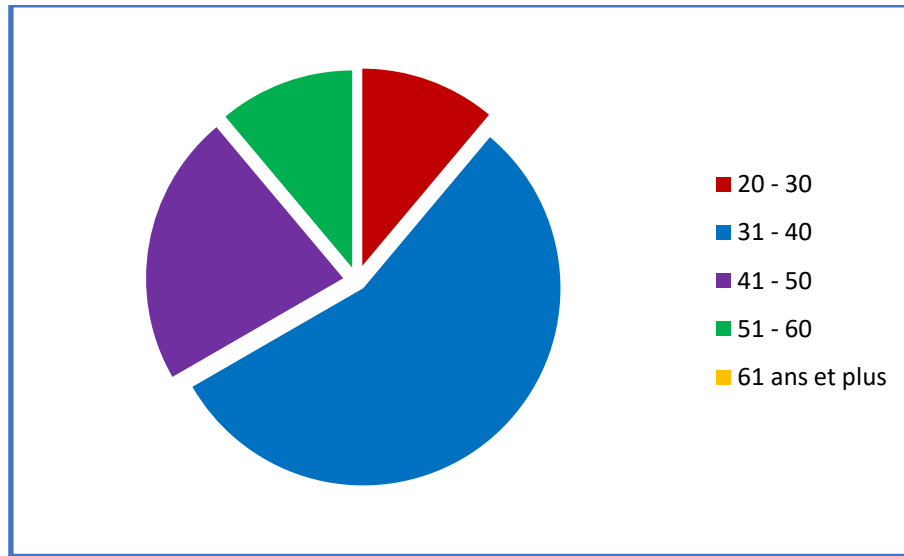
1.3. Répartition du personnel selon l'âge :

Tableau N° 12 : Répartition du personnel selon l'âge

Catégorie d'âge	effectifs	Pourcentage
20 –30 ans	1	11%
31 - 40 ans	5	56%
41 - 50 ans	2	22%
51 - 60ans	1	11%
61 ans et plus	0	0%
Total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Figure N° 18 : Répartition du personnel selon l'âge



Source : réalisé par nos soins a travers les donnés du tableau

Analyse:

Nous avons mené notre enquête sur des personnes de différents âges :

11% des personnes questionnées, leur âge varie entre **20a 30 ans**

56% des personnes questionnées, leur âge varie entre **31 et 40 ans**

33% des personnes questionnées, leur âge varie entre **41a 60ans**

Cette répartition nous fait ressortir que la partie majoritaire du capital humain de la "BADR" est composée de jeunes entre 31 à 40 ans occupant un taux de 56 %.

De même qu'elle dispose de 11 % d'employés ayant l'âge entre 20 et 30 ans, le reste est occupé par les personnes 41 a 60ans ans avec un taux de 33 %.

1.4. Répartition du personnel selon l'ancienneté :

Tableau N° 13 :Répartition du personnel selon l'ancienneté

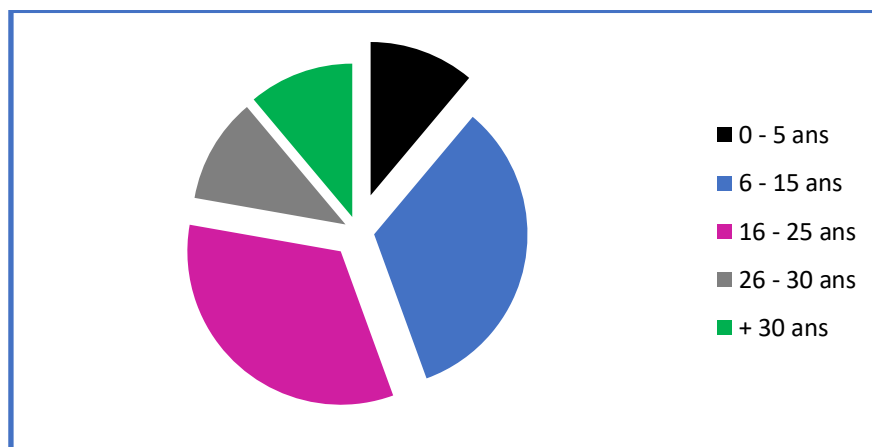
fonction	Effectifs	Pourcentage
0 - 5 ans	1	11%

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

6 - 15 ans	3	33%
16 - 25 ans	3	33%
26 - 30 ans	1	11%
+30 ans	1	11%
Total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Figure N° 19 : Répartition du personnel selon l'ancienneté



Source : réalisé par nos soins à travers les données du tableau

Analyse:

Nous avons constaté que 66% de l'effectif représente l'expérience professionnelle des travailleurs de la "BADR» qui est situé respectivement entre [6-15] ans et entre [16- 25] ans, par conséquent cela témoigne de l'équilibre dans l'institution contre les bouleversements divers. Les travailleurs sortant à la retraite notamment ceux ayant 30 ans et plus occupe 11 % du total de l'effectif, ce qui permet la passation de service, du savoir-faire aux jeunes diplômés ayant une expérience inférieure à 5 ans soit 11% du total de l'effectif.

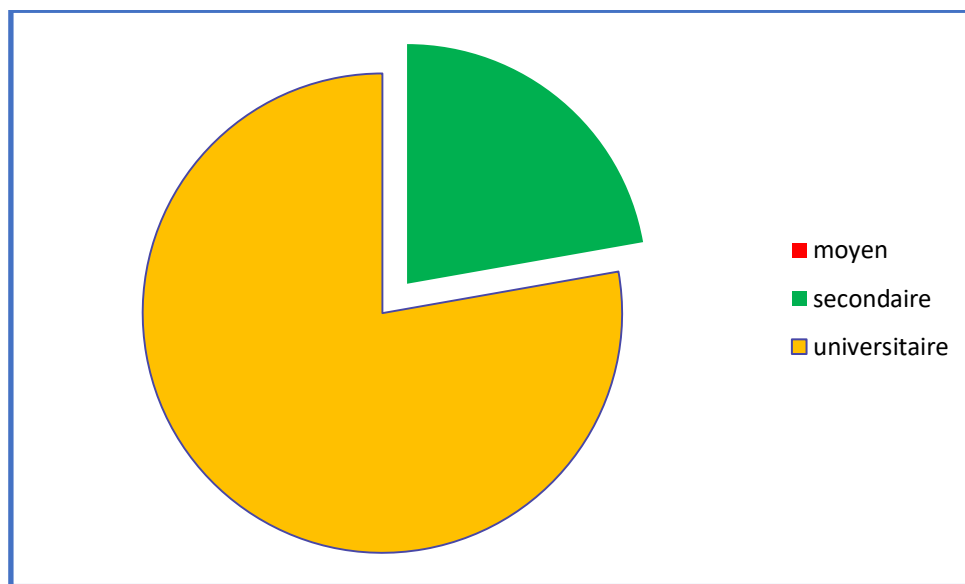
1.5. Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction

