



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire

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

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**L'impact du changement organisationnel sur le comportement
organisationnel dans les entreprises publiques industrielles
Algériennes : cas de SAIDAL**

Présenté par :

BOUKHAMZA Lamia

KEBAILI Dehbia

dirigé par :

M^{me} HAMMOUTENE Ourdia

Devant le jury composé de:

Président: M^{elle} SI MANSOUR Farida, Maître assistante/A, UMMTO.

Rapporteur: M^{me} HAMMOUTENE Ourdia, Maître assistante/A, UMMTO.

Examineurs: M^{me} OUAMAR Sabrya, Maître assistante/A, UMMTO.

Année universitaire 2018/2019

Remerciements

Avant tout nous remercions dieu le tout puissant qui a procuré courage et volonté d'achever ce modeste travail.

Nos profonds remerciements à notre encadreur MME : HAMMOUTENE qui a accepté d'encadrer notre travail et qui a toujours été à nos côtés pour nous guider.

On remercie aussi les membres de jurys qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier aussi les employés de SAIDAL en particulier qui nous ont aidés dans la réalisation de ce travail. Leur aide nous a été plus que précieuse.

Finalement, il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail, merci à tous.

DEDICACES

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; mes parents que j'adore.

A celles qui ont toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu les garde a mes cotés, à mes chères tantes.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour, à mes frères YOUNES et GHILAS, mes sœurs, LILIA, FARIDA, CHABHA

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements. RACHIDA et sa petite famille.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures.

A mon cher mari SALIM et toute ma belle famille DJAROUNE

Mes aimables amis, AMINA, KHADIDJA, MARIEM, TIZIRI, RANIDA, et SAMIRA, Ainsi ma chère binôme LAMIA, et mes collègues d'étude de GRH.

DEHBIA

Dédicaces

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.

A celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour, à mon frère AMAR et mes sœurs, RACHIDA et sa petite famille , SALIHA, NAOUAL, DALILA et son mari TOTO, KARIMA, SAMIA et KAHINA.

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements. Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, TAYEB, MARIEM, TIZIRI, RANIDA, NAIMA, SAMIRA, ZAHRA ainsi ma chère binôme DEHBIA, et mes collègues d'étude de GRH.

LAMIA

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de la littérature	07
Section1 : le changement organisationnel : approches conceptuels.....	07
Section 2 : le comportement organisationnel :	25
Chapitre II : L'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA	36
Section1: Les effets du changement organisationnel sur le comportement organisationnel....	36
Section 2 : Changement organisationnel et comportement organisationnel dans le cas des entreprises publiques industrielle algériennes.....	49
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL	64
Section1 : Présentation de la méthodologie de l'échantillon d'étude empirique.....	64
Section 2 : changement organisationnel et comportement organisationnel au sien de SAIDAL.....	75
Conclusion générale	94
Bibliographie	98

Introduction générale

A partir du début des années 1980, l'environnement économique des entreprises connaît d'importants changements sous l'effet de facteurs sociaux et technologiques, mais aussi politiques économiques¹. Le changement concerne l'accélération de la dynamique de l'innovation sous l'effet des investissements intensifs en recherche et développement, conjugués à la montée en puissance des technologies d'informations et de communications (TIC), notamment, les réseaux. Le changement concerne également la remise en cause des politiques keynésiennes avec la pression de la mondialisation libérale.

Pour se mettre en concordance avec les nouveaux enjeux environnementaux (globalisation financière, mondialisation...), l'Algérie avait entamé un programme de réformes qui s'est accéléré après 1986 à la suite de la chute du prix du pétrole et les effets à la fois économiques, et sociaux de la crise économique vécue par l'Algérie.

L'entreprise publique algérienne a été placée au centre de tous ces réformes en passant de l'autogestion, au lendemain de l'indépendance, à l'entreprise centralement dirigée durant les années 1970, à la restructuration organique au cours du début des années 1980 et enfin à l'autonomie donnant lieu au statut de société par action à partir de la fin des années 1980.

Tous ces changements devraient théoriquement se traduire par des changements dans les comportements individuels et collectifs.

L'objet du travail

Dans ce contexte général, l'objet du projet de notre travail sera d'étudier les retombées des changements organisationnels vécu par les entreprises algériennes sur leur comportement organisationnel. Ce travail porte sur l'entreprise publique industrielle algérienne (EPIA), et nous avons choisi comme terrain d'étude l'entreprise SAIDAL, où nous allons étudier l'effet de la mise en œuvre de la nouvelle organisation (la structure corporate) sur la composante sociale de l'organisation, c'est-à-dire les individus qui composent cette entreprise.

¹ BEKOUR, F. « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat, UMMTO, 2012.

Introduction générale

Problématique et hypothèse

La conduite du changement est devenue une des préoccupations majeures des organisations, dans un environnement économique de plus en plus complexe. L'individu étant le capital le plus précieux dans le processus de changement dans une organisation. Il convient d'analyser comment le changement influence le comportement organisationnel au sein de l'organisation, et étudier la réponse des salariés à l'égard du changement.

L'évaluation de la réussite de la gestion du changement a été qualifiée de problématique majeure pour la recherche sur le changement organisationnel. Au cours d'un processus de changement, l'évolution des attitudes et des comportements des salariés à l'égard de celui-ci peut en effet témoigner de sa réussite ou de son échec¹.

De nombreux experts se sont mobilisés sur le changement organisationnel pour aider les dirigeants dans le pilotage du changement ainsi que sa maîtrise et sa réussite, en leur permettant d'anticiper, piloter et accompagner ce dernier. Cela ne peut se faire sans la prise en compte des besoins et contraintes des parties prenantes. Parmi ces parties prenantes, la plus importante est le personnel, car le service des ressources humaines constitue généralement le moteur de tout changement. Pour ALAIN, L (2013) le changement concerne « *l'ensemble de personnel, cadres, dirigeants, dans leur attitudes, leur pensée, leur façon de travailler, leurs modalités de collaboration, leurs procédures de travail, leurs savoir et savoir-faire* »².

Cela signifie qu'il existe une relation entre les changements organisationnels et la dimension sociale de l'organisation, autrement dit, tout changement exige la modification du comportement de chaque une des personnes impliquées.

Ces considérations nous ont poussés à nous interroger les réactions des individus face au changement organisationnel. Ainsi, la question à laquelle ce travail se propose de répondre :

Qui est l'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans les EPIA ?

¹GIRAUD, L., AUTISSIER, D., JOHNSON, K.J., et MOUTOT, J.M. « Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », Question(s) de management, vol.2, N° 3, 2013, p. 37-52.

² ALAIN, L. « Maitriser le changement », la plaine SAINT Denis édition AFNOR, 2013.

Introduction générale

Tenant compte de la multiplication des changements organisationnels vécus par les EPIA, de la situation prévaut au sein de ces entreprises (situation d'endettement, difficultés à affronter la concurrence, et à pénétrer les marchés extérieurs), nous avons formulé une hypothèse qui guidera notre recherche. **Le changement organisationnel de l'EPIA a un faible impact sur le comportement organisationnel.**

Cadre théorique

La littérature actuelle sur le changement (ARMENAKIS, A.A., et HARRIS, S.G 2009), révèle que l'évaluation des attitudes et des comportements des salariés aux différentes étapes de la mise en œuvre du changement est bien que nécessaire¹.

CHOI, M. (2011), rappelle que « *la compréhension des construits attitudeux qui représentent les attitudes des salariés à l'égard du changement pourra un jour aider les praticiens ressources humaines à mieux guider la phase de « dégel » au sein des organisations, et permettre des interventions plus adéquates dans le cadre de la mise en œuvre du changement* »². Notre étude repose sur des construits solides : l'information relative au changement, la compréhension du changement, la capacité à changer et la participation au changement. Notre revue de littérature justifie la prépondérance de ces quatre dimensions-clefs retenues pour l'évaluation des attitudes et comportements des salariés. Ces quatre variables sont ici considérées comme des composantes majeures de la réponse des salariés au changement³. Ces réponses sont susceptibles de conditionner le succès de n'importe quel processus de mise en œuvre du changement.

Les entreprises publiques industrielles algériennes (EPIA) n'ont pas cessé de répondre à la dynamique environnementale, et ce, depuis 1980. Elles ont procédé à plusieurs restructurations : organique, financière et industrielle. Ces réorganisations devraient s'accompagner de changement au plan comportemental. Ces restructurations ainsi que leur impact sur le comportement organisationnel dans les EPIA seront détaillées dans notre revue de littérature en se référant aux travaux des auteurs tel que KAKICHE-KIHAL, N (2011), SOUKI, H et MELBOUCI, L.(2015), MELBOUCI, L.(2009) et BOUKRIF, M. (2008).

¹ARMENAKIS, A. A., et HARRIS, S.G. "Reflections: our Journey in organizational Change Research and Practice", journal of change management, 2009. P 127-142.

²CHOI, M. « Employees' attitudes toward organizational change », A literature review Human Resource Management, 2011.p479–500.

³OREG, S., VAKOLA, M., et ARMENAKIS, A. A. « Change Recipients' Reactions to Organizational Change A 60-Year Review of Quantitative Studies », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 47 n°4, 2011, p.461524.

Introduction générale

Démarche et méthodologie

Notre travail de recherche vise à étudier l'impact du changement organisationnel sur les comportements individuels et collectifs au sein des EPIA.

Pour ce faire, nous avons mobilisé une démarche méthodologique basée sur trois axes :

- 1. Synthèse théorique :** à travers la revue de la littérature managériale nous avons déduit les effets du changement organisationnel sur le comportement organisationnel (KALIKA, H., Et ORSONI, J. 2008, ROBINS, S., ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T.2014).
- 2. L'étude de contexte de l'entreprise publique :** à partir d'un certains de travaux portant sur l'entreprise publique (MELBOUCI, L. 2009 et BOUKRIF, M. 2008), nous avons tenté de rappeler les principales mutations traversées par les EPIA depuis leur créations, comme nous avons pu dégager l'impact de ces réorganisations sur les comportements individuels et collectifs dans les EPIA.
- 3. Etude empirique :** nous avons mené une enquête du terrain au sein de l'entreprise publique de production pharmaceutique groupe SAIDAL, afin de dégager l'impact du dernier changement organisationnel (la mise en place de la structure corporate) sur le comportement organisationnel.

A cet effet, nous avons fait appel à une enquête mêlant une démarche qualitative et quantitative, comme nous avons exploité toute la documentation de l'entreprise mise à notre disposition.

Plan de travail

Nous avons structuré notre travail selon trois chapitres :

Le premier chapitre est intitulé « changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de la littérature ». Il est subdivisé en deux sections, la première propose un ensemble d'éléments théoriques sur le changement organisationnel. La deuxième fournit, quant à elle, les aspects théoriques qui nous intéressent concernant le comportement organisationnel.

Par la suite, le deuxième chapitre va porter sur l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA. Ce chapitre se subdivise en deux sections. Dans la première, nous nous sommes étalés sur les impacts du changement organisationnel sur le comportement organisationnel. Ces effets sont réexaminés dans la deuxième section consacrée à l'EPIA.

Introduction générale

Le troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude empirique menée auprès du groupe SAIDAL. Il est composé de deux sections. Dans la première, nous présentons la méthodologie et l'entreprise objet de l'étude empirique. Dans la deuxième section, nous restituerons nos résultats de la recherche empirique.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Introduction

Le changement est devenu un thème central aussi bien que pour les praticiens, que pour les chercheurs en sciences des organisations. Certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement. Cette conception nous amène à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Pour cela, le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle dépend.

L'objet de ce premier chapitre sera de définir les concepts de base au tour desquels s'articule notre problématique de recherche, à savoir : le changement organisationnel et le comportement organisationnel.

Section 01 : le changement organisationnel : approche conceptuelle

Le changement organisationnel est une nécessité pour toute entreprise afin qu'elle assure sa survie. Pour cela, l'objet de cette section sera de montrer l'importance du changement en traitant les fondements théoriques de celui-ci, le processus du changement organisationnel, et les résistances au changement.

1.1. Fondements théoriques du changement organisationnel

Rendant compte de la complexité de ce phénomène (changement organisationnel) et tout les aspects aux quels il renvoie, il est important de le définir en premier temps pour mieux le cerner. Ensuite étudier ces approches et le processus de celui-ci, pour enfin aborder la résistance au changement.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

1.1.1. Définition et facteurs du changement organisationnel

Le concept du changement organisationnel a donné une abondante littérature, car il est important pour les organisations, puisque leur réussite dépend de leur maîtrise pour leur environnement qui se caractérise par des transformations et évolutions continues.

a. définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept large et ambigu, aussi il est difficile à cerner, mais, il a fait objet de plusieurs définitions. A ce titre, la littérature en management distingue plusieurs facettes du changement représentant une richesse conceptuelle dans le domaine managériale.

Les travaux de HERMEL, P. (1986), définit le changement d'une façon générale « *une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite de maîtriser ou moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir pour survivre et se développer* »¹. Pour leur part, HAFSI, T. et FABI, B. (1997) ont parlé du changement de la firme et du changement de la stratégie mais ils n'ont pas parlé d'une définition globale et unique de ce qu'est le changement organisationnel². Cela s'explique par le fait que dans un même contexte, le changement n'est pas conçu de la même façon dans deux organisations différentes.

D'autres auteurs (POOLE, M.S., et VAN de VEN, A. H 2004) ont défini ce concept de changement organisationnel comme étant « *un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »³.

¹HERMEL, P. « Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement », Editions d'Organisation, 1986.

²HAFSI, T., et FABI, B. « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997. Cité 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.

³ POOLE, M.S., VAN de VEN, A. H. «Manuel de changement organisationnel et d'innovation», Université Press, 2004, p.510-540.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

De son côté GUILTHON, A (1977), considère le changement organisationnel comme « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé* »¹.

Quant aux travaux de (COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. 1997), le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »².

Le changement organisationnel est défini par d'autres auteurs comme étant « *l'acte par lequel l'organisation se modifie dans quelques de ses caractéristiques (...)* »³.

D'autres travaux portent sur l'objet du changement organisationnel tel que ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. (2014) qui le définissent comme étant « *la manière de faire les choses autrement, modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats* »⁴.

Le changement organisationnel n'est pas un acte ponctuel mais c'est un processus qui se réalise à long terme, « *Le changement n'est pas une nécessité conjoncturelle due aux modifications économiques particulières que connaîtrait notre époque. C'est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation* »⁵.

¹GUILTHON, A. « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue française de gestion, n° 120, 1977, pp.98-107. Cité par YATCHINOVSKY, A. « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité ». Editeur Collection Formation Permanente, Paris, 1999.

²COLLERETTE, 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. 2010, Op. Cit.

³KALIKA, H., Et ORSONI, J. « management, stratégie et organisation », Edition Vuibert, 2008.

⁴ ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. « Comportements organisationnels », 16^{ème} Edition, Broché, 2014.

⁵THIERRY, C. « La conduite humaine du changement : comment la réussir des paroles aux actes », Editions DEMOS, 2000. Cité par CORIS, M., FRIGANT. F., et LUNG, Y. « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Cahiers du GREThA n°23, 2009.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

b. Les facteurs du changement organisationnel

Trois principaux types de facteurs sont à l'origine du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel.

Le premier facteur repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle.

Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles, endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par la dynamique concurrentielle.

- **La rivalité concurrentielle**

La dynamique du processus concurrentiel est certainement l'un des moteurs du changement organisationnel, dans sa double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles.

L'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante. L'innovateur possède un avantage par rapport à d'autres concurrents dans la mesure où, si son innovation est réussie, il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses compétences organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en occupant le marché). A défaut des nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.

Cet avantage sera en effet difficilement contesté par les suiveurs s'ils se contentent d'imiter le *first mover* car, pas plus que les connaissances technologiques, les compétences managériales et organisationnelles ne sont des biens libres. Ce n'est qu'en proposant des innovations technologiques (au niveau du produit, des procédés ou de l'organisation) que la position dominante prise par la firme innovatrice pourra être contestée.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Le changement organisationnel implique un long tâtonnement pour modifier l'ensemble des composantes concernées (relations avec les salariés, avec les fournisseurs, avec les clients, avec les financiers). D'autres auteurs ont parlé de la firme innovatrice tel que AOKIS, M., (2001), « *Qu'il soit opéré par la firme innovatrice elle-même ou par des imitateurs, ce transfert de méthodes organisationnelles dans un autre environnement institutionnel ne peut se limiter à une simple imitation de pratiques originelles car, celles-ci comportent une dimension tacite essentielle difficilement transposable* »¹.