Tableau N° : 14 Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction

Niveau d'instruction	effectif	pourcentage
moyen	0	0%
secondaire	2	22%
universitaire	7	78%
total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Figure N° 20: Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction



Source : réalisé par nos soins a travers les donnés du tableau

Analyse:

Les universitaires occupent la partie intégrante du personnel de "la BADR" car, ils représentent un taux global égal à 78 %. Puis, ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux global égal à 22 %. Enfin on remarque l'absence de ceux qui ont des niveaux moyens. Ces derniers représentent seulement 0%

On remarque que les jeunes recrues sont ceux qui ont fait des études supérieures, alors que ceux qui se sont limités aux études secondaires sont les anciens. Cela s'explique par l'absence

de possibilités et de moyens pour poursuivre des études universitaires à leur époque, tandis que les jeunes recrues disposent de tous les moyens nécessaires pour continuer leurs études grâce au développement technologique et l'évolution économique

2. L'analyse des données concernant la première hypothèse

Axe 2 : les facteurs du changement

2.1. L'entreprise face au changement

D'après les réponses qu'on a obtenu pour la première (01) question, on remarque la plus part des interrogés confirme que l'entreprise a eu un grand changement, qui consiste du coté organigramme (l'aspect sur lequel on a basé dans le chapitre 3), système information, plan de carrière du personnel et du coté produits bancaire.

Parmi les réponses obtenu des neuf salariés on peut dire l'agence BADR est prête a informé ses employés de façon transparent la mis en place du changement et elle suit la façon organisé, proposé et dirigé et elle évite tout ce qui imposé.

De ce fait, LA BADR se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel, pour répondre aux besoins du marché , optimiser la vente des produits et services bancaires , mettre a niveau la qualité des services a l'adresse des clients et garder sa place de leader dans le marché, l'entreprise se voit obliger d'optimiser sa gestion pour assurer un climat social serin en cette période de changement sachant qu'un changement dans une entreprise est, pour son management une expérience déstabilisante, voire traumatisante lorsqu'il n'est pas préparé

2.2 L'avis des travailleurs sur le changement

Selon les réponses qu'on a obtenu a la question N°(g) on peut les classés en une seule catégorie car sont tous pour le projet de changement.

Cinq cadre souligne : « ce changement est indispensable pour répondre aux soucis de rentabilité des points de ventes (agence)

On constate alors que les 9 salariés sont pour ce projet de changement ont assuré que ces changement étaient indispensable car grâce a ce changement ils ont eu des promotions et une

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

performance de l'entreprise, puisque a travers ces changements ya eu la spécialisation des commerciaux pour mieux servir notre clientèle.

3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse

Axe 03 : La résistance au changement

D'après les réponses qu'on a obtenu de la question {(a) partie 3}, nous constatons que seulement une minorité exprime une certaine résistance et cela lors du choix du personnel pour les postes de charges de clientèle ainsi que leurs formation pendant le lancement de l'OCA.

L'explication que nous pouvons donner est que la BADR a mis en place toute les conditions nécessaires et que chaque salarié a pu obtenir selon ses besoins et exigences, qui s'expriment soit par la revendication d'un poste, d'une promotion ou même souvent par une volonté de démission.

De ce fait le discours des dirigeants ne soient pas tout à fait cohérent, il est essentiel d'impliquer les individus de favoriser l'apprentissage, d'avoir des solutions de rechange il s'agit alors de trouver le moyen de convaincre les employé ; qu'ils seront gagnant de réaliser le changement.

Ils ont assurés qu'il est important de former le personnel au changement que l'on veut introduire, a travers le plan de formation du personnel touché par cette modification et porté une assistance quotidienne pour accomplir leurs tâches (entre le front – office et le back – office).

« L'information, c'est du pouvoir, et même pour un bref moment, l'instrument essentiel du changement. »

4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse

Axe 04 : la formation comme moyen d'adaptation au changement

Selon les réponses qu'on a obtenu a la question N° {(a) partie 4) on constate que la majorité de nos enquêté on suivi des formations pour s'adapter au changement

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

Il n'y a qu'une minorité qui n'ont suivis aucune formation lors de l'implantation du changement, cela est dû au fait que cette minorité est représentée par les jeunes ayant déjà acquis la formation adéquate lors de leur cursus universitaire.

4.1. Les types de formations suivies selon le besoin

Tableau N° 15 : Les types de formations suivies selon le besoin

formation	Effectif	Pourcentage
Management d'entreprise	9	100%
total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Lorsque ces nombreux changements surviennent, l'entreprise se voit contrainte de revoir son mode d'organisation et de fonctionnement. Les travailleurs sont alors les plus touchés. Ils voient leurs habitudes de travail être radicalement modifiées, ce qui peut constituer une source d'inconfort et de baisse de performance pour eux. Mais lorsque le personnel de l'entreprise est géré par un manager qui a régulièrement suivi une formation en management, ce dernier parvient à assurer une transition efficace. Il se chargera d'orienter de façon progressive chaque travailleur de son équipe vers ses nouvelles fonctions. Son rôle consistera à expliquer à ses collaborateurs les nouveaux défis qui les attendent ainsi que la meilleure manière de les relever.

4.2. Les types de formations suivies selon la durée

Tableau N° 16 : Les types de formations suivies selon la durée

formation	Effectif	Pourcentage
Petite durée	9	100%
Longue durée	0	0%
total	9	100%

Source : Réalisé par nos soins grâce au questionnaire

Dans le tableau, nous avons constaté que tous les enquêtés ont suivis des formations de courte durée, et sont assurés gratuitement par l'entreprise à l'ensemble de personnel touché par le changement au niveau de leurs centres de formation.

Les formations de type court durée, sont nécessaires pour mettre à niveau la majorité lors de l'implantation du changement.

Ce qui explique que la formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans le projet de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées.

4.3. L'importance de la formation par apport au changement

Selon les réponses qu'on a obtenues des 10 salariés, on peut déclarer que le monde interrogé trouve que la formation est très utile lors d'un changement.

D'après un agent de maîtrise : « La formation aide les employés à identifier les domaines à améliorer afin de mieux travailler et de pouvoir plus rapidement acquérir de nouvelles responsabilités ».

Cela nous pousse à dire que la formation est un processus permettant à l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques.

Elle est un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement de former les personnes à de nouvelles techniques ou méthodes professionnelles, ainsi elle permet d'optimiser le travail au sein des services des ressources humaines.

5. L'analyse des données concernant la quatrième hypothèse

Axe 05 : L'impact du changement organisationnel sur l'entreprise

Selon les réponses qu'on a obtenues à la question {N°(e) partie 4} on constate que l'impact du changement sur l'entreprise et même sur le personnel

Le témoignage des cadres : « grâce à ce changement qu'on a assuré :

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

- Améliorer la connaissance de notre clientèle a travers la segmentation du portefeuille : entreprise / portefeuille client
- Augmentation la qualité du service vis-à-vis de la clientèle
- le **changement** permet à l'**entreprise** de s'adapter aux évolutions de son environnement
- Séparation entre le front office et le back -office, ce qui a optimisé le temps de traitement des opérations et par conséquent la rentabilité de l'agence
- Un meilleur suivi des compétences
- Une meilleure organisation sur le plan RH ».

Donc le changement a un impact particulièrement positif.

Conclusion

La BADR de Tizi-Ouzou est une organisation qui a procédé à un changement dans son organisation, au niveau opérationnel, et cela par l'évolution d'une ALE à une OCA, ce qui a conduit à la séparation physique de l'agence ainsi que la division du travail (spécialisation des tâches).

Au cours de notre stage pratique au niveau GRE de tizi ouzou), nous avons suivi le personnel au cours de ce changement et essayé de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur l'organisation.

A partir des résultats obtenus par l'analyse des réponses aux questions de notre guide d'entretien, nous pouvons dire que le changement organisationnel est inévitable pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Certain auteurs, telle que HAFSI et FABI(1997)⁸⁰ affirme que l'organisation doit s'adapter a la turbulence de son environnement externe, aux facteurs de mondialisation, a la déréglementations des marchés, a l'intensification de la concurrence, a l'implantation croissante de nouvelle technologie, de même que l'évolution rapide des valeurs et des comportement sociaux.

⁸⁰ -cité par : Celia et Thilleli, le changement organisationnel et le développement des compétences : cas de la CNEP banque Tizi Ouzou, 2018, UMMTO

Chapitre III :Le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas BADR

le changement stratégique apparait comme une réponse soit au déséquilibre interne « les stratégies » soit au déséquilibre externe « l'environnement ».

De ce fait, l'organisation doit ajuster sa structure et ses stratégies a son environnement, soit pour assuré sa survie ou sa croissances.

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle.

Dans notre cas d'étude on peut déduire aussi que la résistance n'a touché qu'une minorité des salariés alors que les autres parlent de satisfaction grâce à la promotion qu'ils ont eu, et que la majorité était bien informé sur le projet de changement qui les concerne.

Tout fois, si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, tout d'abord sur l'individu ensuite sur l'organisation

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de changement en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

Parmi les différents moyens qui peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance, la formation et développement des compétences, en offrant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se souci des effets du changement sur eux. En effet l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à niveau et facilitera l'implantation du changement.

De ce fait, la formation est l'un des premier leviers mobilisé lors d'un changement, car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensable a la réalisation des nouvelle taches qui leurs seront confiées.

Le changement est donc, une variable très importante à prendre en considération car de nos jours : « pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement», on dit aussi «changer ou mourir», ou encore «se transformer ou disparaître», «changer pour évoluer»



Conclusion générale



Conclusion générale

Conclusion générale:

Pour les organisations, le changement se pose souvent en termes de survie.

Vu le contexte environnemental turbulent et en perpétuelle mouvance, les entreprises doivent changer pour s'adapter.

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacités de transformation aussi bien pour une organisation que pour un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit suivre.

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer, afin d'éviter la résistance qui est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Pour cela les dirigeants des entreprises doivent mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membres de l'organisation et leur acceptation du changement.

Dans le secteur bancaire, l'évolution professionnelle interne joue un rôle clé. La formation continue permet ces progressions de carrière. À l'ère de la numérisation et face à l'émergence de l'intelligence artificielle, les employés des banques doivent d'ailleurs développer de nouvelles compétences pour adapter leur métier qui est forcément amené à évoluer.

Dans cette conception du changement, la finalité étant celle d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Notre étude s'est portée sur la thématique de *La conduite du changement organisationnel et son impact sur une entreprise*, que nous avons appuyé par une série de revues de littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum la réalité du terrain en nous rapprochant de la BADR, en vue de mener notre enquête à l'aide d'une série d'entretiens et de questionnaires distribués sur place.

Conclusion générale

Dans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale, à savoir l'historique du changement, ses définitions, ses principaux fondements théoriques, Typologie, enjeux et objectifs du changement.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons développé la démarche de conduite du changement, Les résistances face au changement ainsi que La gestion du changement organisationnel

Pour ce qui concerne notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche : Comment conduire efficacement le changement ? Et quel est son impact sur l'entreprise ?

Nous avons essayé de voir la réalité de la mise en place du changement sur terrain au sein de la BADR à l'aide de questionnaires distribués et d'entretiens effectués avec quelques employés, et ce, afin de mieux comprendre cette démarche.

Au cours de notre stage pratique au niveau de l'une des agences du réseau de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons suivi le personnel au cours de ce changement et essayé de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur celle-ci

La BADR de Tizi-Ouzou est une organisation qui a procédé à un changement dans son organisation, et cela par l'évolution d'une agence local d'exploitation a une organisation commerciale agence rattaché a des groupes régionaux ce qui a conduit à la séparation physique de l'agence ainsi que la division du travail.