- **Le changement technologique**

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisations et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles en attestant le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel. D'autres auteurs stipulent que « *On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité* »². Tel que formulé, l'auteur souligne le décalage entre l'intensité du changement technologique associé à la diffusion de la microélectronique et de l'informatique dans l'environnement quotidien de travail des ateliers ou des bureaux et l'absence d'accélération dans les mesures macroéconomiques des gains de productivité, qu'il s'agisse de la productivité du travail ou de la productivité totale des facteurs. La plupart des analystes considèrent en effet, que l'apparition du microprocesseur dans les années 70 est le signal d'une rupture majeure pour nos économies, qu'on peut considérer comme une nouvelle révolution industrielle, celle de l'information qui succéderait à celle de l'énergie de la fin du 18^{ème} et du 19^{ème} siècle. Cette nouvelle révolution industrielle peut s'interpréter dans le schéma schumpetérien, dans sa version faible, des « ondes longues », comme la clef d'une nouvelle grappe d'innovations susceptible de générer une nouvelle phase de croissance. Elle a été identifiée comme l'émergence de la « nouvelle économie » associée au développement des TIC au cours des années 90³.

En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation

¹AOKI, M. « Fondements d'une analyse institutionnelle comparée », Albin Michel, Paris, 2001. Cité par CORIS, M., FRIGANT, F., et LUNG, Y., « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Cahiers du GRETHA n° 23, 2009.

²ROBERT, S. « Institutions and Economic Development », vol. 2, n° 1, ITALY, 1987, p.32-68. Cité par CORIS, M., et al, 2009. Op. Cit.

³ ARTUS, P. « La nouvelle économie », Éditions La Découverte, 2001.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

traditionnelle fortement hiérarchisée. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs).

En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond. Or, ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives.

Si le mode d'organisation est un puissant vecteur de coordination quand il stabilise les anticipations et les attentes des différents acteurs, c'est aussi un formidable vecteur d'inertie par le jeu de la dépendance de sentier. Changer les machines et les outils de production est relativement facile, changer les représentations et les attitudes, former la main d'œuvre et développer de nouvelles compétences nécessite un temps long d'adaptation.

Ainsi, il devient important d'élargir l'analyse au niveau institutionnel pour discuter de l'aptitude des économies à engager les changements organisationnels rendus nécessaires par les TIC.

- **L'évolution du contexte institutionnel**

En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique.

AMABLE, B., et PALOMBARINI, S. (2005), ne manifestent qu'une « *modification de ce compromis qui va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation* »¹.

Selon la formule de (LAZONICK et O'SULLIVAN 2002), l'affectation majeure du profit est alors orientée vers l'investissement par autofinancement afin de permettre une rationalisation des activités productives, donc des gains de productivité, et un élargissement de l'échelle de production.

Certains de ces investissements, engagés dans des placements à moyen terme, sont en relation directe avec les dirigeants des entreprises pour discuter des choix stratégiques, ce qui suppose une grande transparence dans les informations fournies par l'entreprise sur ses comptes et ses orientations. Dans la mesure où le marché financier est devenu un lieu

¹AMABLE, B., et PALOMBARINI, S. « politique n'est pas une science morale », éditions Raisons d'agir, mars 2005, p.286. Cité par CORIS, M., 2009. Op. Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

particulièrement actif des comportements stratégiques des investisseurs qui jouent à court terme, l'évolution du cours des actions menaçant le contrôle de l'entreprise.

1.1.2. Les approches du changement organisationnel

Pour PICHULT, F., (2013) Il existe 4 quatre approches qui constituent les quatre principales tendances illustratives de la gestion de processus du changement¹ : planification, politique, incrémentale et contingente.

a. L'approche de la planification (approche rationaliste)

La planification constitue sans nul doute l'une des approches les plus fréquemment utilisée dans la littérature en gestion pour aborder les processus de changement. Erigée en norme par nombreuses écoles de gestion, largement diffusée par les revues professionnelles, portée par l'instrumentation des firmes de consultants, la planification relève d'une vision « idéale » du processus de décision.

L'information ici joue un grand rôle, elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, ou les différentes étapes à suivre sont décomposées, analysées, et dans la mesure du possible quantifiée. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application (principe d'exhaustivité) qui dépendra de sa capacité à choisir la meilleure solution (principe d'optimisation).

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (principe de contrôle) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (principe de rétroaction).

Enfin, la planification ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle.

¹ PICHULT, F. « Gestion du changement », 2^{éd} de Boeck, Bruxelles, 2013, P. 51-64.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

b. L'approche politique

Une fois que l'on quitte le terrain normatif et que l'on observe de plus près la vie des organisations, on se rend compte rapidement que celle-ci s'accommode très mal de la quête de clarté, de transparence, de diminution des incertitudes.

CROZIER, M., et FRIEDBERG, E (1977), aboutit à une conception très particulière des processus de changement, c'est-à-dire le changement est systémique lié au système d'action concret qui l'élabore et auquel il s'applique, pour qu'il y ait changement, il faut donc que le système d'action se transforme lui-même et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relation entre acteurs, de nouvelles règles du jeu¹. Cependant, la plupart des projets de changement prennent la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes dont les intérêts sont potentiellement menacés et les conduits, dans la plupart des cas, à la dissolution ou à l'échec pur et simple. Dans cette perspective, les véritables changements c'est-à-dire l'apprentissage de nouveaux jeux, ne peut se réaliser que dans un contexte de crise, de rupture par rapport aux anciens mécanismes de régulation.

On trouve la même idée chez PFEFFER, J. (1981), qui estime que le phénomène du pouvoir est le plus souvent un élément de stabilité dans l'organisation. Selon l'auteur, les sources d'une telle stabilité sont² :

- L'engagement des acteurs pour faire adopter des décisions et construire des stratégies. Etant donné le « coût » d'un tel engagement, les individus tendent à maintenir leur position bien longtemps après s'il s'avère que cela soit encore nécessaire. Même en cas d'échec ou d'erreur, ils continueront à défendre leur argumentation car, le plus souvent, reconnaître ses erreurs signifierait une perte de légitimité et risquerait d'entraîner, par-là, une perte de pouvoir ;
- La légitimité des pratiques et des croyances s'appuie sur l'institutionnalisation des pratiques et des croyances, qui leur donne un caractère « objectif », donc difficilement transformable ;

¹CROZIER, M., et FRIEDBERG, E. « l'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective », Paris, Seuil, 1977.pp.325-347. Cités par PICHAULT, F., 2013. Op. Cit.

²PFEFFER, J. « Power in Organizations, Cambridge », Ballinger, 1981, p. 289.Cité par PICHAULT, F. 2013. Op. Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

- La tendance à la perpétuation et à l'auto-renouveau du pouvoir. Il s'agit d'un constat classique de la théorie des organisations : tout pouvoir acquis, se renforce.

c. L'approche incrémentale

Cette approche met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en œuvre. En effet, les dirigeants sont largement dépendants dans leurs actions et dans leurs choix antérieurement élaborés. Ainsi, la marge de manœuvre dont ils disposent se trouve étroitement circonscrite. Il en résulte une image du changement organisationnel qui ne peut être « qu'incrémental ». Chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que « marginalement » selon un processus permanent d'essais et erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis.

Dès lors, on comprend que l'un des enjeux majeurs de tout processus de changement, consiste à combiner la temporalité du projet concerné avec les temporalités des autres projets en vigueur dans l'organisation. Ces derniers peuvent largement interférer avec le projet actuel et en conditionner le cours.

Dans une intéressante étude sur la sélection de projets, Durieux-Nguyen Tan, F., (2005), insiste ainsi sur la nécessaire articulation du projet de changement poursuivi avec les autres projets déjà engagés dans l'organisation¹. L'auteur en arrive à proposer une matrice des interactions possibles allant du parasitisme et de la prédation à l'épiphytisme et à la symbiose. Les responsables peuvent tenter de favoriser les interactions qui leur semblent préférables. Des processus évolutifs tels que la sélection naturelle peuvent aussi se produire indépendamment de toute intervention managériale, mais il serait concevable, selon l'auteur, de les modéliser à l'aide d'algorithmes génétiques afin de favoriser les interactions souhaitées. Sur le plan méthodologique, l'approche incrémentale s'emploie donc à repérer les principales dynamiques temporelles à l'œuvre dans l'organisation et à examiner la mesure dans laquelle le processus en cours peut s'y articuler.

¹DURIEUX-NGUYEN TAN, F. « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », Revue Française de Gestion, n° 154, 2005, p. 159-172.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

d. L'approche contingente

L'un des fondements de cette approche consiste à montrer que les organisations conçoivent et développent des modes de structuration spécifique en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent¹.

Les idées maitresses de la contingence sont les suivantes :

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes tout en les adaptant à leur environnement et à ses modifications ;
- Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail, tout dépend du type de tâche et du type d'environnement auquel on a affaire ;
- Les dirigeants doivent avant tout parvenir à réaliser de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaire pour effectuer des tâches différentes en fonction des environnements spécifiques auxquels elles correspondent.

En d'autres termes, l'essentiel de la théorie de la contingence revient à considérer qu'organiser impose la recherche de la cohérence, et qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où sont rendus compatibles la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Les dirigeants ne sont plus vus ici comme des personnages omniscients, parvenant à optimiser leurs décisions quelles que soient les circonstances : ils doivent avant tout parvenir à ajuster leur organisation aux caractéristiques du contexte dans lequel elle opère. S'ils ne le font pas, ils la condamnent à des performances moindres.

La diversité des formes organisationnelles résulte donc, selon les fondateurs de cette approche du processus d'adaptation plus ou moins réussis à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) du contexte. Ces conditions sont aussi bien externes (tel que le type de marché, de culture nationale, de technologie, etc.) qu'internes (l'âge, la taille de l'organisation, sa stratégie, etc.).

¹DONALDSON, L. "The Contingency Theory of Organizations", Thousand Oaks, Sage, 2001.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

e. L'approche interprétativiste

Pour cette approche, l'organisation est définie comme un système socialement construit de significations communes, qui construisent de façon active l'environnement. Selon WEICK, K. E (1979), « *les individus sont confrontés à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisibles et équivoques, impossibles à résoudre et à interpréter individuellement. Ces incertitudes sont résolues de façon organisationnelle à partir de traitement collectif de l'information* »¹. Les organisations constituent en quelque sorte des systèmes sociaux qui, en permanence, s'attachent à résoudre l'équivocité du monde que les individus expérimentent. Le problème essentiel à résoudre étant alors de donner sens au monde environnant.

➤ Les changements et l'enactement

Au cours des expériences dans lesquelles sont engagés les individus, surviennent fréquemment des changements. Ces différences peuvent interpeller ou « attirer l'attention » en raison de l'équivocité qu'elles revêtent, et inviter à ce qu'il leur soit donné une signification. Celle-ci se réalise à partir d'une opération mentale que WEICK appelle enactement. Elle ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, dissemblables à tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. C'est l'enactement qui établit une ségrégation entre les environnements auxquels l'organisation essaie d'attribuer une signification et ceux qu'elle ignore. L'enactement est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à lui donner une signification.

Cet auteur insiste sur le fait que la phase d'enactement ne s'effectue pas nécessairement en toute circonstance. Les acteurs sont en réalité davantage tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations (en puisant dans les environnements, voir infra) plutôt que de les mettre en cause. Ce « gel » de la phase d'enactement repose notamment sur un procédé appelé *avoided test* : les individus dotent leurs activités d'interprétation de limites, et ce, au départ d'une présomption d'échec plutôt que d'une expérimentation concrète.

¹WEICK, K.E. « la psychologie sociale de l'organisation », Édition Wesley, 1979. Cité par PICHULT, F. 2013. Op. Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

➤ La sélection

La sélection consiste précisément en l'application de diverses structures aux signaux équivoques afin d'en améliorer l'intelligibilité. « *Ces structures sont formées de variables inter reliées, construites lors d'expériences antérieures qui, sur imposées aux signaux, vont soit rendre les choses encore plus confuses et alors être rejetées, soit en fournir une interprétation raisonnable* »¹. Ce qui revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications. L'interprétation et la signification permettent aux nouveaux enactements de s'intégrer aux anciens environnements, issus du processus de rétention.

➤ La rétention

L'approche interprétative met en avant le rôle des acteurs : ce sont eux, et ces eux seuls, qui peuvent donner du sens au processus de changement en cours, en fonction de leur stock d'expériences accumulées.

Selon cette approche, l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation : un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs, il est susceptible d'être perçu aussi bien comme menace que comme enjeu. La théorie des conventions s'est développée dans une perspective similaire². Cette théorie permet de comprendre comment une certaine convergence finit par se dégager entre des situations complexes, qui comportent différentes facettes dont ils ne peuvent connaître avec exactitude l'évolution. Cette incertitude les met dans l'impossibilité de décider de manière rationnelle, c'est-à-dire de décider en définissant quels sont leur intérêts, en procédant à un calcul des coûts et des bénéfices liés à chaque alternative possible, et en choisissant la plus avantageuse pour eux.

Sur le plan méthodologique, il conviendra dès lors de se montrer d'abord attentif à la diversité des interprétations possibles du contexte, autrement dit, des conventions en vigueur. On la mettra ensuite en relation avec le rôle de « producteur de sens » que jouent consciemment et inconsciemment les responsables managériaux à tous les niveaux de

¹RANDALL, J., ET PROCTER. "Ambiguity and ambivalence: senior Managers Accounts of organizational Change in Restructured Government Department", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n° 6, 2008, pp.686-700.

² BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E. « Le nouvel esprit du capitalisme », Edition : Paris, Gallimard, 1999.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

l'organisation¹. Ce rôle inclut la façon dont ils gèrent le bouleversement des patterns, inévitablement lié au processus de changement, et dont ils finissent par créer de la « convergence » entre conventions anciennes et nouvelles.

1.2. Le processus du changement organisationnel

Dans cette partie, nous allons présenter d'abord le modèle de KURT, L., (1958), et par la suite, celui de COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P., (1997), ces deux modèles vont nous permettre de mieux comprendre le processus du changement sous deux angles différents.

1.2.1. Le modèle de Kurt Lewin (1958)

Ce modèle est repris dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel tel que celui de BUMES, B., (2004). Cette approche s'attarde surtout sur le changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes² : le dégel ou la dé cristallisation, la transition et enfin, le regel ou la recristallisation.

a. 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, reflétant l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. 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.

b. transition : correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

c. 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 recristalliser.

¹ROLEAU, L. « Micro-Practices of Strategic Sense make and Sense giving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », Journal of management Studies, November, vol. 42, n °7, 2005, pp.1413-1441.

² BUMES, B. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, n° 4, 2004, pp 309-325.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

1.2.2. Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)

Tout en s'inspirant du modèle, les auteurs proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. 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 phases¹ : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

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 tri. 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.

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. 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. À ce moment-là, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période 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, d'enthousiasme et d'exaspération.

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

¹COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997, p.173. Cités par Cité par KHERK HOUR, S. « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne Cas pratique NAFTAL », Mémoire en vue de l'obtention de Master, Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA, 2013, p24

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

d. L'intégration : correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

1.3. la résistance au changement

La résistance au changement est incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement. Lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, il est toujours presque exclusivement question de la résistance au changement.

1.3.1. Définition de la résistance au changement

La résistance au changement est *« l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »*¹. D'autres auteurs définissent les résistances comme *« des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »*². La résistance au changement est selon la synthèse et critique des écrits de CETO, HEC est une connotation négative à l'égard du changement. La résistance est définie aussi comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants.

¹ DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « psychologie du travail et des organisations », Gaetan Morin 1996, p 486. Cités par MOTEAU, A. « un mal nécessaire pour y optimiser la performance », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Mastère, Ecole de Management en Alternance, 2015.

²MORIN, E.M. « Psychologies au travail », Québec, 1996, P535. Cité par EVAAH, R.N. « Le comportement de l'employé face au changement organisationnel : une étude appliquée aux entreprises privées au Cameroun », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, université de Douala Cameroun 2009.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

1.3.2. Sources de la résistance au changement

Selon BAREIL, C, SAVOIE, A., (1999), nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Celle-ci peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement¹: les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même.

a. Variables individuelles

Les causes individuelles, de loin les plus fouillées, plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. D'autres auteurs, font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo. ALAIN, L., (1996) retient « *le manque de motivation, d'habileté, l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité* »². Pour la part de COLLERETTE, P., et al. (1997) retiennent : « *les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques; la peur de l'inconnu et le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme* »³.

MORIN (1996) explique que « *l'inconnu et l'incertitude qu'engendre le changement suscitent des craintes, des peurs et des appréhensions, qui semblent être le fait d'un sentiment de perte associé à l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant la perte de sécurité, la perte de pouvoir, la perte de l'utilité, de ses compétences, de ses relations sociales* »⁴.

b. Variables causales liées au collectif ou culturel

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons, par exemple, le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

¹ BAREIL, C, SAVOIE, A. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». Gestion Revue Internationale de Gestion, vol. 24, n°3, 1999, p86-95.

²ALAIN, M. « Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles », Montréal : Éditions Nouvelles, 1996. Cité par EVAAH, R.N. 2009. Op. Cit.

³COLLERETTE, P. et al, Op. Cit, p20.

⁴MORIN, E. M. « Psychologies au travail », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.535.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

COLLERETTE et al (1997) parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système est sa cohérence, le maintien des intérêts et des droits acquis, de même que, le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique, et finalement, le rejet de ce qui est étranger et pouvant être perçu comme menaçant pour le système¹.

c. Les causes politiques de la résistance au changement

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résisté. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver le statu quo.

d. Les causes liées à la mise en œuvre du changement

Comme l'indique RONDEAU, A., et LUC, B (2002), «*le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement* »². Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé.

Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou

¹ COLLERETTE et al, 1997, Op. Cit, p20.

² RONDEAU, A., et LUC, D. « Transformer l'organisation », Collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p 91-112.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné.

e. Les causes liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même. HAFSI et DEMERS (1997) ont étudiés les déterminants de la capacité à changer¹: contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership. la capacité à changer de l'organisation, lui indique la probabilité de succès du changement dans l'organisation. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place, comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs à cause de la perte des valeurs organisationnelles auxquelles ils croyaient lorsqu'ils ont été embauchés. En ce sens, les rites, les rituels, les normes, et le langage, sont des manifestations de l'intégration interne. Lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.

f. Les causes liées au changement lui-même

Le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. On retrouve alors les expressions telles que «ça n'a pas de bon sens».

Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Récemment, ABRAHAMSON, E. (2004) a distingué le postulat traditionnel de la «résistance au changement». Il signifie par là qu'il y a actuellement une tendance trop marquée dans la pratique pour ce qu'il appelle la destruction créative ou le changement radical, et stipule que *« les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux »*².

¹HAFSI, T. et DEMERS.C. « Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, p.322.

²ABRAHAMSON, E. « Changes sans douleur: comment les gestionnaires peuvent sur monter la surcharge d'initiatives, le chaos organisationnel et l'épuisement professionnel des employés », Boston, Harvard Business School Press, 2004, p 218.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Section 2 : le comportement organisationnel

L'organisation est bien entendu un lieu de reproduction des comportements appris mais elle est aussi un espace d'apprentissage, de socialisation, de production de normes, de valeurs et de comportements.

Le comportement d'un individu dépend de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).

L'objet de cette section, sera de traiter trois points important concernant le comportement organisationnel, telle que les aspects théoriques du comportement organisationnel. Ensuite second point sera consacré aux différents éléments influençant le comportement de l'individu. Et enfin les déterminants du comportement organisationnel.

2.1. Comportement organisationnel : aspects théoriques

Pour mieux comprendre ce concept on va d'abord l'éclaircir par plusieurs définitions pour passer aux niveaux de son analyse.

2.1.1. Définition du comportement organisationnel

La discipline « Comportement Organisationnel » a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension des déterminants et des conséquences des comportements d'individus, des groupes, et d'équipes sur le lieu de travail au cœur de l'organisation. Il s'agit d'un domaine au champ large, dans lequel on cherche à comprendre les processus interpersonnels et les dynamiques organisationnelles. Ce domaine permet de placer l'individu au cœur d'un groupe (équipe) et d'analyser ses interactions avec les autres.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

2.1.2. Les trois niveaux d'analyse du comportement organisationnel

Il est courant de classer les études sur le comportement organisationnel suivant leur niveau d'analyse et de faire une distinction entre les niveaux suivants:

a. Le niveau micro

Ces études se focalisent sur les comportements des individus au sein des organisations. Elles s'intéressent, en autres, aux caractéristiques individuelles des employées (ex. caractéristiques sociodémographiques, personnalité, valeurs), ainsi qu'aux émotions, la satisfaction au travail, la motivation, la confiance, ou encore l'éthique...

b. Le niveau méso

Ces études se concentrent sur les groupes de travail et les équipes. Elles étudient l'influence de facteurs tels que la taille et la cohésion des groupes ou équipes de travail sur les comportements des groupes ou la communication au sein et entre groupes. Elles s'intéressent aussi aux jeux de pouvoir, aux processus de négociation et de décision, aux styles de leadership, à la coopération et au conflit au sein des groupes. C'est ce niveau qui nous intéresse dans notre étude.

c. Le niveau macro

Ces recherches s'intéressent aux comportements des organisations. Elles étudient des phénomènes comme le design organisationnel, le management des objectifs, les systèmes d'incitation, la communication et la culture organisationnelle, la structure organisationnelle. Un grand nombre de chercheurs en comportement organisationnel étudient simultanément plusieurs niveaux d'analyse.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

2.2. Les différents éléments influençant le comportement de l'individu

ROBINS, S. TIMONTHY, J. VERONIQUE, T (2014), ont mis en évidence les six éléments qui influencent le comportement des individus¹.

2.2.1. L'identité

Concerne la manière dont la personne elle-même se définit et se reconnaît comme le physique. Elle se transforme et se développe au fur et à mesure avec l'histoire de la personne. L'identité se compose de trois éléments :

- Les éléments corporels : sont des éléments physiques, biologiques qui relèvent de l'espèce humaine ;
- Les éléments culturels et historiques : c'est l'histoire, les croyances, les valeurs, la culture, les coutumes et les traditions ;
- Les éléments cognitifs : constituent les compétences particulières et les aptitudes en termes de connaissances.

2.2.2. La personnalité

Elle est définie comme étant l'ensemble des traits physiques et moraux par lesquels une personne est différente des autres, aspects lequel quelqu'un affirme une originalité plus au moins accusée. Elle est aussi une individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements.

Il s'agit de l'ensemble des caractéristiques spécifiques d'un individu, structuré, organisé et stable dans le temps et qui définit l'individu d'une façon unique. On identifie huit traits de personnalité qui sont des manières habituelles de se comporter et de réagir :

- l'introversion caractérise une personne repliée sur elle-même ;
- l'extraversion, une personne tournée vers l'autre ;
- la logique qualifie une personne rationnelle et méthodique
- l'affectif, une personne qui réagit en fonction de ses émotions ;
- la stabilité définit une personne d'humeur égale, au comportement constant ;
- l'instabilité, une personne qui peut avoir une humeur changeante selon les circonstances ;

¹ ROBINS, S., et al, 2014.Op. Cit, p9.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

- l'autonomie distingue une personne qui décide de ses agissements de manière indépendante ;
- la soumission dépeint une personne soumise, plutôt dépendante et obéissante.

Il existe cinq facteurs qui définissent la personnalité : la culture, l'entourage familiale, l'appartenance à des groupes, les expériences vécues, et les facteurs psychique, physiques et héréditaires comme le stress.

2.2.3. Les émotions

L'émotion est définie selon le dictionnaire LAROUSSE, comme étant une réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement. Sous l'ancien régime, révolte populaire non organisée et généralement de courte durée.

On distingue six émotions de base : la peur, la joie, le dégoût, la colère, la surprise et la tristesse. L'émotion est une réaction rapide, temporaire et involontaire, liée à un événement particulier. Elle peut se manifester par divers troubles plus ou moins visibles (rougeurs, tremblements, oublis...). L'intensité d'une émotion varie en fonction de la personnalité et du comportement.

2.2.4. La perception

Le concept de perception tire son origine du vocabulaire latin « perceptio », et se rapporte à l'action et à l'effet de percevoir (recevoir au moyen de l'un des sens, les images, les impressions ou les sensations externes, ou comprendre et connaître quelque chose).

ROBBINS et al (2014) définissent « La perception est le processus par lequel les individus organisent et interprètent leurs impressions sensorielles afin de donner un sens à leurs environnement »¹. Grâce à la perception, l'information est traitée, et on arrive à former l'idée d'un seul objet, c'est-à-dire, qu'il est possible de sentir de différentes qualités à partir d'un seul objet et de les assembler au moyen de la perception afin de déterminer qu'il s'agit d'un unique objet.

¹ROBBINS, S. et al, 2014, Op. Cit, p9.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

2.2.5. L'attitude

L'attitude est la prédisposition à réagir à une situation donnée. Elle se forme sous l'influence du milieu social, de l'éducation et des expériences. Il existe différentes composantes de l'attitude d'un individu :

- a. **cognitive** : repose sur les connaissances dont il dispose ;
- b. **comportementale (ou conative)** : c'est l'intention de comportement évoqué ;
- c. **affective** : repose sur le sentiment éprouvé ou les émotions.

2.2.6. La motivation

La motivation c'est un important déterminant des comportements individuels et collectifs. Depuis les temps les plus reculés, les hommes se sont toujours préoccupés de savoir comment amener autrui à travailler et à être fidèle et coopératif. Toutefois, la conception de la motivation a évolué avec celle de l'homme. Si jusqu'à un passé récent on recourait surtout à la manière forte, à l'intimidation et à l'usage de sanctions, on s'oriente maintenant vers des méthodes plus « douces » et plus humaines.

a. Définition de la motivation

La motivation au travail est un processus complexe qui fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition, besoins) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail. . .)

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne, pour la pousser à agir dans une direction donnée¹.

La motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint².

b. Théories de la motivation

Il existe plusieurs théoriciens qui ont expérimenté ce concept de motivation. Sa définition se diffère d'un auteur à un autre. Dans notre étude, on va juste s'intéresser à quelques unes.

- **MASLOW.A** : classe les besoins fondamentaux des êtres humains dans une pyramide à cinq étages³: besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, de réalisation.

¹BEAUCOURT, C. « Psychosociologie des organisations CNED », Ed soft, 1996.

²LEVY-LEBOYER, C. « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies » Editions d'organisation, 1998.

³MASLOW, A. "Motivation and personality", Harper et Row, New York, 1954. Cité par ROBINS, S., et al., 2014. Op.Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Le besoin motive tant qu'il n'est pas satisfait. Cette théorie n'a jamais pu être validée par des résultats empiriques. On lui reproche le fait de simplifier à outrance le processus complexe de la motivation, de hiérarchiser les besoins et de les considérer comme facteurs de motivation seulement lorsqu'ils ne sont pas satisfaits.

MASLOW lui-même a nuancé les postulats de sa théorie (vers 1970), mais on n'en tient pas toujours compte. Par exemple, il postule l'existence de deux besoins non intégrés dans la pyramide, à savoir les besoins cognitifs, (savoir, expliquer, comprendre) et les besoins esthétiques (recherche de la beauté et de l'harmonie).

➤ **D. MC GREGOR** : cet auteur a proposé deux visions distinctes de l'être humain¹ : l'une globalement négative, dite théorie X (idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte), et l'autre globalement positive, baptisée théorie Y (idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer).

➤ **Mc CLELLAND** : identifie trois besoins fondamentaux (pouvoir, réussite, d'affiliation) qui sont plus ou moins importants selon les personnes qui les motivent² :

- **Besoin d'accomplissement** (ou de réussite) : l'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir.
- **Besoin de pouvoir** : le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal.
- **Besoin d'affiliation** : désir d'établir des relations interpersonnelles, amicales et intimes.

➤ **La théorie des deux facteurs de F. HERZBERG** : Cet auteur a procédé à une célèbre enquête auprès de 200 ingénieurs pour étudier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Elle lui a permis d'identifier des facteurs de satisfaction (le travail lui-même, la responsabilité, les relations hiérarchiques) et des facteurs d'insatisfaction (les conditions et l'organisation du travail, le salaire, les relations avec les collègues. . .)³.

¹ GREGOR, M c. « The human Side of Enterprise », MC GRAW-Hill, New York, 1960. Cité par ROBINS, 2014. Op. Cit.

² Mc CLELLAND, D.C. « Toward a theory of motivate acquisition », American Psychologist 1965. Cité par ROBINS, S., et al, 2014. Op. Cit.

³ HERZBERG, F., MAUSNER, B., et SNYDERMAN, B.B. « la motivation pour travailler », édition, John. New York, 1959. Cités par ROBINS, S. et al, 2014. Op. Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

On a reproché à cette théorie certaines faiblesses méthodologiques (par exemple, les gens ont tendance à s'attribuer la parenté des résultats satisfaisants). De plus, on a mis en doute le lien entre satisfaction-motivation-rendement, il est possible d'expliquer la satisfaction par le rendement : plus on est productif plus on est satisfait.

➤ **Théories des attentes de VROOM** : il explique la motivation selon trois relations en utilisant¹ :

Effort /Performance : expectation, c'est une probabilité construite sur l'effort qu'il faut fournir pour accomplir une certaine tâche.

Performance/ Rétribution : instrumentation, c'est la valeur donnée pour l'effort fournit, les individus attendent des récompenses pour l'effort qu'ils ont fourni dans leurs travail.

Tâches/Intérêt : valence, comparaison de l'effort fournit par rapport à la récompense qui lui a été offerte. Cela se fait selon la réaction affective qui est attachée à chaque personne. Donc pour Vroom, la motivation c'est la multiplication de ces trois relations.

➤ **La théorie de l'équité d'ADAMS** : il stipule que les mêmes rétributions ne provoquent pas les mêmes motivations pour tous les individus car ils comparent toujours le rapport rétribution/ contribution, ainsi l'individu est un calculateur qui se compare à autrui².

2.3. Les déterminants du comportement dans l'organisation

Pour mieux comprendre le concept du comportement organisationnel, on va citer dans ce qui suit les facteurs qui peuvent influencés celui-ci.

2.3.1. Le groupe

A travers le groupe, l'individu satisfait l'un de ses besoins essentiels, à savoir l'appartenance. C'est un espace d'intégration et de socialisation pour lui. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à se comporter d'une manière spécifique. L'individu y puise des ressources pour construire son identité individuelle et collective qui composent la société dans laquelle il évolue.

¹VICTOR, H., et VROOM. «Travail et motivation », édition, New York, 1964. Cités par ROBINS, S., et al, 2014. Op. Cit.

² ADAMS, J. S. « Vers une compréhension de l'iniquité », Journal de psychologie anormale et sociale n°67, Novembre, 1963, p422-436. Cité par ROBINS. S., et al, 2014. Op. Cit.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Le groupe permet à l'individu la satisfaction de son besoin d'appartenance à travers le partage des normes, des valeurs et de relations qui s'y déploient, et stimule l'activité individuelle. Pour l'organisation, le groupe est une source d'intégration des nouvelles recrues (information, formation...), il permet la réalisation des tâches complexes, l'amélioration de la qualité des décisions, et constitue un catalyseur pour le changement organisationnel.

Donc le groupe est un ensemble de deux personnes et plus en interaction avec un modèle de relations stables entre-elles, qui partagent des buts communs et se perçoivent comme étant un groupe.

Les spécialistes en sciences humaines ont mis l'accent sur les groupes primaires restreints parce que ce type de groupe possède des caractéristiques très particulières.

Les psychosociologues insistent sur les groupes primaires (famille, groupe d'amis...) et secondaires (collègues...) restreints où existent des liens personnels intimes chargés d'affects et d'émotions.

2.3.2. La structure

La structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et les marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination et de subordination.

Elle a de multiples incidences sur le comportement puisque d'une certaine manière, elle structure les façons de penser. Par exemple, une structure pyramidale, bureaucratique requiert des comportements conformistes. Ce qui est demandé c'est le respect et l'application des règles impersonnelles. Dans une structure comme l'androcrairie, l'organisation par projet, des comportements d'innovation et de créativité sont fortement sollicités.

2.3.3. La culture

Elle est souvent définie comme un ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées. La culture oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscriit.

Ceux qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision, et doivent de ce fait ajuster leurs comportements aux exigences culturelles de la nouvelle situation. Certains comportements sont parfois tellement routiniers qu'ils deviennent source de résistance au changement.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

- a. **Les normes** : règles à respecter par l'individu pour maintenir son intégration dans le groupe (par exemple : la politesse, respect du règlement intérieur dans une entreprise, etc.).
- b. **Les rituels** : façons habituelles de se comporter, et respecter les normes sociales. Il existe les rituels de salutation, de présentation, de remerciement et de séparation (raccompagner un client à la porte après avoir signé un contrat est une marque de respect et de considération...).
- c. **Les codes** : signes dont la signification est partagée par un groupe par exemple : le code vestimentaire masculin des cadres en entreprise est le costume-cravate.
- d. **Les représentations** : connaissances non prouvées, élaborées et partagées par un groupe social, qui permettent aux individus de donner un sens à une réalité (par exemple : un bon comptable est forcément réservé et rigoureux).
- e. **L'attribution** : attitude qui consiste à expliquer un comportement en se focalisant sur ce qui est visible d'emblée sans prendre le temps d'étudier le contexte (si un salarié ne prend pas part aux débats lors d'une première réunion, son supérieur va en conclure qu'il est incapable de faire une présentation orale).
- f. **Les stéréotypes** : fait de classer des individus dans des catégories qui peuvent conduire à des généralisations systématiques (un travailleur handicapé est moins performant, les seniors sont souvent malades, les seniors ont perdu leurs compétences en vieillissant).