La résistance au sein de l'organisation de la BADR n'est pas manifestée car cette dernière a bien géré le changement et la mise en place de celui-ci c'était a la bonne place et au bonnes conditions

La formation est un investissement duquel on attend des gains, autrement dit à un retour sur investissement. Dans le cas de la BADR Banque les actions de formations sont destinées, certes à enrichir les connaissances de son personnel dans un domaine donné, mais l'objectif principal reste d'améliorer la performance de l'organisation. La performance organisationnelle et la performance du personnel sont deux variables dépendantes, donc par l'amélioration de la performance individuelle on améliore systématiquement la performance organisationnelle.

En dernier l'impacte du changement sur l'organisation et sur le personnel c'était totalement positif (la rentabilité de l'entreprise, meilleur suivi des compétences,...)

Conclusion générale

Si on dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant, alors, je dirai qu'il faut toute une société pour changer une banque, ce qui nous oblige à restaurer en premier lieu un système de valeurs à caractère universel ou les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leurs véritable place. La banque algérienne doit se contenter donc, de ses capacités à mobiliser ses forces et chercher des solutions à travers sa stratégie de développement et la mise en valeur de sa propre culture.

Pour conclure, le changement est un processus permanent dans la vie des entreprises. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi à une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à appliquer et travailler sur le célèbre slogan de Winston Churchill « **Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge** ».



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrage :

- 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 ;
- AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain- Conduite du changement : concepts Clés - Édition DUNOD, 2010
- BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994.
- BELANGER Laurent, « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994.
- CHANADLER, A., Strategy and structure : Chapter in the history of the American industrial enterprise SL, Beard, Books 1962.
- CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007.
- Charraux .G. de nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Edition Economica. 1992.
- COLLERETTE Pierre, GRILES Delisle, et PERRON Richard, le changement organisationnel « théorie et pratique », éd PDIE, canada, 1997.
- D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, « Conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010 ;
- D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003
- DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998
- GILLES, Tenau (2005). -La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. - Paris : Ed. L'Harmattan
- GROUARD et MESTON, L'entreprise en mouvement, 4e édition, Dunod, Paris, 1998, 2005.
- H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation, 1982
- HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Edition Transcontinental, Montréal, 1997.
- LOTFI B. et OKAR C., « Conduite du Changement et mesure de performance : vision convergente », in Gouvernance et performance de l'entreprise, 2013,
- MEIER OLIVIER ET AL. « Gestion du changement », ED DUNOD, Paris, 2007

Bibliographie

- MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.
- PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmattan, 2003, dans l'industrie, édition Economica, 1980
- PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, 2éd Dunod, Paris, 2003,
- PORTER, M., Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris : Economica, 1982
- PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997
- Robbins, S. Et Decenzo, D. « L'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation 2004
- SHIMON Dolan, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, paris, 1996

Revue et articles :

- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed CASBAH, Alger, 1997
- BADR , document interne
- Balogun, J. (2006) Managing change : steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. In: Long Range Planning, Vol. 39, No. 1, 2006, p. 29-49.
- BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, Communication présentée au colloque «La flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999,
- BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, Communication présentée au colloque «La flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999
- BURNES Bernard. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?», Journal of Change Management,
- GIROUX, N., GIORDANO, Y. Les deux conceptions de la communication du changement. Revue Française de Gestion, n° 120, Septembre-Octobre, 1998,
- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Lyon, 2000.
- Guilhon A, « le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue française de gestion, N 0 120, septembre-octobre, 1998,

Bibliographie

- Lounis OUAOUDIA ; Accompagner le changement dans les bibliothèques universitaires pour atténuer les résistances ; revue académique ; 2015 ; volume 19
- Permartin D. : « Réussir le changement » E S F 1996,
- SAIDANE Mohamed, ABOUYACOUB Ahmed ; la gestion du changement organisationnel, cas de l'entreprise : La Cabelerie de Sidi BENDEHIBA ; FSECSG 115 université d'Oran 02 ; revue Stratégie et développement ; 2019 ; Volume : 09 / N° : 03, p 306 -319.
- SALEM Ouldsidi Ahmed, l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise, in www.memoireonline.com/.../m_management-et-systeme-dorganisation1.

Mémoires et thèses :

- BOUKRIF, Moussa.- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008
- ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2010.
- HIDOUCHE Celia et MANSOUR Thilleli « Le changement organisationnel et le développement des compétences : Cas de la CNEP Banque Tizi-Ouzou » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2017/2018
- IDJERI Massine : «Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines » Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020
- KHERK HOUR Sonia « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne Cas pratique NAFTAL » En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie du travail et des Ressources Humaines ,Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA 2012-2013
- TRAORE M et KEÏTA Mamadou « La conduite du changement organisationnel face aux résistances : Cas de la BNDA-MALI » Mémoire de Master, Option : Management Stratégique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019-2020
- ZOUBIR Sara et KRIMED Abdelghani : «La gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018

Dictionnaires :

Bibliographie

- Grand dictionnaire de psychologie dirigé par Rondeau. Larousse 1999.
- Le petit Robert, dictionnaire de langue française, 2002.
- WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français

Les sites internet :

- Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire », P06. Disponible sur <http://www.strategieaims.com>, Consulté le 18.07.2022 à 18H
- DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, Octobre 2006, in
; <https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l'%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui>, Consulté le 18.07.2022 à 03h:30
- VAS Alain, Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13^{ème} conférence AIMS, 2004,
- Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement », mars 2016. Consulté le 13/08/2022, disponible sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistancechangement> consulté le 14/08/2022 à 11:53
- Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel.



Annexes



Organigramme agence locale d'exploitation « Banque Assise »

Le choix du dispositif « banque assise » et de sa généralisation aux agences du réseau, marque la volonté de la banque d'adopter une nouvelle forme organisationnelle répondant davantage aux réalités économiques et aux exigences de la clientèle.

Organisation de l'agence:

Elle repose principalement sur :

- La direction d'agence
 - Le directeur
 - Directeur adjoint d'agence
- Front - office
- Back - office

1 - la direction de l'Agence

- **Le directeur d'agence :**

Le directeur d'agence est un manager opérationnel chargé de l'application de la stratégie de développement de la Banque

- **Missions et attributions :**

- Définit à ses collaborateurs le plan d'action des objectifs de travail à atteindre
- Procède à des analyses de conjoncture pour le compte de sa hiérarchie
- Établit le rapport d'activité de l'Agence
- Élaborer les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement
- Préside et anime le Comité de crédit agence et veille à la conformité et la régularité des crédits octroyés
- Représente la Banque devant les partenaires
- Veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de l'entreprise,

- **Le directeur adjoint d'agence :**

Le directeur adjoint d'agence est un manager opérationnel chargé d'assister le directeur d'agence et de coordonner toute activité de l'Agence

- **Missions et attributions :**

- Assiste le directeur d'agence et ses différentes missions
- Remplace le directeur d'agence en son absence

- Prépare et participe a la Comité de crédit
- Assurer la régularisation des anomalies, erreurs et autres incohérences
- Gère la ressource humaine
- Veille à la mise à jour des inventaires du bien de la Banque
- veille à l'hygiène et a la sécurité des locaux

2- Front - office :

Front - office est le compartiment de la banque destiné a recevoir la clientèle, a prendre en charge ses ordres directs et a traiter ses opérations.

o Missions et attributions:

- Il est chargé de superviser les activités du Front - office et d'assurer la coordination entre celui-ci et le back-office
 - assuré une bonne répartition du volume du travail entre les chargés de clientèle
- Assiste et oriente les chargés de clientèle dans l'accomplissement de leurs tâches
- Assurer que la clientèle est bien accueillie et bien orientée
- Siège au Comité de crédit en qualité de membres
- Assuré la discipline et l'ordre en Front office
- Exécute les opérations relevant de sa compétence

2.1. Le front – office est composé :

• Le service personnalisé :

Assuré par des chargés de clientèles, travaillant sous l'autorité direct d'un superviseur d'exécution, destinés à prendre en charge l'ensemble des opérations de la clientèle, par :

o Le conseiller de la clientèle :

Compétent en matière de gestion de portefeuille, disposant d'une vision complète et actualisé sur les différents marchés et secteurs d'activité et d'une capacité d'analyse et d'évaluation de la santé des entreprises, il apporte aux gestionnaires de celle-ci le Conseil et l'assistance voulue, dans des domaines pointue tels que :

- a). La gestion des fortunes

- b). Les placements bancaires (à court et à long terme)
- c). Les placements financiers
- d). Les investissements

- **Le chargé de clientèle :**

Le chargé de clientèle est l'interlocuteur privilégié de la clientèle. Il exécute les opérations, assiste et conseille la clientèle, il est chargé, également de promouvoir les produits bancaires

- **Missions et attributions :**

- procède l'ouverture des comptes des nouveaux clients
- effectué toute transactions bancaires
- procède à la vente de produits financier
- remplit la fiche de réception de dossier de crédit
- propose les formules où produits de placement en tenant compte des orientations de la direction générale
- reçoit et vérifié les dossiers remise par la clientèle
- accuse réception et exécute de virement remis par la clientèle

- **L'espace libre service:**

L'espace libre service regroupe un ensemble de moyens matériels mis par la Banque à la disposition de sa clientèle, a son usage personnel, pour lui permettre l'exécution de certaines de ses opérations et la consultation de ses comptes. Et les services proposés à la clientèle sont : DAB, PC et imprimante.

- **Caisse principal :**

La Caisse principal est le compartiment de l'Agence aménagé et sécurisé de manière à assurer une centralisation des fonds et permettre à la clientèle d'effectuer des dépôts et des retraits de fond important en toute confidentialité.

Dans ce cadre, le personnel affecté à la Caisse principal agence :

- assurer les virements et les retraits des montants importants
- alimenté en fonds les caisses automatique du Front office
- tient les registres obligatoires

- **Le personnel d'accueil :**

Le personnel affecté à l'accueil de la clientèle prend en charge le client, le renseigne, l'oriente et l'assiste dans le traitement de ses opérations notamment au niveau du libre service. Dans ce cadre, ce personnel :

- accueille le client avec toute la courtoisie et l'amabilité requise
- veille au confort de la clientèle en attente
- veille à la bonne présentation de l'espace libre service et coordonne les accès et les utilisations.

- **L'agent de liaison :**

Les échanges de documents et d'informations entre le Front-office et le Back-office, durant les horaires d'ouverture, sont assurés par un agent de liaison qui, sans être exclusif, constitue un maillon et un canal essentiel de communication entre les deux compartiments.

3- Back office :

Le compartiment back-office constitue le prolongement naturel et indispensable du Front office, il lui apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle

- **Mission et attributions :**

- assurer la discipline et l'ordre en back-office
 - instaure un climat et une ambiance de travail conviviaux en back-office
 - assure la répartition du travail à l'intérieur du back-office
 - assiste et oriente les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches
- assurer de la conservation dans les bonnes conditions de sécurité de la cartouche fichier

3.1. Et ses tâches spécifiques sont :

- **Le chargé de crédit :**

Le chargé de crédit étudie les dossiers de crédit présentés par les clients à la lumière de critères économiques, financiers et autres définis par la Banque et émet un avis motivé sur le niveau possible de financement.

Dans ce cadre, l'agent chargé du crédit :

- contrôle les dossiers de crédit
- fournit à toutes les structures concernées les informations et les statistiques nécessaires à leurs activités

- assiste au comité de crédit au superviseur pour présentation au comité de crédit

- **Le chargé des virements:**

Le rôle de chargé des virements consiste à débiter le compte de client donneur d'ordre pour créditer ou faire créditer de même montant le compte du bénéficiaire. Cette opération est exécuté sur la base d'un ordre de virement établie et signé par le donneur d'ordre

Dans ce cadre, l'agent chargé des virements :

- assure le suivi des opérations et des comptes de mises a disposition
- contrôle la bonne exécution des virements automatiques
- porte au crédit des comptes de la clientèle tout virement reçu.

- **Le chargé des opérations de recouvrement des points :**

Le chargé des opérations de recouvrement des points à pour mission d'assurer la comptabilisation et le suivi des opérations bancaire courantes reçus de réseau et des structures centrale

Dans ce cadre, Le chargé des opérations de recouvrement des points :

- Assure le retour des appoints non payés accompagnés des certificats de non paiement édités par le système
- procède après contrôle des appoints et des avis au débit des comptes.

- **Le chargé du portefeuille :**

Le rôle de chargé du portefeuille consiste à recevoir les appoints des confrères, dans le cadre de la Convention interbancaire de recouvrement, d'assurer leur traitement et de comptabilisé les impayés reçus.