2.3.4. Le pouvoir

Le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influence sur les comportements. Il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie. Les processus politiques (pouvoir) sont si importants que certains auteurs définissent l'organisation « *comme un système politique, un lieu où des acteurs sociaux luttent pour la conquête et l'exercice de pouvoir* »¹. Les rapports de pouvoir ont une double origine :

- organisationnelle par distribution d'objectifs et de moyens d'action selon la répartition des places et des statuts fonctionnels ;
- culturelle par les styles d'interaction liés à l'histoire de l'entreprise, aux habitudes intériorisées, aux valeurs ambiantes.

¹CROZIER, M. « l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Paris, 1981.

Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : état de littérature

Conclusion

La gestion du changement est un processus complexe dont les différentes étapes ne peuvent être négligées, sans quoi le succès de la démarche est compromis. De plus, une mise en place trop drastique du changement risque de créer un déséquilibre chez les employés. Puisque chacun possède un comportement différent d'un autre suite aux différents déterminants qui peuvent influencer sur celui-ci. Ainsi, ils influencent certains individus et non pas d'autres. C'est pourquoi, il est important de saisir que la réussite et l'acceptation du changement est le résultat d'un processus collectif et d'utiliser les connaissances et aptitudes de votre groupe cible pour élaborer le changement (réflexion commune).

Après avoir examiné la littérature sur la question du changement organisationnel et le comportement organisationnel, nous nous intéressons dans le deuxième chapitre à la relation entre le changement organisationnel et le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Introduction

Aujourd'hui, la question de l'importance du changement n'est plus d'actualité. C'est en effet, la conduite du changement qui est à l'ordre du jour. A ce titre, le changement, pour sa réussite, s'accompagne de nouvelles façons de réaliser le travail, de nouvelles attitudes et pratiques comportementales. Dans ce cadre, les actions de légitimation peuvent s'avérer des conditions au changement de comportement à travers les opérations de communication et de sensibilisation autour des projets de changement mis en œuvre par les entreprises.

Les changements menés par les EPIA, notamment, à partir du début des années 1980, devaient les mettre en concordance avec les nouveaux enjeux environnementaux (innovation technologique, importance de l'actif immatériel...) et assurer leur pérennité dans un contexte marqué par l'ouverture de l'Algérie aux échanges extérieurs avec ce que cela suppose comme intensification de la concurrence. Ces objectifs sont tributaires de la capacité de l'EPIA à changer continuellement ses modes opératoires et les comportements individuels et collectifs de sa composante sociale.

L'objet de ce présent chapitre sera d'analyser les retombées des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA. Pour cela, nous allons d'abord commencer par la présentation des outils qui aident les dirigeants à changer le comportement de leurs employés. Après, nous allons évaluer le degré d'influence des réorganisations des EPIA sur leur comportement organisationnel.

Section1 : les effets du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

L'objet de cette section est de montrer que la réussite du changement organisationnel par les hommes se fonde sur la modification permanente de leur façon d'agir. Et la modification de leur comportement ne peut se faire sans la communication du changement, la compréhension du changement, la participation au changement et la capacité à changer, tel qu'évoqué dans la littérature comme points principaux à aborder dans le cadre de toute conduite du changement organisationnel.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

1.1. Changement du comportement comme une condition au changement organisationnel.

Beaucoup d'auteurs (BOUCKENOOGHE, D. 2010, et LAURENT, G., AUTISSIER, D., JOHNSON, K.J., MOUTOT, J.M. 2013) ont considérés que le changement de comportement est une condition importante pour réussir le changement organisationnel. En effet, le changement du comportement permet de modifier les attitudes et s'ouvrir à de nouvelles pratiques.

1.1.1. L'individu acteur du changement organisationnel

L'individu devient un acteur d'une organisation, car il possède sa propre personnalité, ses propres perceptions, attitudes et émotions qui orientent son comportement. Il établit des relations formelles et informelles avec son supérieur et ses collègues ou subordonnés en interagissant avec la culture et les normes de l'organisation. Dans ces relations, l'individu possède un statut qui contribue aussi à forger son identité au contact de valeurs, de représentations ou de rituels. Il communique avec eux par des entretiens, des réunions de travail ou des échanges spontanés. Il s'inscrit dans l'action collective en exécutant le travail demandé, en prenant en considération les autres membres et en proposant des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

D'après BAREIL, C, (2004), «*le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus. L'adaptation à ces changements fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités*»¹. En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, et faire en sorte que les changements apportent des résultats escomptés. Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent et parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Pour leur part, LAZARUS, R., et FOLKMAN, S, (1984) traitent d'un autre type d'ajustement qui est de se tirer d'affaire, qu'ils définissent comme étant «*faire des efforts cognitifs et comportementaux. Afin de s'adapter, les individus font deux évaluations de leur situation*»².

¹ BAREIL, C. « Gérer le volet humain du changement », Edition Transcontinental, 2004

² LAZARUS, R., et FOLKMAN, S. « Stress, appraisal, and coping », New York: Springer, 1984.p 445. Cités par BOUCKENOOGHE, D. « Positionnement des attitudes des destinataires du changement sur la littérature de changement organisationnel », Journal de la science comportementale appliquée 2010, P. 500-531.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

- La première est dite primaire, consiste à évaluer dans quelle mesure les changements peuvent mettre en danger leur bien-être ;
- L'évaluation secondaire vise à s'interroger sur les moyens ou les stratégies à mettre en œuvre afin de s'ajuster.

Ainsi, selon MORIN, E. M (1996) l'adaptation provoque des émotions qui facilitent l'évaluation de la situation d'adaptation et la préparation des réponses appropriées aux circonstances. En effet, les émotions et le stress sont les deux types de réponses de l'organisme à une demande d'adaptation¹.

1.2. Les moyens qui permettent à changer le comportement organisationnel pour réussir le changement organisationnel

GIRAUD, L., AUTISSIER, D., JOHNSON, K. J., et MOUTOT. J. M. (2013), proposent d'évaluer la communication du changement, de compréhension du changement, de capacité à changer et de participation des salariés au changement, car les niveaux et l'évolution de ces variables sont de nature à mettre en lumière les mécanismes de réponse des salariés envers le changement². Ces éléments permettent aussi de modifier le comportement et les attitudes du personnel pour leur faire accepter les nouvelles pratiques. Ainsi, les faire adhérer aux différents changements, pour diminuer les résistances aux changements.

1.2.1. La communication du changement organisationnel

Les dirigeants doivent introduire, voire convaincre les salariés de l'utilité et des opportunités que peut apporter ce changement pour assurer leur adhésion, mais aussi pour accompagner et piloter ce processus. La communication interne en entreprise se révèle l'outil adéquat pour la tâche. Elle doit jouer le rôle d'accompagnant du changement pour le faire passer dans le quotidien du personnel. Elle sert à éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et faire que les gens s'approprient mieux le changement.

L'entreprise doit communiquer avant, pendant et après le processus de changement. Le temps que ce dernier s'incarne dans la culture et les valeurs de l'ensemble de l'entreprise et devient une habilité pour les salariés.

¹ MORIN, E. M. « Psychologies au travail », Québec, 1996, p535. Cité par BOUCKENOOGHE, D. 2010. Op. Cit.

² GIRAUD, L., AUTISSIER, D., JOHNSON, K.J., et MOUTOT, J. M. « Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », Question(s) de management, vol. 2, n°3, 2013, p. 37-52.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Pour l'entreprise, informée, rassurée, impliquée, ce sont tous des enjeux très importants, car souvent les objectifs semblent de plus en plus difficiles à atteindre. La communication n'atteindra ces objectifs que dans la mesure où elle sera associée le plus tôt possible au projet de changement stratégique.

a. Une communication interne efficace pour la réussite du changement

Tout changement bien pensé dans une entreprise est un processus complexe qui se gère en termes de communication interne sur le moyen et long terme.

Le changement est un phénomène qui demande beaucoup d'attention, la communication interne a donc un grand rôle à jouer pour l'aider à se faire accepter sans trop de résistance.

Le premier rôle de la communication interne porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacrés au projet. Cette présentation permet à chacun de comprendre le sens du projet du changement et éventuellement de s'y projeter. L'annonce des moyens a pour objectif de rassurer les personnes impliquées par le projet. L'existence de zones de négociation concernant les différentes voies, autorise les salariés à participer activement à la définition des modalités du changement. La condition de l'adhésion se trouve dans la qualité de cette participation.

Le rôle de la communication interne ne consiste pas uniquement à véhiculer le message de la direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement.

Il doit permettre également de créer des espaces d'échange entre groupes et entre personnes.

Qu'il s'agisse de réunions, de forums, de communication écrite ou orale, en participant à ces espaces d'expression, chaque partie intéressée au changement peut à la fois exprimer ses interrogations et obtenir des explications. Il est important de gérer au mieux les incompréhensions et les différents types de résistance.

Le changement est donc quelque chose que vivent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester ou devenir encore plus performantes. Les directions générales gagneraient à analyser les tendances qui se dégagent aux niveaux macro et micro économiques pour identifier les évolutions et impulser dans leurs entreprises des programmes de changement.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Cependant, le changement n'est décidé et fait sans prendre en compte son impact sur les salariés et sans bien évidemment les y préparer. « *C'est en amont du processus que doit intervenir la communication interne afin d'initier le projet de changement, de l'accompagner et de le consolider avant d'en évaluer bien plus tard les effets pour procéder aux ajustements nécessaires* »¹.

BARTON, L. C., et AMBROSINI, V. (2013) ajoutent que « *même si le rôle central de la communication au cours d'un processus de changement a été reconnu, il est surprenant de constater le peu de recherche réalisée sur ce sujet* »². D'autres auteurs ont de leur côté souligné « *le rôle de la communication comme facteur de réduction de l'incertitude au cours d'un processus de mise en œuvre du changement* »³.

b. Les objectifs principaux de la communication par rapport au changement

Les objectifs de la communication se déclinent en ces points ci après :

- faire connaître la vision à tous les salariés concernés ;
- informer sur le déroulement du changement ;
- rassurer sur le bien-fondé du changement et sa gestion ;
- faciliter l'évolution des individus en montrant la diversité des représentations ;
- valoriser les efforts faits par les acteurs est un déterminant de la communication car elle tient une place importante dans la dynamique du changement ;
- aider à résoudre plus rapidement les difficultés rencontrées ;
- diffuser des nouveaux comportements qui soutiennent déjà le changement ;
- rassurer les parties concernées situées hors de l'entreprise.

1.2.2. La compréhension du changement

Tout comme l'information à propos du changement, le fait de donner un sens au processus mis en place facilite les comportements adaptatifs des salariés (VANDEN, H. DERMEROUTI, E., BAKKER, A. B., et SCHAUFELI, W. B. 2013). Ces derniers ont besoin de donner un sens au changement auquel ils sont confrontés. A ce sens les auteurs (KOTTER, J.P et SCHLESINGER, L. 2008) considèrent « une incompréhension » ou « des appréciations

¹ AICHOURE, D. « Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la S.C.I.B.S », vol.56, n° 6, 2016.

² BARTON, L. C., et AMBROSINI, V. « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment », The International Journal of Human Resource Management, 2013, p 721-746.

³ BORDIA, P., HOBMAN, E., JONES, E., GALLOIS, C., et CALLAN, V. J. « Incertitude liée au changement organisationnel: types, conséquences et stratégies de gestion », Journal de commerce et de psychologie, 2004, Page, 507-532.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

divergentes » vis-à-vis du changement comme des sources éventuelles de résistance.

La compréhension du changement par les salariés s'impose comme facteur-clef de succès de sa mise en œuvre. Pour HAYES (2010), « *les changements complexes ont plus de chance de susciter de la résistance que ceux qui sont relativement simples et faciles à comprendre* »¹.

Dans ce sens FORD, J.D., et FORD, L.W. (2009) conseillent aux managers qui confrontent à des résistances individuelles de revenir à une explication sur l'objet initial de ce changement².

a. comprendre le changement comme un processus dynamique

Pour ALAIN, L. (2013), « *le changement doit se comprendre dans une perspective dynamique qui constitue son essence même. Le changement bouge et fait bouger* »³. Cet aspect dynamique apparaît lors de la confrontation initiale à ceux qui sont destinés, et se manifeste sous forme de : refus, l'incompréhension, la résistance, le conflit, le rejet, le stress. Dans cette perspective, « *le processus d'opposition quasi naturel à tout changement doit être accompagné et encadré par un plan d'action* »⁴.

Ce plan d'action doit mettre en œuvre, à chaque phase une prise en charge à la fois individuelle au près des opinions leaders, et collective au près des équipes et de l'ensemble de l'organisation, avec la prise en compte des objectifs individuelles, et encore plus les besoins psychologiques fondamentaux des personnels. Ces principes d'action reposent sur :

- **Une réflexion stratégique de la direction** associant par vagues d'informations et de concertations successives le comité de direction, l'encadrement, les partenaires sociaux, les instances de décision, le personnel, les parties prenantes.
- **L'énoncé de valeurs rassemblées en une charte** qui sera décliné à toute occasion d'information et sur tous les moyens et supports de communication afin que chacun y adhère dans la pratique de ses relations et de son activité quotidienne.
- **La formalisation des principes et des objectifs** du projet de changement
- **La déclinaison de ces principes et des objectifs** assignés pour chacun des services et / ou équipes de l'organisation.

¹ HAYES, J. «Théorie et pratique de la gestion du changement», 3^{ème} éd, Londres: Palsgrave Macmillan, 2010.

² FORD, J. D., et FORD, L.W. «Décoder la résistance au changement», Revue de Harvard business, 2009, p. 99-103.

³ ALAIN, L. « maitriser le changement ».Edition AFNOR, 2013.

⁴ IDEM

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

- **La réduction des procédures et des normes** qui doivent supporter et conduire toute activité.
- **Les étapes prévisibles** du changement et les modalités d'accompagnement décidées pour en faciliter l'appréhension par toutes les personnes et, notamment, par les cadres.
- **Une information régulière** auprès du personnel via l'encadrement et auprès des instances.
- **Un document programmatique** qui rassemble ces divers points et qui trace la route du changement de façon transparente à l'usage de l'ensemble du personnel.
- **La constitution d'un groupe de pilotage** destiné à superviser l'avancement du projet de changement.
- **La mise en place d'indicateurs** rassemblés en un baromètre d'évaluation et de suivi.

b. Elaborer un noyau de valeurs

La réflexion stratégique qui précède le changement et le met en œuvre, doit déterminer des objectifs et un système de valeurs prenant le contre-pied de ces attitudes délétères qui décuplent la résistance au changement et obèrent grandement les chances de réussir le changement. Pour guider le changement, la direction doit consolider, voir élaborer un noyau de valeurs, de croyances et d'objectifs qui constitue un modèle sur lequel l'action et l'accompagnement de ce changement vont pouvoir s'appuyer.

Ce modèle définit aussi un but clair vers lequel le changement est conduit en évitant de louvoyer en permanence au gré des résistances et remises en causes auxquels le changement est confronté.

Les employés attendent de leurs dirigeants qu'ils leur livrent des indices, et mieux, des définitions de ce qu'ils croient et de ce qu'ils attendent d'eux. En outre, ils parlent entre eux de ce qu'ils attendent d'une conduite normale et des informations reçues. C'est à partir de ces données qu'ils forment leurs opinions, voire sur les arrières-pensées de leurs dirigeants.

Il est donc important pour les salariés qui s'engagent aux côtés de leurs dirigeants pour travailler sous leur autorité, surtout lorsqu'il s'agit d'affronter de nouveaux défis, que ceux-ci se révèlent relativement prévisibles. Quand les dirigeants sont ou deviennent imprévisibles, quand ils semblent agir par caprice ou décider selon leur bon plaisir, les employés ne peuvent ni comprendre, ni admettre les règles du comportement qui sont attendues d'eux et peuvent dériver vers l'anomie. Ainsi un certains de travaux (Alain, L. 2010, 2011) se sont penchés sur tout ce climat qui peut conduire à divers troubles, absentéisme au sabotage en passant à un

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

stress endémique et peut conduire à la majorité des cas à des conflits ce qui altère l'efficacité de l'organisation.