Dans ce cadre, le chargé du portefeuille :

- Assure le suivi des avis de sort et l'apurement du compte encaissement.
- gère et suit les comptes recouvreurs et établit périodiquement les états de rapprochement.

- **Le chargé de la compensation :**

Le chargé de la compensation a principale fonction est d'assurer le traitement des opérations de compensation ou d'échange direct avec la Banque de la même place.

Dans ce cadre, le chargé de la compensation

- établit les différents États statistique
- exécute toute autre opération en relation avec le poste de travail

- assure le retour des impayés dans le délai.

• **Le chargé du juridique et du contentieux :**

Le chargé du juridique et du contentieux a pour mission de valider les documents d'ouverture de comptes, de défendre les intérêts de l'institution auprès des tiers et des juridictions compétentes par le traitement efficace et le suivi des litiges de toute nature.

Dans ce cadre, le chargé du juridique et du contentieux

- Établit les différents états statistiques

- communique toute information précontentieuse

- contrôle et gère les dossiers d'ouverture de compte et procède à toute mise à jour.

• **Le chargé des opérations de commerce extérieur :**

Le chargé des opérations de commerce extérieur a pour mission de traiter toutes les opérations reçues par le chargé de clientèle conformément aux techniques de la profession et à la réglementation de la Banque d'Algérie.

Dans ce cadre, le chargé des opérations de commerce extérieur/

- Réception le dossier de l'opération par l'entremise du chargé de clientèle.

- procède à la mise en place et à la réalisation de l'opération

- procède au règlement de la transaction et à la comptabilisation de l'opération

• **Le chargé de la comptabilité et du contrôle :**

L'agent chargé de l'arrêté et de la centralisation de la journée comptable agence a pour mission de vérifier la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des comptes et des codes opérations appropriée.

L'arrêté de la journée comptable implique obligatoirement la responsabilité des superviseurs qui doivent veiller au contrôle et au recoupement des documents émanant de leur compartiment respectif et sont tenus de s'assurer de la régularité et de la fiabilité de toutes les opérations traitées par le personnel placé sous leur autorité.

Dans ce cadre, le chargé de l'arrêté de la journée comptable :

- s'assure de la signature des journaux d'opérations par les intéressés

- procède au regroupement des documents informatiques édités et des pièces justificatives constituant la journée comptable

- procède aux sauvegardes, sur cartouches, des fichiers mouvements de la journée et des fichiers archives de la structure.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Option : gestion des ressources humaines

Question d'entretien

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en gestion des ressources humaines pour le thème «changement organisationnel et son impact sur une entreprise », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement a nos questions, dont l'anonymat est garanti. Sachons que notre enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

PARTIE 1 : Les données personnelles :

a). Le sexe :

Féminin :

Masculin :

b). Age :.....

c). Poste occupé:

d). Nombre d'année d'ancienneté ::.....

e). Niveau d'instruction :.....

PARTIE 2 : Introduction du changement organisationnel

a). Est-ce que votre entreprise a subit des changements ?

.....

b). En quoi consistent ces changements ?

.....

.....

.....
.....

PARTIE 4 : la conduite du changement :

a). -avez-vous suivez des formations afin de s'adapter au changement ?

.....

b). Quel type de formation avez-vous suivez ?

.....

c). La formation suivie était-elle exigée par votre entreprise ?

.....

d). Selon vous, quelle démarche de conduite de changement le manager devrait emprunter pour mener à bien ce changement ?

.....

.....

e).quel est l'impact du changement organisationnel sur l'entreprise

.....

.....

.....

Nous vous remercions



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale :	01
Chapitre I : Analyse conceptuelles sur le changement organisationnel :	08
Introduction au chapitre :	08
Sections 1 : Généralités sur le changement organisationnel :	09
1. Définition des concepts :.....	09
1.1. Définition du changement :	09
1.1.1. Définition opérationnelle :	09
1.2. Définition de L'organisation:	11
1.3. L'environnement de l'entreprise :	13
1.4. La structure organisationnelle :	13
1.5. La performance de l'entreprise :	13
2- Définition et aperçu historique du changement organisationnel :	13
2.1. Définition du changement organisationnel :.....	13
2.2. Historique du changement organisationnel :.....	14
2.2.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive » :	15
2.2.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale» : ..	15
2.2.3. La troisième période : années 80 « apprentissage et évolution » :	16
3. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement organisationnel :	17
3.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :	17
3.1.1. Les facteurs externes :	18
a). L'évolution du marché :	18
b). Les actions de la concurrence :	18

Table des matières

c). Les innovations technologiques :	18
d). Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication) :	19
e). L'évolution de la législation et de la réglementation :	19
f). La modification de l'actionnariat :	19
g). L'évolution de la société :	19
3.1.2. Les Facteurs internes :	19
a). La taille de l'entreprise :	20
b). La culture nationale :	20
c). Les stratégies de l'entreprise :	20
d). Le pouvoir :	20
3.2. Le processus du changement organisationnel :.....	22
3.2.1 Le modèle de Lewin :	22
a). Première étape (Le dégel) :	22
b). Deuxième étape (la transition) :	23
c). Troisième étape (le regel ou la recristallisation) :	23
3.2.2 .Le modèle de Collerette et al. (1997) :	23
a). L'éveil :	23
b). La désintégration :	24
c). La phase de la reconstruction :	24
d). La phase d'intégration :	24
3.2.3. Le model de Kotter :	25
Phase n°01 : Préparer le changement (créer l'urgence et former une coalition) :	26
a). Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant :	26
b). Identifier les groupes relais du changement :	26
Phase n°02 : Engager le changement (Créer une vision de l'état futur et communiquer) :	26
c). Avoir une vision du changement en termes de production et de planning :	26

Table des matières

d). Communiquer la vision du changement :.....	27
Phase n°03 : Réaliser le changement (Inciter à l'action et produire des victoires) :.....	27
e). Traiter les obstacles au changement :	27
f). Avoir des résultats rapides à montrer :	27
Phase n°04 : Ancrer le changement (Consolider les succès et créer une nouvelle culture) :	27
g). S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement :	27
h). Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne :	27
 Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel :.....	27
1. Les variables du changement :	28
1.1. L'ampleur du changement :	28
1.2. La profondeur du changement :	29
1.2.1. Les changements « superficiels » :	29
1.2.2. Les changements en « profondeur » :	29
1.3. La rapidité du changement :	29
1.4. Le mode d'imposition du changement :	30
2. Les domaines du changement organisationnel :	30
2.1. La stratégie :	30
2.2. La structure :	31
2.3. Les systèmes :	31
2.4. La culture :	31
2.5. Le mode de management :	32
3. Les modes du changement organisationnel :	32
3.1. La réorganisation :	32
3.1.1. La réorganisation du travail :	32
a). Le travail prescrit :	33