1.2.3. La capacité à changer

Un autre concept intéressant à étudier et qui va de pair avec la compréhension des salariés vis-à-vis du changement est celui de la capacité à changer. BOUCKENOUGHE, D. (2010) a montré dans sa revue de littérature que 92% du travail conceptuel en gestion du changement se concentre sur la capacité à changer et la résistance au changement. La capacité à changer correspond « *au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin du changement et à quel point ils voient ce changement comme ayant des implications positives pour eux-mêmes ou pour l'organisation en général* »¹

Certaines définitions (ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., MOSSHOLDER, K.W. 1993, et BRUNSSON, N. O. 1993), insistent sur l'aspect cognitif des attitudes envers le changement en soulignant que « *la capacité à changer est le précurseur cognitif aux comportements aussi bien de résistance que de soutien au changement* » et « *la réussite du changement dépendrait largement de la bonne volonté des salariés* ».²

a. Exprimer le changement

Devant un changement complexe à la fois quotidien et perpétuel, il nous faut tous développer notre capacité à changer pour mieux composer avec le changement. Pour des dirigeants, développer la capacité à changer chez les membres de leur organisation, c'est leur permettre d'expérimenter le changement tout en s'impliquant, eux-mêmes, dans chaque étape du processus (car on ne peut pas amorcer un changement sans changer soi-même...). Dans cette perspective, le changement organisationnel n'est plus linéaire, mais plutôt organique et dynamique. Il n'est plus expliqué mais vécu. Il est donc expérientiel et agile. On apprend à le vivre par des activités, des ateliers, des jeux, des causeries, des initiatives innovantes, des remue-méninges... qui font appel à la collaboration de tous les membres de l'organisation pour créer ensemble le changement. Donc, au lieu de passer trop de temps dans des salles de conférence, à tracer des plans, à discuter d'avenir, les dirigeants doivent expérimenter le changement organisationnel avec leurs employés par des expériences de changement intelligemment conçues.

¹ BOUCKENOUGHE, D. 2010. Op. Cit, p37.

² ARMENAKIS, A. A., et HARRIS, S. G., MOSSHOLDER, K. W. «Créer la préparation au changement organisationnel», Relations humaines, 1993, p. 681-703.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

b. Aider les employés à développer leur capacité à changer

Plusieurs études (AUTISSIER, D., et MOUTOT, J. P 2015), stipulent que « dorénavant, les employés sont au centre des changements de leur organisation. Les vieilles méthodes linéaires et mécaniques du point A au point Z sont dépassées et ne fonctionnent plus : les organisations et leurs membres doivent co-réer le changement de manière progressive et pratique, car les employés sont les principaux acteurs de la transformation, qu'il va falloir aider à développer leur capacité à changer »¹.

c. Les dimensions de la capacité à changer

Le changement est un phénomène complexe. A ce titre, SOPARNOT, R (2009), la capacité à changer est composée à la fois² : des capacités organisationnelles du changement « dimension contextuelle », des capacités de gestion du changement « dimension actionnante » et « dimension structurante ». Cette logique tridimensionnelle des capacités de changement est à même de fournir une explication de la réalité des possibilités des entreprises à réussir des changements organisationnels. L'évaluation des composantes de chaque dimension, renseigne sur les leviers que les organisations maîtrisent ou non. Cette étape de repérage permet une évaluation plus fine des facilitateurs et des obstacles de l'action d'un projet de changement en procurant une aide à la décision des acteurs du changement.

➤ **La dimension contextuelle**

La « dimension contextuelle » inclut les caractéristiques organisationnelles influençant la trajectoire de transformation. Le mot « trajectoire » signifie ici les éléments définissant les étapes à mettre en œuvre pour changer. Le contexte est représenté par la « position organisationnelle » comme la représentation partagée des membres qui composent l'entreprise vis-à-vis du changement. Les études de SOPARNOT, R (2009) mettent en exergue l'importance de cette pratique de mobilisation du personnel pour une résolution consensuelle des questions relatives au changement. Ce sont ces pratiques qui permettent de statuer sur la flexibilité de l'organisation quant aux différentes formes de changement. En se référant à cette dimension organisationnelle, l'auteur précise que celle-ci renvoie à l'ensemble des ressources facilitant le processus du changement. Si elles sont maîtrisées par les gestionnaires, ces

¹ AUTISSIER, D., et MOUTO, J.P. « Le changement agile : se transformer rapidement et durablement », Paris, DUNOD, 2015.

² SOPARNOT, R. « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », revue management et avenir, vol.8, n° 28, 2009, p. 422.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

ressources accentuent les chances de réussite du changement.

➤ **La dimension actionnante**

La « dimension actionnante », met l'accent sur l'action des agents du changement. Ces acteurs mettent en œuvre une action incrémentale permettant de construire une transition progressive. Ce mode d'évolution « pas à pas » du processus de changement, a pour but de concilier l'ancrage dans un contexte et la construction du détachement de ce même contexte. Procéder par état de transformation successif, permet d'éviter les situations de rupture et renforce la visibilité des changements. Cette action d'accompagnement, vise à renforcer la légitimité du projet de transformation et l'engagement des acteurs en prenant en compte l'existence des intérêts personnels et collectifs.

➤ **La dimension structurale**

La « dimension structurale », traite de l'acquisition des compétences par les individus qui composent l'organisation. SOPARNOT, R. (2009) le désigne comme le capital cognitif de l'entreprise en terme de pratiques organisationnelles dans le déploiement des actions de transformation¹. Les capacités de changement sont perçues comme un moyen et un résultat des pratiques transformatrices générées par l'organisation. L'entreprise possède donc une certaine expertise de la planification et de l'accompagnement au changement qu'elle perfectionne par l'expérience et l'expérimentation. Quand elle est maîtrisée, cette qualité d'apprentissage constitue une capacité de changement facilitant la gestion et l'implémentation des transformations. La capacité de changement est dépendante du contexte et qui oriente l'adoption d'un mode d'action spécifique que l'entreprise structure pour engager des transformations. Pour anticiper les caractéristiques organisationnelles que peuvent générer un projet, nous retenons du modèle de SOPARNOT, R. (2009) certaines des dimensions « contextuelles » et « actionnantes » du contexte². Nous souhaitons pouvoir matérialiser la flexibilité au changement ainsi que la convergence des membres organisationnels. Parmi les facilitateurs de l'action, nous retiendrons la construction de la légitimité du changement par une Co-construction de la visibilité par étapes successives. Le but était de comprendre ce besoin de caractériser le contexte et la visibilité pour élaborer une action de transformation.

¹ SOPARNOT, R, 2009. Op. Cit. p44.

² IDEM.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

d. Les outils qui facilitent la capacité à changer

Il existe plusieurs outils qui sont indispensables pour la réussite du changement organisationnel, car ils permettent aux dirigeants de bien gérer et maîtriser celui, dans ce qui suit on va traiter juste deux outils important pour la gestion du changement telle que le tableau de bord de transformation et le révérenciel du changement.

➤ Tableau de bord de transformation

Pour AUTISSIER, D., GUILLARD, A., MOUTOT, J. M (2010) la voie qui s'est avérée l'une des plus fructueuses et prometteuses depuis une dizaine d'années et qui illustre particulièrement l'intérêt du concept de capital humain. Il s'agit des systèmes de mesure et de pilotage extra comptable et extra financiers qui ont vus le jour autour des approches de tableau de bord¹. Il s'agit d'un tableau de bord de pilotage d'un genre nouveau qui présente le grand intérêt de lier les dimensions financières, commerciales, organisationnelles et le capital humain. Ce tableau de bord présente plusieurs intérêts dans notre perspective du changement organisationnel, de la constitution d'un tableau de bord de la transformation² :

D'une part, il met en valeur la dimension du capital humain et apporte une réponse concrète et opérationnelle à la problématique de la mesure. Il replace le capital humain comme une des composantes majeures dans la déclinaison de la stratégie aux côtés des autres dimensions de l'entreprise (principe de cohérence).

D'autre part, il valorise la dimension de l'apprentissage organisationnel, et permet de transcrire de manière très opérationnelle les approches de l'organisation apprenante. Certains auteurs comme HUSELID, M., BECKER, B., et ULRICH, D, (2001) ont particulièrement bien développé l'intérêt du tableau de bord qui ne réside pas seulement dans son contenu, mais tient aussi à la dynamique même de sa construction et de son animation, qui représentent une source précieuse d'apprentissage et mobilisant la capacité de transformation³.

¹ AUTISSIER, D., GUILLARD, A, et MOUTOT, J. M. « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », Management et Avenir, vol.1, n°31, 2010, p. 95-117.

² VOIR ANNEX N°02 p 108.

³ HUSELID, M., et BECKER, B., ULRICH, D. « Le tableau de bord RH: Établir un lien entre les hommes, la stratégie, et Performance », Harvard Business School Press, 2001.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

➤ Le référentiel de la conduite du changement

Pour certains auteurs tel AUTISSIER, D., et VANDANGEON – DERUMEZ, I (2007) « *le changement et le capital humain ont pour objectif de doter l'entreprise d'une capacité de transformation. Cela s'est matérialisé par la production d'un référentiel de conduite du changement accessible à tous les salariés du groupe qui propose une méthodologie et des outils pour réaliser la conduite du changement d'un projet* ». ¹

Ce document permet de disposer des clés d'observations actives et de quelques méthodes pour lever les résistances au changement.

- L'analyse de la situation initiale trouvera sur ce point une façon intéressante d'interroger la nécessité d'un changement à travers une grille d'analyse de la « complexité du changement » ;
- La manière dont les acteurs impliqués perçoivent le changement proposé.
- Les actions à mettre en œuvre pour conduire le changement et mobiliser les acteurs (activités, échéances, responsables, etc.) ;
- Il montre un plan de communication visant à fédérer les acteurs autour du projet de changement ainsi que pour piloter le changement et résoudre les problèmes qui peuvent survenir ;
- Le suivi des actions et la mesure des résultats atteints. Et suivre la réalité des changements pour chaque acteur et d'envisager ainsi des mesures correctives adéquates.

1.2.4. la participation au changement

La notion de participation se réfère aux moments durant lesquels le personnel de l'entreprise prend part au changement lui-même. BEER, M., EISENSTA, R. A., et SPECTOR, B (1993) suggèrent d'initier, d'abord, le changement de comportement des salariés de sorte à modifier, ensuite, leurs attitudes et leurs valeurs².

La littérature contemporaine en gestion du changement (OSWICK, C., GRANT, D., MICHELSON, G., et WAILES, N. 2005) plaide généralement en faveur de l'implication des individus à tous les niveaux pour une mise en œuvre du changement réussie.

¹AUTISSIER, D., et VANDANGEON–DERUMEZ, I. « La capacité à changer d'une organisation Une étude exploratoire en gestion du changement », French journal Revue Française de Gestion vol.33 n°174, Mai, 2007.

²BEER, M., EISENSTA, R. A., et SPECTOR, B. « Pourquoi les programmes de changement ne produisent-ils pas de changement », 1993. Cités par OSWICK, C., GRANT, D., MICHELSON, G., et WAILES, N., « Looking forwards: discursive directions in organizational change », Journal of Organizational Change Management, 2005, p. 383–390.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Tous les changements passent par les êtres humains, il est donc essentiel de les impliquer dans le processus, et ce, dès le début. Les personnes sont toutes différentes et elles vivent le changement d'une façon différente.

a. Evaluer des difficultés des employés

Selon le changement à instaurer, l'évaluation objective des difficultés potentielles des employés est un acte stratégique. Il est important, en effet, de situer les défis et porter toute l'attention aux employés directement visés par le changement, les former davantage et les accompagner tout au long du processus.

b. La situation des employés par rapport au processus du changement

L'humain traverse des phases de préoccupations durant un changement. Ainsi, il faut savoir où se situent les employés afin de bien les accompagner. Il ne faut pas être déçu si certains ne semblent pas adhérer au changement rapidement, car on ne peut pas forcer le changement chez une personne. Elle doit d'abord prendre conscience de son importance, le comprendre et ensuite l'adopter.

Donc, si la régulation des résistances aux changements peut sembler importante, l'adhésion et l'implication des personnes dans ce processus de façon à en faire des acteurs de changement le sont encore d'avantage.

c. Donner aux employés l'opportunité de formuler leurs inquiétudes

Selon REILLY, A.H (2008), les salariés évoluent dans des contextes stressants, de crise ou de changement, ont besoin de se voir donner l'opportunité de formuler leurs inquiétudes dans un contexte de changement, la participation au processus de décision a été positivement associée à des sentiments de contrôle et d'engagement envers la stratégie¹.

d. Les actions nécessaires pour maintenir l'implication

Certains auteurs (THEVENET et NEVEU 2003, DESSLER, G 1999), affirment que l'implication n'est pas qu'un concept permettant de décrire l'attitude des salariés vis-à-vis de leur travail, mais peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci, et proposent un certain nombre d'actions nécessaires au maintien de l'implication organisationnelle dans le cadre des opérations de croissance externe : les engager sur des valeurs phares, clarifier et communiquer sur la mission, garantir

¹REILLY, A. H. «Le rôle des compétences en développement des ressources humaines pour faciliter une communication de crise efficace», Progrès dans le développement des ressources humaines, 2008, P 331–351. Cité par BARTON, L. C., et AMBROSINI, V. « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment », The International Journal of Human Resource Management, 2013, P 721-746.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

une justice organisationnelle, créer un sens communautaire et aider au développement des salariés. L'accent est mis sur la communication et la nécessité de créer une communauté autour de valeurs partagées de tous. L'implication est alors intimement liée à la fois au comportement des responsables de l'organisation et au sentiment de sécurité perçu par les salariés.

D'autres travaux, EDELWICH, J., et BRODSKY, A (1980) ont montré que les problèmes relatifs à la dégradation de la santé mentale au travail étaient positivement liés au degré d'enthousiasme et d'implication affective des individus¹. L'ensemble de ces recherches permet de considérer le degré d'implication comme l'un des indicateurs de mesure de la réussite ou de l'échec d'un changement organisationnel.

Section 2 : Changement organisationnel et comportement organisationnel dans le cas des EPIA

Pour KAKICHE-KIHAL, N, (2011), les entreprises publiques industrielles algériennes (EPIA) n'ont pas cessé de répondre à la dynamique environnementale, et ce, depuis 1980. Elles ont procédé à plusieurs restructurations : organique, financière et industrielle². Ces réorganisations devraient s'accompagner de changement au plan comportemental.

L'objet de cette section sera d'étudier l'influence des changements organisationnels des EPIA sur le comportement organisationnel. Il est ainsi subdivisé en deux points, le premier fournira un rappel sur tous les changements et les transformations de ces grandes entreprises à partir des années 80. Le deuxième point sera consacré aux effets de ces derniers sur le comportement dans les EPIA.

¹ EDELWICH, J., et BRODSKY, A. «Dilemmes sexuels pour les professionnels aidants», édition révisée et élargie, 1980. Cités par BARTON, L. C., et AMBROSINI, V. « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment », The International Journal of Human Resource Management, 2013, P 721-746.

² KAKICHE-KIHAL, N. «rentabilité et réformes de l'entreprise publiques algérienne», Annales de l'université d'Alger, Vol. 20, n°1, 2011, p29-53.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

2.1. Rappel des réorganisations de l'EPIA depuis sa création

L'EPIA a été placé au centre de nombreuses réformes économiques. Ces entreprises ont servi d'instrument de la politique sociale de l'Etat en ce sens qu'elles absorbaient le chômage à travers un recrutement massif. Par ailleurs, les EPIA étaient l'élément fondamental de la politique d'instrumentalisation mise en œuvre depuis les années 1970 qui s'identifie à une politique d'aménagement du territoire, et se traduit par une répartition équilibrée des forces productives.

La priorité est donnée à la satisfaction des besoins sociaux nationaux au sein du marché intérieur, besoins amplifiés par une extension du rapport salarial donc de la demande solvable.

L'objet de cette partie est de rappeler les réformes des EPIA à partir des années 80 à ce jour.

2.1.1. Les restructurations des années 80

La restructuration des entreprises publiques nationales qui est fait par un éclatement des sociétés nationales va dans le sens de la décentralisation. Elle pourrait ouvrir des portes au développement des entreprises publiques locales en supprimant le monopole sectoriel qu'exerçaient les sociétés nationales.

a. Changements et maîtrise de la taille des EPIA des années 80-84

Portée par le plan quinquennal (80-84), La restructuration organique des sociétés nationales a constitué un volet de l'organisation générale de l'économie. Selon le MPAT¹ 1983, la restructuration des entreprises visait trois objectifs essentiels :

- consolider le développement socialiste des entreprises par l'amélioration des conditions permettant l'application effective des principes politiques de décentralisation et de démocratisation ;
- renforcer l'efficacité des entreprises par la recherche d'une plus grande maîtrise de l'appareil de production ;
- répartir de façon plus équilibrée les activités à travers le territoire national pour une meilleure implantation spatiale de centre de décision, des moyens humains et matériels nécessaires à leur fonctionnement.

La restructuration organique a consisté donc à ce qu'une centaine de sociétés nationales aient été restructurées en plus de cinq cents entreprises publiques. Le mode d'intégration verticale de chacune a été cassé et transformé en concentration horizontale ou plus exactement en délocation des fonctions exercés dans l'entreprise (production, distribution, recherche).

¹ Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Par ailleurs, la restructuration financière devrait permettre à l'Etat de prolonger son action par une restructuration financière. Celle-ci est définie par le MPAT (1983) «l'ensemble des mesures à prendre par l'Etat et par l'entreprise, dans l'immédiat, dans tous les domaines, non uniquement sur le plan financier, ainsi que les actions à mener d'une façon permanente par l'entreprise pour concrétiser son autonomie financière ».

b. les réformes de la fin des années 80

L'autonomie des entreprises publiques, s'inscrit dans un nouveau mode d'organisation définissant les relations Etat-entreprise. C'est dans cet esprit que certains gestionnaires des entreprises publiques, soutiennent que la nécessité d'assurer à l'entreprise publique une autonomie conforme à son statut de société commerciale, implique la suppression de la tutelle classique et l'adaptation du système de planification en place, jugé hiérarchique et centralisé.

L'autonomie de l'entreprise passe donc par la séparation des fonctions administratives et sociales relevant de l'Etat (c'est-à-dire des services publics dans leur ensemble) des fonctions purement économiques relevant des seules entreprises publiques.

Dans ce sillage, le ministre de l'énergie et des mines YOUSFI, M (1989) déclarait que la réforme économique vise à faire de l'entreprise économique le véritable centre d'accumulation des richesses et le moteur réel du développement. Cette réforme économique de l'organisation qui en découle constitue une profonde mutation. D'une économie dominée par la rente des hydrocarbures, on passe à une économie basée sur des règles universelles en matière de gestion. Pour MARBAH, K (1989), cette étape est jugée comme décisive dans le développement économique du pays, qui verra le passage d'une économie dirigée à une économie organisée où l'Etat exerce le droit de propriété alors que l'entreprise en assure la gestion.

En 1989, l'Algérie adapte le principe du désengagement de l'Etat et de la privatisation des entreprises publiques. C'est ainsi que le Premier Ministre GHOZALI H.A (1991) lance les réformes qui visent le passage à l'économie de marché. Selon le ministère, « *l'entreprise publique doit alors se préparer à cette économie de marché. Elle doit s'assurer de toutes les chances pour l'aborder dans de bonnes conditions et surtout s'adapter aux nouvelles données économiques* »¹. L'auteur insiste sur le fait que l'adaptation de l'entreprise publique aux exigences de l'économie de marché passe par la prise en charge de ses points faibles.

¹GHOZALI, H.A. « Communication au symposium national de l'E.N.T.A. sur le thème: les réformes Économiques et politiques », 1991. Cité par KAKICHE-KIHAL, N. 2011. Op. Cit.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Des mesures devront être prises et se traduire par une capacité d'autofinancement permettant à l'entreprise de se régénérer et de se développer en fonction des exigences de l'environnement. L'échec de ces réformes a attiré l'attention à certains auteurs qui soutient que les différentes réformes des entreprises publiques, des vingt dernières années, échouent du fait qu'elles occultent, toutes, le problème central des objectifs multiples et les contradictoires assignées par le pouvoir politique aux firmes d'Etat.

2.1.2. Les restructurations des années 90

La politique économique actuelle de l'Algérie vise à renforcer le secteur privé, déjà prépondérant des P.M.I. La promulgation d'un nouveau code des investissements s'accompagne d'appels vigoureux et répétés à l'investissement privé. L'objectif des dirigeants est en particulier de mobiliser de façon productive la masse de l'épargne privée.

a. Restructuration industrielle, planification de la gestion de l'EPIA en 1992

La restructuration industrielle est définie par (MRIP) en 1995, comme « *l'ensemble des mesures de réorganisation, de redéploiement et de modernisation de l'outil de production* ». La restructuration industrielle a pour objet l'accroissement de son efficacité et de sa compétitivité, pour son insertion conséquente dans la division internationale du travail. Autrement dit, l'EPIA doit non seulement être rentable mais également compétitive dans le cadre de l'économie mondiale.

C'est ainsi que le trésor public et les banques vont être appelées à réintervenir à partir de 1992 pour assainir les entreprises publiques en difficulté, mais cette fois, sur la base de plans de redressement internes (PRI) et de contrats de performance. Dans cette réforme, la rentabilité est soumise à la mise en place d'un procédé d'évaluation de l'entreprise publique par ses gestionnaires.

Le (PRI) consiste à définir et à mettre en œuvre un ensemble d'actions et de mesures internes en vue de rétablir les principaux équilibres de l'entreprise publique déstructurée ou en difficulté pour assurer sa pérennité et sa rentabilité.

Pour les autorités, en 1994, les déséquilibres en matière de gestion sont le résultat d'injonctions, de décisions centralisées, de l'absence d'un marché de managers, d'inertie, d'une indissociation des patrimoines de l'Etat et des entreprises et de toute une histoire économique et d'une sociologie politique qui pèsent de tout leur poids sur la culture de toutes nos institutions actuelles.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

b. La transformation des EPIA en société par action

La gestion des EPIA a été confiée à une entreprise fiduciaire, le fonds de participation, qui constituait, pour certains, comme une étape vers un objectif ultime qui serait la complète privatisation du secteur public¹. Les fervents défenseurs de la privatisation, dont MEZAACHE, A (1991) propose que l'Etat devra ouvrir le capital des entreprises publiques à la participation du privé, car, selon lui, l'alliance du savoir technologique des cadres en place, avec l'apport de flux de capitaux frais, peut donner un nouveaux essai aux programmes de création d'emplois des entreprises publiques².

Sous la pression des organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale...), l'environnement des EPIA va également subir des transformations profondes. Les accords avec ces organismes internationaux constituent, selon BENISSAD, H. (1994) des engagements permettant de procurer des ressources financières à l'Algérie auprès du FMI et remédier à la position, inconfortable, du pays sur le marché international des capitaux.

En tant que caution, le FMI intervient pour la conclusion de l'accord de rééchelonnement de la dette. Dans leur mémorandum et lettre d'intention, les pouvoirs publics algériens fixent les objectifs généraux qu'ils se proposent d'atteindre et les mesures qu'ils s'engagent à appliquer pour que « *l'économie fonctionne effectivement et efficacement selon les règles du marché* »³.

L'objectif des organismes internationaux en Algérie est d'asseoir une économie de marché basée principalement sur la privatisation des entreprises publiques qui constituera d'ailleurs une de leurs conditionnalités. Ces objectifs sont appliqués soigneusement par les autorités à travers la mise en place d'un cadre législatif adéquat⁴.

Dans le cadre de ces accords, les autorités ont promulgué de nombreux textes pour favoriser le jeu des mécanismes du marché tels que le crédit-bail, la bourse des valeurs, l'assurance à l'exportation,....etc.

¹ BENACHENHOU, M. « Inflation, dévaluation, marginalisation », Edition Dar ECHRIFA Alger, 1992.

² MEZAACHE, A. « Communication sur la stratégie de relance des investissements et les perspectives d'évolution de l'environnement national et international », au symposium E.N.T.A. Cité par KAKICHE-KIHAL, N. 2011. Op. Cit.

³ BENISSAD, H. « Algérie : restructurations et réformes économiques », édition Office des publications universitaires, 1994.

⁴ Le cadre juridique de cette privatisation est apporté par la loi de finance de 1994.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

c. Redéploiement des activités, rentabilité de l'EPIA et prémisses de sa privatisation 1994

L'application des nouveaux textes vont transformer une fois de plus l'EPIA :

- Dans son statut juridique : les holdings remplacent les fonds de participations ;
- Dans son organisation économique et sa propre existence : formation de groupe avec des filiales, externalisations et dissolutions ;
- Dans ses rapports financiers : le dispositif banque / Entrepris ;
- Dans son management avec l'instauration d'une nouvelle politique sociale pour apaiser le "climat" social.

L'organisation des EPIA sous forme de Fonds de participation, a fait place à celle de holding. Ce modèle ayant l'aspect juridique d'une société de capitaux, et une forme d'organisation qui désigne une société mère, appelée aussi société de groupe, qui exerce un contrôle sur une ou plusieurs autres sociétés filiales.

La société mère et les filiales forment le groupe. Chaque société composant le groupe, est une entité juridique indépendante. Cette forme d'organisation est composée du siège, qui prend la forme d'une société –mère et des établissements ou centres homogènes d'activités qui sont érigés en filiales, autonomes au plan juridique et financier. Aussi, par la filiation, la décentralisation favorise l'autonomie de gestion, mais par la création de la société- mère, ou maintient la concentration et par conséquent la prise de décision au niveau central. La mise en œuvre du processus de filialisation doit être précédée d'un diagnostic, d'une évaluation et d'une étude technico-économique d'opportunité et de viabilité.

Il s'agit véritablement de problème de « pérennité », terme très souvent utilisé par les gestionnaires des EPIA dans leur rapport de gestion. Outre cette restructuration organique, la troisième en vingt ans environ, l'EPIA va connaître une nouvelle forme « d'assainissement » financier. En effet, les holdings sont chargés du contrôle du dispositif « banque/entreprise » qui permettra, selon les autorités, le redressement des EPIA. Dans le dispositif Banque/Entreprise, la nouveauté par rapport aux « assainissements » passés, est l'implication plus forte des pouvoirs publics CPE¹ et des banques.

Le principe du dispositif Banque-Entreprise est de soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant de manière active le système bancaire.

¹ Conseil de participation de l'Etat.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Une fois de plus, l'EPIA. A été transformée en véritable chantier de restructuration :

- ✓ De ses activités : filialisation, externalisation des activités de soutien et des activités annexes ;
- ✓ De sa stratégie de gestion : contractualisation des relations entre la société mère, avec ses filiales, avec les entreprises issues de l'essaimage ou encore des sociétés de gestion et d'exploitation.

En résumé, il s'agit en réalité d'un unique objectif : se débarrasser des unités jugées "non rentables". En effet, les principes ont déjà été essayés sous d'autres formes telles que la contractualisation de la gestion (contrat de performance), l'assainissement financier avec consolidation des dettes, et ont tous échoué dans leur mise en œuvre par manque d'une volonté réelle de l'Etat de confier aux gestionnaires des pouvoirs, les moyens et le contrôle de leurs activités.

2.1.3. Les restructurations des EPIA les années 2000

La restructuration de cette période a pour objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises tant publiques que privées. Pour cela un double programme a été mis en œuvre :

- Un programme de mise à niveau avec pour objectif d'améliorer leurs capacités de gestion interne et la compétitivité des entreprises sur le marché local et international ;
- Un programme d'ouverture des entreprises publiques sur la sphère commerciale : son objectif est la valorisation de ce potentiel, tout en recherchant la préservation de l'emploi et des activités.

a. Mise à niveau et rentabilité des EPIA pour sa privatisation en 2001

Tout au long de ces années seront mis en place des dispositifs juridiques et organisationnels susceptibles de mener l'EPIA à sa compétitivité et à sa performance nécessaire à sa privatisation. C'est ainsi qu'une fois de plus, seront promulguées des lois, signés des arrêtés et élaborer toute une panoplie de textes, afin de concrétiser un programme de mise à niveau, une refonte de l'organisation des Holding en société de gestion des participations (SGP), et enfin, lancer une nouvelle réforme qui concerne ouvertement la privatisation.

La mise à niveau des EPIA du secteur industriel est supposée créer au sein de ce secteur une dynamique de compétitivité et de performance sur la base d'une saine gestion de l'entreprise qui doit être en situation d'équilibre financier. Son résultat d'exploitation positif est l'une des conditions d'éligibilité au programme de privatisation : "On ne prête qu'aux riches" dit le proverbe (plus exactement on n'aide que les riches).

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

L'objectif des autorités nationales et internationales est clair : aider à la privatisation des entreprises publiques qui présentent une " carte de visite " ¹.

En ce qui concerne les privatisations, ABDELADIM. L (2002), directrice au MIR dresse un bilan depuis le vote du premier texte en 1994, et tire une conclusion très claire : la privatisation n'est toujours pas effective². Mais, un nouveau dispositif juridique va permettre, selon les autorités, une relance manifeste dans ce domaine. Pour le ministère, la nouvelle ordonnance fait apparaître très nettement, la volonté de tirer des leçons des six dernières années et d'impulser un nouvel élan à la privatisation. Les principaux changements opérés se déclinent en quatre points :

- La réorganisation des entreprises publiques : les holdings sont remplacés par les SGP ;
- L'unification du cadre juridique ;
- L'élargissement du champ des privatisations ;
- La simplification des procédures en y énumérant les procédures classiques utilisées en privatisation d'entreprise.

b. Stratégie industrielle, rentabilité et pôles industriels

Pour le pouvoir public algérien, l'Algérie s'est engagée dans un long processus de transformations pour l'édification d'une économie plus efficiente et plus performante, sans pour autant sacrifier le bien-être des populations qui est, en définitive, la finalité de notre action. Il s'agit de rechercher un management moderne pour nos entreprises.

Pour améliorer la compétitivité des entreprises, tant publiques que privées, un double programme a été mis en œuvre :

- Un programme de mise à niveau avec pour objectif d'améliorer leurs capacités de gestion interne et la compétitivité des entreprises sur le marché local et international ;
- Un programme d'ouverture des entreprises publiques sur la sphère commerciale. Son objectif est la valorisation de ce potentiel, tout en recherchant la préservation de l'emploi et des activités.

¹ Celle de la mise à niveaux pour se lancer dans des partenariats avec des investisseurs étrangers

² ABDELHAMID, L. directrice au MIR: article « les privatisations des entreprise publique en Algérie état des lieux et perspectives », Revue Gestion et Entreprises, vol 19, n°18, 2002.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

La création d'un tel cadre efficient de fonctionnement de l'entreprise doit maintenant permettre le lancement d'une politique industrielle ambitieuse qui doit conférer à l'économie cette capacité compétitive.

2.2. Impact du changement organisationnel des EPIA sur le comportement organisationnel

Les entreprises algériennes ont des organisations importées. Elles étaient implantées sans effort d'adaptation au contexte algérien.

Avec la mondialisation de l'économie et l'abolition des frontières, la pression touche les entreprises algériennes et les obligent à changer leur organisation. Il est à noter que les schémas organisationnels des entreprises ont été bâtis sur des méthodes rationnelles dans lesquelles la stabilité des situations et la prévisibilité des résultats sont décisives.

Pour cela on va étudier l'impact de ces restructurations des EPIA sur le comportement organisationnel de celles-ci.

2.2.1. Changement ou remaniement ?

L'échec de ce schéma spécifique pousse les EPIA à procéder depuis 1983 au changement organisationnel. Selon certains chercheurs (MELBOUCI, L, 2009), les cadres déclarent que les diagnostics organisationnels réalisés par les bureaux d'expertises de renom ont proposés la mise en place d'une nouvelle organisation adéquate aux nouveaux objectifs tracés par le propriétaire ou les propriétaires (Etat et Société de Gestion Participative actuellement), mais dans la réalité, leur fonctionnement revient toujours aux premières formes organisationnelles (hiérarchiques à plusieurs niveaux). Autrement dit, le changement portait davantage sur la forme que sur le fond.

Les techniciens supérieurs et les techniciens voient en ces changements des remaniements neutres. Ils n'étaient ni associés pour mener le changement, ni informés sur l'objectif et l'importance du changement organisationnel. Selon ces cadres, « *nous n'y voyons pas une grande différence entre la situation actuelle et celle des années 80, les mentalités sont restées les mêmes et le statut quo est rattaché à une résistance aux changements* »¹.

En suggérant que « *Changer les comportements, les habitudes ne va pas de soi, cela requiert du temps. Il faut également prendre en compte les résistances aux changements et non seulement les constater et ce pour comprendre les freins qui les retiennent* »².

¹ SOUKI, H. et MELBOUCI, I. « L'Entreprise publique Algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles », Revue El BAHITH, n°15, 2015

² MELBOUCI, I. « Economie de l'entreprise algérienne », édition El-Amel, 2009, p. 144-145.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Par ailleurs, les réorganisations effectuées depuis 1990 ont rendu plus confuse la propriété des EPIA. L'idée de séparer la propriété de la gestion a conduit aux innovations organisationnelles caractérisées par la mise en place d'abord des Fonds de Participation ensuite des Holdings Publiques et enfin des Sociétés de Gestion de Participation. Ces formules d'adaptation ont multiplié les relations d'agence sans que les droits de propriété soient déterminés.

En se référant à la théorie d'agence développée par BEARLE, A et MEANS, G (1932), SOUKI, H et MELBOUCI(2015) concluent au fait que cette relation n'est pas exploitée par les EPIA pour l'atteinte de la performance¹. L'Etat et ses démembrements considèrent le problème d'agence non avec le souci de minimiser le coût d'agence, mais comme source de rentes en facilitant ou non le contrôle de l'agent par le principal. Ces résultats nous font penser aux recommandations de ALLAIS, M (1988), qui dénonce la tyrannie des idées dominantes : « *les idées reçues et à la mode qui dominent l'actualité doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement source d'erreur, d'analyse et de prévision* »². Néanmoins, il est judicieux de devenir une entreprise apprenante en tirant le meilleur parti des changements organisationnels, à travers la modification continue des comportements et des attitudes. Dans ce cadre, l'apprentissage est l'élément clé de constitution de compétences collectives. C'est un processus fortement dépendant de l'accumulation des compétences et routines de gestion.