Table des matières

b).Le travail réel :	33
3.1.2. La réorganisation de la stratégie :	34
a) La technologie :	34
b) La stratégie :	34
c) La culture d'entreprise :	34
d) le pouvoir :	35
e) La configuration :	35
3.2. La restructuration :	35
3.3. Le ré-engineering :	37
Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement :.....	38
1. Typologie du changement :	38
1.1. Typologie du changement selon Balogun, Hope et Viardot :	38
1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998) :	39
1.2.1. Le changement provoqué, ou (changement choisi, souhaité, volontaire, etc.) :	39
1.2.2. Le changement subi ou imposé :	39
1.3. Typologie du changement selon GIROUX(1991) :	40
1.3.1. Selon l'étendue :	40
a) Globale :	40
b) Partielle :	40
1.3.2. Selon la profondeur :	40
a) Majeure :	41
b) Marginale :	41
1.3.3. Selon le rythme :	41
a) Lent :	41
b) Rapide :	41

Table des matières

1.4. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ :	41
1.4.1. Le changement continu :	42
1.4.2. Le changement proposé :	42
1.4.3. Le changement organisé :	42
1.4.4. Le changement dirigé :	42
2. les enjeux de changement organisationnel :	44
2.1. L'orientation du changement :	45
2.2. L'engagement du changement : quand effectuer le changement ? :	45
2.3. Les ressources du changement : quels moyens pour changer ? :	46
2.4. La conduite du changement : comment changer ? :	46
3. Les objectifs du changement organisationnel :	47
Conclusion du chapitre :	48
Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise :	49
Introduction du chapitre :	49
Section 01 : Généralités sur la conduite du changement organisationnel :	50
1- Définition et aperçu historique de la conduite de changement organisationnel :	50
1.1. Définition de la conduite du changement :	50
1.2. Historique de la conduite de changement :	51
1.2.1. Les origines de la CDC :	51
1.2.2. Les premiers pas de la CDC :	51
1.2.3. Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui :	52
2. Les acteurs du changement :	52
2.1. Les acteurs de changement selon (TENEAU G. 2005) :	52
2.2. Les acteurs de changement selon AUTISSIER (2003) :	53
3. Les étapes de la conduite du changement :	53
3.1. Une phase de diagnostic :	54

Table des matières

3.2. Une phase de déploiement des leviers :	54
3.3. Une phase de pilotage :	54
4. Les modèles de la conduite du changement :	55
4.1. La conduite du changement « instrumentée » :	55
4.2. La conduite du changement « psychosociologique » :	56
4.3. La conduite du changement de « gestion de projet » :	56
5. Les objectifs de la CDC :	56
5.1. L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :	56
5.2. La transformation :	57
5.3. L'évolution :	57
Section 02 : Les résistances face au changement organisationnel :	58
1. Définition de la résistance au changement :	58
2. Les facteurs de résistance au changement :	60
2.1. Les facteurs psychologiques :	60
2.1.1. Les origines individuelles :	60
2.1.2. Les origines collectives :	61
a). Les normes :	61
b). Les rites :	61
c). Les idées préconçues :	61
2.2. Les facteurs stratégiques :	61
3. Les causes de la résistance au changement :	62
3.1. Les causes politiques :	62
3.2. Les causes liées à la qualité de mise en œuvre du changement :	62
3.3. Les causes liées au changement lui-même :	63
3.4. Les causes liées au système organisationnel :	63
4. Les différentes formes et phase de la résistance au changement :	64
4.1. Les formes de résistance au changement :	64

Table des matières

4.1.1. La résistance passive :	65
4.1.2. La résistance active :	65
4.2. Les phase de la résistance au changement :	66
5. Les conséquences de la résistance au changement :	68
Section 03 : La gestion du changement :	68
1. Le processus d'adaptation des individus au changement :	68
1.1. Rompre avec le passé :	69
1.2. Explorer les nouvelles façons de faire :.....	69
1.3. Commencer les changements :	69
2. Clé de la réussite pour vaincre la résistance et les erreurs a évité :	71
2.1. Clé de la réussite :	71
2.1.1. La formation :	71
2.1.2. La communication :	71
2.1.3. La promotion :	72
2.1.4. L'accompagnement :	72
a). Le traitement des impacts :	72
b). Le coaching :	72
c). La création de nouveaux outils de gestion :	72
2.2. Les erreurs à éviter :	73
3. réussir le changement organisationnel :	73
3.1. Les principes du changement organisationnel :	73
3.1.1. Principe de globalité :	74
3.1.2. Principe de rupture :	74
3.1.3. Principe d'universalité :	74
3.1.4. Principe d'indétermination :	74
3.2 : Les dix clés du changement organisationnel :	74
▪ Clé 1 : "définir la vision" :	74

Table des matières

▪ Clé 2 : "mobiliser" :	75
▪ Clé 3 : "catalyser" :	75
▪ Clé 4 : "piloter" :	75
▪ Clé 5 : "concrétiser" :	75
▪ Clé 6 : "faire participer" :	76
▪ Clé 7 : "gérer les aspects émotionnels" :	76
▪ Clé 8 : "gérer les enjeux de pouvoir" :	76
▪ Clé 9 : "former et coacher" :	76
▪ Clé 10 : "communiquer intensément" :	77
4. L'impact du changement sur l'organisation :	77
4.1. Le changement comme opportunité :	78
4.2. Le changement comme menace :	78
Conclusion du chapitre :	79

Chapitre III : le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cas « BADR »