2.2.2. Représentation des acteurs des EPIA concernant les restructurations

Les travaux portant sur la question du changement organisationnel ont insisté sur le manque d'information et d'actions de légitimation quant aux changements organisationnels vécus par le secteur public industriel algérien. Dans ce sens, BOUKRIF (2008), souligne qu'en dehors de quelques dirigeants directement engagés dans le processus, le personnel des entreprises se disait totalement marginalisé³. Les salariés ignoraient tous des restructurations en cours et à venir ; leur seule source d'information était la presse écrite.

¹ BEARLE, A. et MEANS, G. « the modern corporation and private property », New York. Mac millan, 1933. Cité par SOUKI, H. et MELBOUCI, I. 2015. Op. Cit.

² ALLAI, M. « la philosophie de ma vie » Annales des mines, gérer et comprendre, 1989. Cité par SOUKI, H. et MELBOUCI, I. 2015. Op. Cit.

³ BOUKRIF, M. « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algérienne », thèse en vue de l'obtention de grade de docteur en sciences, Université A. MIRA Bejaia, 2008, p198-204.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

2.2.3. La résistance aux changements

L'étude du concept « résistance » nous a mené, à admettre que quel que soit le changement, ce dernier doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les acteurs « le personnel de l'entreprise » au cœur du processus de sa mise en œuvre. L'implication et l'appropriation intellectuelle et affective du projet de changement constituent un passage obligé pour que le projet se cristallise en action efficace. Car, quel que soit l'origine de la décision, il n'y a pas de changement si le personnel n'y prend pas part.

En se référant aux travaux de BOUKRIF, M, (2008), le rôle des dirigeants dans la conduite des changements soit important, il est erroné de penser qu'ils peuvent, à eux seuls, concrétiser le changement, notamment le changement de type profond dans lequel les entreprises publiques se sont engagées¹.

La concrétisation d'un tel changement passe par l'appropriation du projet par les salariés des différents niveaux hiérarchiques et par leur implication dans le processus du changement. Les changements, qui viennent d'en haut ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

Cette résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement (résistance passive) à une résistance farouche « active ».

La perception de la restructuration comme une menace : privatisation, suppression d'effectifs donc, perte d'emplois, remise en cause des acquis économiques ou sociaux tels que le statut, le salaire et l'autorité, ont conduit les acteurs des entreprises publiques à résister.

A côté de la perception négative du changement, le manque de visibilité et l'incertitude due à l'absence de communication ont provoqué chez le personnel une peur de l'avenir. Cette peur que nous avons constatée, chez le personnel cadre, notamment les plus âgés constituent l'un des facteurs les plus apparents de la résistance au changement. Une expression qui revient souvent chez les cadres interrogés : « à mon âge, on n'a pas le goût à l'aventure, or toutes ces réformes, sont des aventures non calculées, qui sont à chaque fois remises en cause avec l'arrivée de nouveaux responsables politique ».

La nature humaine fait que l'homme a une préférence pour la stabilité. Or, ces restructurations sont souvent synonymes d'incertitude. Elles substituent l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain.

¹ BOUKRIF, M. 2008. Op. Cit, p58.

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Par ailleurs, les habitudes développées par les individus constituent aussi une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même façon chaque jour constitue une forme de stabilité qui engendre la sécurité. Dès lors, changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir constitue une source d'anxiété.

a. La résistance active

La résistance active, s'installe quand il y a absence d'argumentation ou celle-ci ne permet pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement pas proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent dans le milieu professionnel par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève. Dans le cas des entreprises.

b. La résistance passive

A côté des formes évoquées de résistance, les acteurs des entreprises publiques ont développé des formes passives non apparentes, mais qui ont abouti à l'échec des réformes. Cette résistance s'est traduite par un état chaotique dans plus de 90% des entreprises publiques. Ces dernières se sont trouvées en situation de blocage vis-à-vis de leurs banques en ayant perdu leur capital social.

La lenteur enregistrée dans la mise en œuvre des décisions prises par les SGP (privatisation, restructuration) constitue la forme la plus utilisée par les cadres dirigeants. Cette résistance passive est à l'origine des retards enregistrés dans le programme de privatisation et le retard dans les opérations de liquidation et de reprise.

Par ailleurs, l'analyse des comportements et des pratiques managériales comme aspect apparent de la culture d'une entreprise montre une autre forme de résistance qui consiste à camper sur les mêmes pratiques managériales des années du dirigisme et reproduire les mêmes comportements.

En effet, le passage de l'entreprise socialiste à l'entreprise économique n'avait aucune influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Pour BOUKRIF le changement s'agit juste de celui d'appellation sans impact ni sur leur travail ni sur leurs comportements.

A partir de l'étude de cet auteur, cette attitude est trouvée chez les cadres des EPIA « *tout est resté au niveau des textes. La situation est plus compliquée qu'il y a 20 ans. Il me semble que la culture de gestion socialiste des entreprises est bien ancrée et s'est même*

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

stabilisée. La preuve est dans la réclamation des augmentations des salaires au sein même des entreprises en faillites »¹.

En termes de fonctionnement, la situation n'a guère évoluée et l'autonomie à laquelle la réforme a été initiée n'a jamais été réelle. L'ingérence de la tutelle à travers le fonds de participation puis les SGP et même des canaux informels a été et reste une réalité dans la gestion de l'entreprise.

Ce qui est bien souligné par SADI Nacer- Eddine « *l'évaluation des structures mises en place à partir de 1988, fonds de participation et entreprises publiques économiques, a fait ressortir, en effet, des imperfections et des insuffisances liées à la clarté dans les attributions des organes dirigeants. Les agents fiduciaires, quant à eux, n'ont pas atteint les objectifs qui leur ont été assignés, notamment la consolidation de la culture managériale fondée sur l'acceptation du risque et de la logique de gestion privée dans les entreprises de leur portefeuille et la définition de stratégie industrielle et financière »².*

BENACHENOU, a confirmé cette situation en déclarent : « *l'autonomie des entreprises a été proclamée partout et a progressé sur le papier, mais pour l'essentiel leurs décisions de gestion restent dépendantes d'autres acteurs »³.*

¹BOUKRIF, M. 2008. Op. Cit, p58

² BENACHENHOU, M.1992, p53

³IDEM

Chapitre II : l'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.

Conclusion

Au terme de ce deuxième chapitre, nous avons appris que la modification du comportement organisationnel est une condition pour la réussite de tout changement organisationnel. Cet objectif est atteint grâce à une bonne politique de communication, une bonne compréhension du changement, la participation et la capacité à changer.

La revue des travaux ayant examiné la relation qui existe entre le changement et le comportement organisationnel dans le cas de l'entreprise publique algérienne, nous a permis de relever une résistance au changement essentiellement de type passif. En effet, la recherche a mis en évidence le maintien des anciennes pratiques reflétant ainsi une faible modification des comportements individuels et collectifs

Dans le prochain chapitre nous allons étudier la relation de ces deux concepts dans le cas de l'entreprise SAIDAL, en vérifiant si le changement organisationnel a influencé le comportement organisationnel dans celle-ci.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Introduction

Pour appréhender empiriquement tous les aspects théoriques que nous avons présentés dans les deux chapitres précédents, nous avons mené une enquête au sein du groupe SAIDAL.

L'objet de ce dernier chapitre sera intégralement consacré au travail de terrain, et d'analyse des informations recueillies pour monter si le changement organisationnel a influencé sur le comportement organisationnel au sein du groupe SAIDAL. Pour cela, nous allons analyser l'information relative au changement, la compréhension du changement, la participation au changement et la capacité à changer. Dans ce contexte, nous avons mené une enquête dans le but de valider l'hypothèse préalablement posée par l'analyse des réponses que nous avons eues à travers les questionnaires avec les employés de SAIDAL et les entretiens avec les responsables de cette entreprise.

A travers ce présent chapitre, nous allons traiter deux sections. Dans la première, nous allons présenter la méthodologie de notre étude empirique, quant à la deuxième section, traitera l'impact des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein de SAIDAL.

Section 01 : Présentation de la méthodologie et de l'échantillon de l'étude empirique

L'objet de cette section sera de présenter la méthodologie et l'échantillon de l'étude empirique. Il sera question de présenter les techniques d'investigation utilisées afin de recueillir les données, l'échantillonnage choisi, les difficultés rencontrées, ainsi que l'entreprise notre objet d'étude.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.1. Présentation de l'entreprise objet d'étude

Le groupe industriel SAIDAL est une société par action (SPA) au capital social de 2.500.000.000 dinars algériens dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser les produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Le groupe SAIDAL est considéré actuellement comme le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

1.1.1. Missions et objectifs

En tant que premier producteur de médicaments génériques en Algérie, la mission première de SAIDAL consiste à mettre à la disposition de la population une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité et de contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissement orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

Les activités du groupe SAIDAL sont développées pour réaliser six principaux objectifs stratégiques :

- Conforter sa position de leader sur le marché national ;
- Améliorer sa rentabilité pour assurer sa pérennité et remplir ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires ;
- Stabiliser ses compétences et développer ses ressources humaines ;
- Développer le partenariat pour acquérir de nouvelles technologies et élargir sa gamme de production vers les médicaments innovants ;
- Constituer pour les pouvoirs publics, un instrument privilégié pour asseoir la politique nationale du médicament, et contribuer de façon décisive à la réduction de la facture du médicament et à la régulation du marché ;
- Construire une culture d'entreprise partagée par l'ensemble des travailleurs.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.1.2. Organisation du groupe SAIDAL

L'entreprise SAIDAL est un groupe industriel qui se compose de neuf sous directions, six sites de production et trois centres de distribution, à savoir :

La direction générale de SAIDAL, se compose de sous directions : direction des opérations, direction générale des finances, direction générale du personnel, direction générale de la formation, direction générale des systèmes d'information, direction générale de la qualité et des affaires pharmaceutiques, direction générale d'analyse et synthèse, direction de la communication, direction marketing et information management.

Cette entreprise contient trois centres: le centre de recherche et développement, centre de bio-équivalence, centre de marketing, centre de distribution (Ouest, Est, Centre).

Les sites de production du groupe :

- Dar El Beida : produit une gamme de médicaments très large dans plusieurs formes galéniques : Comprimés, Gélules, Sirops, Formes pâteuses...etc.
- d'Annaba : spécialisé dans la fabrication des formes sèches (comprimés et Gélules)
- Gué de Constantine : spécialisé dans la fabrication des formes galéniques : comprimés, Suppositoires, ampoules buvables, solutés massifs, poches et flacons
- Cherchell : spécialisé dans la fabrication des solutions buvables (sirops), formes sèches (comprimé, sachet poudre, gélule) et de la concentré d'hémodialyse sous ses trois formes (acide, basique et acétate)
- Zemirli (Alger) : spécialisé dans la production de formes séchées (comprimés et gélules)
- Constantine 2 (300 km à l'est d'Alger) : spécialisé dans la production des formes liquides (sirops et spray).
- Complexe de production Médéa : spécialisé dans les antibiotiques.

1.3.1. Situation actuelle

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Nous allons présenter la situation actuelle du groupe SAIDAL à partir de l'évolution des principaux agrégats de gestion tels que le chiffre d'affaire, la production, les effectifs, et le résultat net dans le tableau qui suit :

Tableau N°01 : présentation des principaux agrégats de gestion du groupe SAIDAL.

Principaux agrégats/ par année	2014	2015	2016	2017
Chiffres d'affaires/ milliers de DA	9789026	9984044	9609290	9610664
Production/ milliers de DA	8483261	8519894	8830187	7995453
Effectifs/ personnel	3481	3251	2923	2963
Résultat net/ milliers de DA	1477752	1143818	1614727	1433341

Source : établi par nos soins

Le chiffre d'affaires de SAIDAL réalisé au cours de l'année 2017 s'élève à 9610664 milliers de DA, enregistrant une stabilité par rapport à l'exercice de l'année 2016.

La production réalisée durant l'exercice 2017 est de 7995453 DA, enregistrant une baisse de 9.45% comparativement à l'exercice précédent. Il est à noter que la production globale du groupe est assurée actuellement par cinq unités au lieu de six initialement en 2016, le site d'El Harrach contribuait à hauteur de 15% dans la production globale.

Les effectifs de SAIDAL à la fin du mois de décembre 2017 sont de 2963 agents enregistrant ainsi une hausse de 40 agents en comparaison à la clôture 2016 (2923). Cette augmentation, s'explique essentiellement par le recrutement effectué au niveau de Médéa, en remplacement des départs massifs à la retraite.

Le résultat net est de 1433341 milliers DA, soit une baisse de 11.23% par rapport à l'exercice 2016 (1614728 milliers de DA), ce résultat est dû principalement à la baisse de la variation de stock en raison de l'arrêt de production du site d'El Harrach.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.3.1. Plans de développements

Engagé en 2009, le plan de développement de SAIDAL comprend deux axes

➤ **Mise à niveau des sites existants**

Constantine (insuline flacons), Dar Al Beida, Médéa et Gué de Constantine.

➤ **Réalisation de nouvelles infrastructures**

Quatre nouvelles usines de médicaments génériques dont trois en cours d'achèvement :

- **El Harrach 2 – Zemirli (Alger) :**

Usine spécialisée dans la production de formes sèches (comprimés et gélules) avec une capacité annuelle de 70 millions d'unités vente.

- **Constantine 2 (300 km à l'est d'Alger) :**

Usine spécialisée dans la production des formes liquides (sirops et spray) avec une capacité annuelle de 28 millions d'unités vendues en sirop et 8 millions en spray.

- **Cherchell (90 km à l'Ouest d'Alger) :** Usine spécialisée dans la production des formes sèches (poudre en sachet, comprimés et gélules) avec une capacité annuelle de 25 millions d'unités vente.

- **Une usine spécialisée dans la production d'insuline sous forme de cartouche** avec une capacité de 40 millions de cartouche par an. (Partenariat avec Novo Nordisk).

- **Une usine spécialisée dans la production de médicaments anticancéreux** sous forme solide et injectable avec une capacité annuelle de 25 millions d'unités. Implantée dans la zone industrielle de Sidi Abdellah (Alger). Le projet est en phase d'étude (avant- projet détaillé).

➤ **Deux (02) nouvelles structures de soutien :**

- Un centre de recherche et de développement Sidi Abdellah (Alger)

- Un centre de bioéquivalence (Alger) : structure réalisée en 2015.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.2. Méthodologie de la recherche

Le but de notre enquête est de déterminer l'impact du changement organisationnel qui constitue « la nouvelle organisation » sur le comportement organisationnel dans l'entreprise SAIDAL (site de production Dar El Beida), en analysant les facteurs qui ont facilité l'appropriation de cette organisation par le personnel, ainsi que le phénomène de résistance au changement qui est susceptible d'accompagner ce processus. La notion de changement organisationnel est difficile à appréhender au sein d'une entreprise. En effet, le changement de comportement est une condition importante pour réussir le changement organisationnel, puisque la modification des attitudes permet d'accepter facilement les nouvelles pratiques ainsi que les changements.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche et de vérifier l'hypothèse de notre travail, nous avons opté pour deux méthodes quantitative et qualitative qui s'avèrent les plus adéquates à notre thème, puisque elles sont liées à la nature de notre sujet qui vise à comprendre l'impact d'un changement organisationnel au sein de l'entreprise SAIDAL. Pour réaliser notre enquête, nous avons utilisé les techniques de recueil des informations les plus utilisées, à savoir le questionnaire¹ et l'entretien directif².

1.2.1. Entretiens directifs

Nous avons adopté la technique d'entretien directif dans le but de recueillir des explications, auprès des responsables de l'entreprise qui nous ont donné des informations concernant notre recherche.

Cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément d'informations qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude. Ce dernier, se base sur un guide d'entretien qui se constitue des différentes questions sur le changement, son importance, et son impact sur les salariés. Pour cela, nous avons enquêté cinq cadres supérieures pour mieux comprendre les objectifs de la nouvelle organisation et les modalités du changement qui a eu, ainsi que les outils qui permettent de faciliter ce dernier.

¹ Voir annexe n° 03, p109.

² Voir annexe n° 05, p117.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.2.2. Le questionnaire

Devant l'impossibilité de trouver de l'information historique écrite et détaillée sur notre sujet à SAIDAL portant sur les retombées de la mise en place de la nouvelle organisation sur le comportement organisationnel, nous avons retenu la réalisation du questionnaire, puisque cet outil nous permet d'avoir des informations fiables en ayant un contact direct avec le personnel. Cet instrument permet d'élaborer et d'analyser des statistiques concernant les opinions, les sentiments, les motivations, les croyances et les comportements du personnel.

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte trois (3) rubriques :

Dans un premier temps, nous avons posé des questions sur l'intérêt du changement pour l'entreprise et pour chaque personne touchée par ce changement.

La deuxième rubrique est consacrée au comportement individuel pendant le changement. Elle a pour objectif d'analyser l'aspect psychologique de l'individu face au changement.