Introduction au chapitre :	80
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et du cadre méthodologique :	80
1. Présentation de la banque d'agriculture et du développement rural (BADR) :	80
1.1. Etapes d'évolution de la BADR :	81
1.2. Les missions et les objectifs de la BADR :	85
1.2.1. Les missions de la BADR :	85
1.2.2. Les objectifs de la BADR :	85
2. La présentation de la méthodologie de recherche :	86
2.1. Méthodes utilisées :	86
2.2. Les techniques utilisées :	86
2.3. La population d'étude :	87
2.4. Description du questionnaire :	87
Section 02 : le changement organisationnel et ses raisons au niveau de l'agence « BADR » :	87
1. La nouvelle organisation commerciale agence "OCA" :	87
1.1. Présentation du Projet "OCA" :	87

Table des matières

2. Dimension de l'espace de l'agence :	89
3. Aménagement des locaux :	89
3.1. Distinguer le marché des Particuliers de celui des Entreprises en Front Office :	90
3.1.1. Division de l'espace dédié (Particuliers – Entreprises) :	90
3.1.2. Segmentation du portefeuille Clientèle de l'agence :	91
3.1.3. Définition d'un portefeuille aux chargés de clientèle :	91
3.2. Distinguer le Front Office du Back Office :	92
3.3- L'Accueil :	92
3.3.1- Aménagement du poste Accueil :	92
3.3.2. Equipement du poste Accueil :	92
3.4. Reconfiguration du Processus Versement :	93
3.5. Banque Debout :	93
3.6. Promotion et Développement de la Monétique :	94
4. Organisation de l'Agence évoluant en OCA :	94
5. Les Missions et Attributions du Directeur d'Agence :	97
6. Organisation du Front Office :	99
6.1. Les Missions et Attributions des Superviseurs "Pôle Clientèle":	99
6.1.1. Les Missions :	99
6.1.2. Attributions :	99
a). Organiser l'Activité Commerciale Entreprises / Particuliers et favoriser le Développement :	99
b). Encadrer l'Activité des Chargés de Clientèle Entreprises pour l'activité de crédit :.....	100
c). Encadrer l'Activité d'Accueil :.....	100
6.2. Les Missions et Attributions Communes aux Chargés de Clientèle :	102
6.2.1. Les Missions :	102
6.2.2. Attributions :	102
a). Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects :	102

Table des matières

b). Effectuer des transactions courantes :	102
6.3. Les Missions Particulières du Chargé de Clientèle Entreprises :	103
6.3.1. Pour les Dossiers de Crédit :	103
6.3.2. Pour les Ordres de la Clientèle concernant les opérations du Commerce Extérieur :	103
6.3.3. Pour le Service Après Vente de Qualité :	103
6.4. Les Missions et Attributions du Personnel d'Accueil :	105
6.4.1. Les Missions :	105
6.4.2. Les Attributions :	105
a). Orienter le client au sein de l'agence :	105
b). Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients:	105
6.5. Les Missions et Attributions du Chargé de la Comptabilisation des Versements :	106
6.5.1. Attributions :	106
6.6. Les Missions et Attributions du Guichetier " Service Rapide" :	106
6.7. Les Missions et Attributions au Chef de Service Pôle Transaction :.....	106
6.7.1. Les Missions :	106
6.7. 2. Attributions :	107
7. Organisation du Back Office :	107
7.1. Missions et Attributions du Superviseur Back Office :	108
7.1.1. Missions :	108
7.1.2. Attributions :.....	108
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :.....	108
1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude :	109
1.1. Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle :	109
1.2. Répartition du personnel selon le sexe :	110
1.3. Répartition du personnel selon l'âge :	111
1.4. Répartition du personnel selon l'ancienneté :	112

Table des matières

1.5. Répartition du personnel selon leurs niveaux d'instruction :.....	113
2. L'analyse des données concernant la première hypothèse :	115
2.1. L'entreprise face au changement :.....	115
2.2 L'avis des travailleurs sur le changement :	115
3. L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse :	116
4. L'analyse des données concernant la troisième hypothèse :	116
4.1. Les types de formations suivies selon le besoin :	117
4.2. Les types de formations suivies selon la durée :	117
4.3. L'importance de la formation par rapport au changement :	118
5. L'analyse des données concernant la quatrième hypothèse :	118
Conclusion :	119
Conclusion générale:	121

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé.

Résumé :

L'évolution de l'approche conceptuelle de l'entreprise peut s'expliquer en grande partie par la complexité et la croissance de son environnement économique et social.

L'instabilité de cet environnement, pousse l'entreprise à réaliser des changements internes et externes afin de s'adapter à ce dernier. Le changement organisationnel étant le passage d'un état présent vers un état modifié, par l'amélioration ou la transformation radicale de sa structure, afin de survivre dans son environnement compétitif et rester performante.

La conduite du changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'organisation, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Pour cela il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre des méthodes de conduite du changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite.

A travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la conduite du changement organisationnel dans le secteur bancaire, et l'impact de celui-ci sur l'organisation

Notre recherche est sanctionnée par une étude de cas afin de mieux explorer la notion de l'impact du changement organisationnel sur une entreprise. Cette étude qui a eu lieu au sein de la "BADR", permis de comprendre comment s'est effectué le changement, autrement dit l'adaptation du personnel à sa nouvelle organisation. S'agit effectivement du projet de redéploiement stratégique de ses Agences d'exploitations et la conception de la Nouvelle Organisation Commerciale Agence "OCA".

Mots clés :

Le changement organisationnel, la conduite du changement organisationnel, la résistance au changement, BADR.

Abstract:

The evolution of the conceptual approach of the company can be explained in large part by the complexity and growth of its economic and social environment.

The instability of this environment pushes the company to carry out internal and external changes in order to adapt to it. Organizational change is the passage from a present state to a modified state, through the improvement or radical transformation of its structure, in order to survive in its competitive environment and remain successful.

Organizational change management is a process that requires the mobilization of all the resources available to the organization, particularly the people who make it up. The success and sustainability of the change requires the exploitation of all the employees' skills as well as all their capacities of initiative and not only those corresponding to the definition of their position.

To do this, it is necessary to learn how to manage change by implementing change management methods that allow for optimal conditions for success.

Through our work, we have aimed to take stock of the organizational change management in the banking sector, and its impact on the organization

Our research is sanctioned by a case study in order to better explore the notion of the impact of organizational change on a company. This study, which took place within the "BADR", allowed us to understand how the change was carried out, in other words the adaptation of the staff to its new organization. It is indeed the project of strategic redeployment of its operating agencies and the design of the New Commercial Organization Agency "OCA".

Keywords:

Organizational change, organizational change management, resistance to change, BADR