La troisième et la dernière rubrique, quant à elle, est appréhendée selon quatre aspects : la communication du changement, la compréhension du changement, la participation au changement, et la capacité à changer. Cette partie a pour objectif d'analyser les aspects qui permettent de changer le comportement des individus pour les faire adhérer aux nouveaux plans.

1.1.3. L'échantillonnage

Vu l'objectif de notre recherche, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage par quotas, par laquelle nous avons établi à l'avance la composition du groupe de personnes à interroger.

Cette méthode est très précise, étant donné qu'elle est rapide, facile et peu coûteuse. A cet effet, lors du choix de notre échantillon d'étude, nous nous sommes juste intéressés aux personnes qui ont vécu le changement (la nouvelle organisation). Nous avons choisi aussi les catégories socio professionnelles constituées de cadres et d'agents de maîtrise, car celles-ci sont les plus touchées par le type de changement que nous avons étudié.

Notre travail de terrain a commencé le mois de juin 2018 jusqu'à la fin du mois d'octobre de la même année. Au cours de notre enquête, nous avons distribué 30 questionnaires, et nous avons restitué 26 sachant que notre entreprise objet d'étude dispose d'un effectif de 2963 employés. Ainsi, notre échantillon s'estime à 0,87% du total des effectifs de SAIDAL.

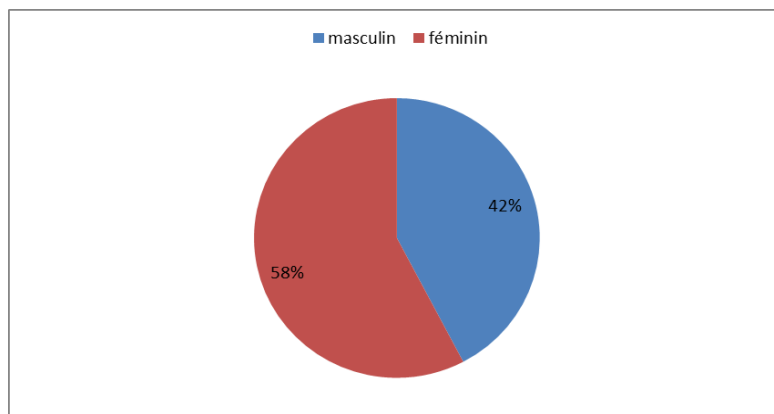
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 02: La répartition de l'échantillon selon leur sexe

Le sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	11	42%
Féminin	15	58%
Totale	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°1 : La répartition de l'échantillon selon leur sexe



Source : établi par nos soins

Le tableau ci-dessus, indique que notre échantillon de l'étude est composé de 58% de femmes et de 42% d'hommes.

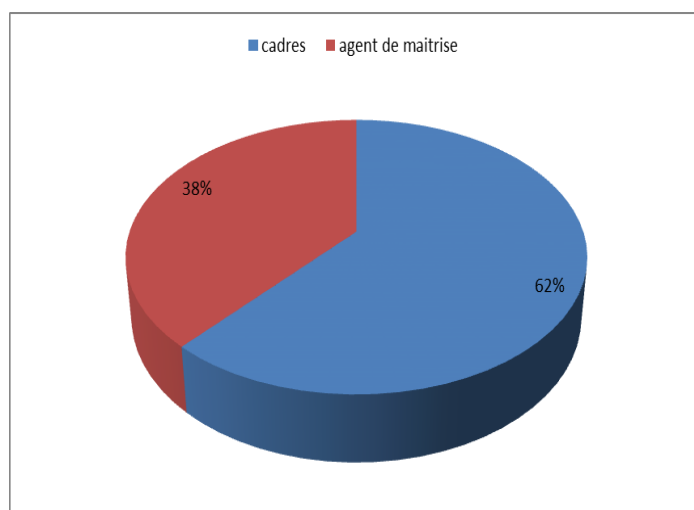
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 03 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Postes occupé	Effectifs	Pourcentages
Cadres	16	62%
Agents de maitrise	10	38%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°02 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établi par nos soins

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon d'étude est constitué de 16 cadres, équivalent de 62% et de 10 agents de maitrise équivalent de 38%. Nous avons choisi ces deux catégories socioprofessionnelles car ce sont les plus touchées par la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

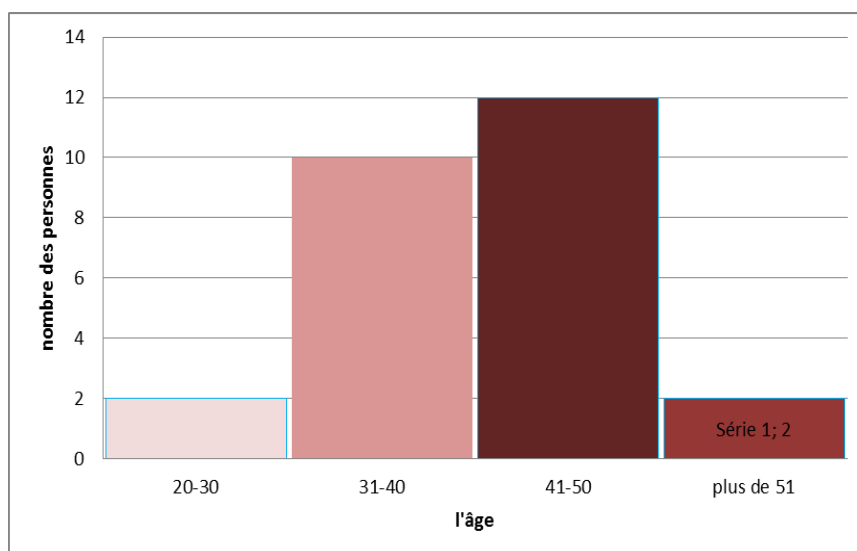
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 04: La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

L'âge	Nombre de personne	Pourcentage
[20- 30]	2	8%
[31- 40]	10	38%
[41- 50]	12	46%
Plus de 51	2	8%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N° 03 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge



Source : établi par nos soins

En analysant ces résultats, nous pouvons constater que la majorité des enquêtés, soit 46% ont un âge qui varie entre 41 et 50 et 38% sont âgés entre 31 et 40 ans

Cette répartition explique que le recrutement a diminué au cours de dernières années en raison de la nomenclature des postes suite à la nouvelle organisation.

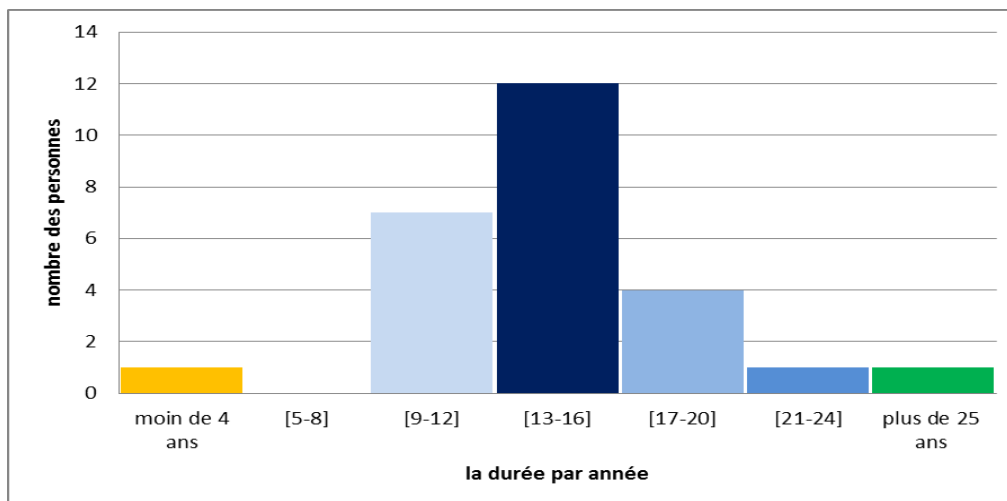
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience

La durée par année	Nombre des personnes	Pourcentage
Moins de 4 ans	1	4%
[5- 8]	0	0 %
[9- 12]	7	27 %
[13- 16]	12	46%
[17- 20]	4	15 %
[21- 24]	1	4%
Plus de 25 ans	1	4%
Totale	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience



Source : établi par nos soins

En examinant les réponses, nous constatons que l'expérience de notre échantillon de l'enquête, varie comme suit :

- Entre 13 et 16 ans avec un taux de 46% ;
- Entre 9 et 12 ans avec un taux de 27% ;
- Entre 17 et 20 ans avec un taux de 15% ;
- Egalité pour moins de 4 ans avec l'expérience variant entre 12 et 24 ans ainsi que 25 et plus.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

1.3. Les difficultés rencontrées

Nous voulons signaler certaines limites que nous avons pu détecter durant notre stage dont la plus importante reste toujours le temps restreint accordé à notre enquête de terrain. En effet, nous avons voulu avoir plus de temps, pour pouvoir recueillir plus d'informations afin d'enrichir notre travail. La deuxième contrainte réside dans la difficulté d'accès à certaines informations restées confidentielles.

La troisième contrainte est liée à l'éloignement avec tout ce que cela suppose comme difficultés de déplacement.

Section 2 : changement organisationnel et comportement organisationnel au sien de SAIDAL

L'objet de cette section sera d'examiner la relation entre le changement organisationnel et le comportement organisationnel dans le cas de SAIDAL. Nous nous intéresserons dans un premier temps à tous les changements vécus par l'entreprise en particulier, le dernier, à savoir la nouvelle organisation mise en place en 2014. Présenter dans un second temps, nos résultats empiriques relatifs à l'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans le cas de SAIDAL.

2.1. Les changements organisationnels de SAIDAL

SAIDAL a connu plusieurs restructurations durant son existence, ces transformations multiples (organique, industrielle, juridique et financière) ont été décidées par le centre et ont donné lieu à des modes d'organisation correspondant au modèle de développement de l'économie nationale qui prévalait à cette période. En 1963, est née la Pharmacie Centrale d'Algérie par abréviation "PCA" sur la base des anciens magasins généraux des services de la santé. Elle allait connaître un long développement jusqu'à ce que lui soit confié en 1969 le monopole de l'importation, de la production et de la distribution (Gros et Détail) des médicaments à usage humain et vétérinaire, ainsi que les équipements et accessoires médicochirurgicaux. Elle est alors placée sous la tutelle du Ministère de la Santé Publique.

Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'el Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL. À la suite de la restructuration de la PCA, sa branche de production fut érigée en entreprise nationale de production pharmaceutique (ENPP) par décret 82/161 promulgué en avril 1982.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986). L'entreprise nationale de production pharmaceutique (ENPP) avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

En 1985, l'ENPP a changé de dénomination pour devenir « SAIDAL ». En 1989 et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une EPE (entreprise publique économique) dotée d'autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales pour acquérir le statut de société par actions.

Plus tard, en 1993, des changements ont été apportés au statut de l'entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création des sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, trois unités de productions appartenant à « PHARM » ont été rattachées à SAIDAL : deux unités à l'est (Constantine et Annaba), et une unité au centre (Cherchell).

L'année 1998, voit la transformation de SAIDAL en groupe industriel avec 03 filiales de production et 02 unités de services. La création et le lancement en partenariat de sociétés en Joint-Venture avec des laboratoires de grande renommée mondiale, interviennent la même année.

A la même période, SAIDAL procède au remplacement de LURMTP par le CRD (Centre de Recherche et Développement) et à la création d'un Centre de Distribution à l'Est. En 2002, SAIDAL crée une unité de production à Batna et une usine d'insuline à Constantine.

En 2012, SAIDAL entame les travaux d'une réorganisation pour la mise en place de la nouvelle organisation dont la configuration fut proposée par le cabinet conseil KPMG. C'est ainsi que SAIDAL a procédé par la voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : PHARMAL, ANTIBIOTICAL, BIOTIC en 2014.

Dans ce travail nous nous intéressons à ce changement pour analyser son impact sur le comportement organisationnel.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

2.2. Les résultats de l'enquête

L'analyse des résultats est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies via les entretiens directifs effectués et les questionnaires administrés. Dans un premier temps, nous allons procéder à la lecture des entretiens en abordant les points suivants :

- ✓ Les objectifs de la mise en œuvre de la nouvelle organisation ;
- ✓ l'importance que les dirigeants donnent pour l'aspect humain pendant le changement ;
- ✓ Savoir si le personnel est accompagné ou non pendant le changement.

Dans la deuxième partie, l'analyse des résultats du questionnaire viendra pour compléter ces données à partir des 04 angles d'analyse :

- ✓ La communication et l'information relative au changement ;
- ✓ La participation au changement ;
- ✓ La compréhension du changement ;
- ✓ La capacité à changer.

2.2.1. Lecture des principales informations obtenues par les entretiens

A partir des entretiens que nous avons élaboré avec les responsables de SAIDAL, la mise en œuvre du dernier changement « la nouvelle organisation » a pour objectif de se baser sur la fonction de la production en affirmant que « *l'année 2013 a vu la mise en place de la nouvelle organisation centrée autour d'une structure corporate et une revalorisation des fonctions cœur de métier* ». Selon ces responsables, cette nouvelle organisation permet à « *chaque département de contribuer aux missions et aux objectifs généraux de l'entreprise* ». C'est-à-dire, tous ces départements sont en interaction et cherchent à atteindre un objectif commun avec des responsabilités différentes.

Pour le DRH du site de production de SAIDAL, cette nouvelle organisation a permis de « *supprimer les directions de toutes les unités pour donner une structure verticale avec une hiérarchie des postes comprenant une direction générale avec des sous directions, et des sites de production comme on l'a déjà cité dans l'organisation du groupe* ».

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Les transformations induites par la nouvelle organisation permettront de « *réaliser les objectifs du groupe en termes de compétitivité, de renforcement de la qualité, de valorisation des ressources humaines et de développement d'une culture assise sur les valeurs de transparence, d'intégrité, de recevabilité et de solidarité citoyenne* ».

La mise en œuvre de la nouvelle organisation s'est effectuée en 4 phases, à savoir:

- Diagnostic opérationnel de toutes les fonctions centrales, des opérations ;
- Identification de l'organisation cible par structuration des scénarios et leurs impacts ;
- Choix de la configuration du groupe et de la modèle opérationnelle macro ;
- Elaboration du plan de communication, de la feuille de route et du manuel d'organisation, comprenant les organigrammes et les fiches de postes.

Parmi les transformations, que la nouvelle organisation a engendré c'est le programme de revalorisation des ressources humaines qui s'est poursuivi en 2012 avec la réalisation de trois actions fondamentales¹ :

❖ La nomenclature des postes

Après des travaux de longue haleine et l'exploitation de l'ensemble des travaux communiqués dans le cadre des groupes de travail chargés de l'élaboration des fiches d'emplois et de compétences et concertation avec les partenaires sociaux , l'application des nouvelles dispositions conventionnelles a permis d'alléger la nomenclature des postes par la mise en place d'une nouvelle matrice qui consiste à l'élimination de 323 postes fictifs sur lesquels n'était positionné aucun agent. De ce fait, SAIDAL est passée de 726 à 403 postes d'emploi, 13 filières et 49 domaines d'activité.

❖ La grille des salaires

Elle constitue un élément de base pour la refonte du système de rémunération. Le salaire de base de chaque travailleur est déterminé par la classification du poste occupé telle que positionnée dans la nomenclature des postes de travail.

La nouvelle grille des salaires est alors composée de 21 catégories représentant la classification selon le niveau de qualification établi par l'évaluation de l'emploi et 10 sections représentant l'avancement au mérite selon la procédure qui le définit.

¹ SAIDAL, « rapport de gestion », 2013.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

❖ Le régime indemnitaire

Suite au diagnostic établi par le groupe de travail, il a été constaté l'existence d'une multitude de primes et indemnités qui déséquilibraient la structure de rémunération. Le régime de primes et indemnitaire a été réaménagé donnant, ainsi, à la rémunération son véritable caractère économique.

Les objectifs de la nouvelle organisation selon les responsables interrogés :

- ✓ Favoriser la fonction mère qui est la production sur les autres fonctions de soutien ;
- ✓ Centraliser les décisions ;
- ✓ Conférer une perspective globale aux décisions prises ;
- ✓ Faciliter la cohérence des décisions prises dans tous les services ;
- ✓ Renforcer l'uniformisation des politiques et de pratiques de gestion ;
- ✓ Eviter la duplication des fonctions ;
- ✓ Valoriser les cadres détenteurs d'un pouvoir centralisé ;
- ✓ Faciliter la coordination entre les services ;
- ✓ Faciliter le contrôle ;
- ✓ le renforcer les fonctions centrales pour un meilleur pilotage ;
- ✓ L'harmonisation des outils et des méthodes de travail ;
- ✓ La rationalisation des fonctions autour de leurs métiers de base et leur spécialisation ;
- ✓ Le développement des notions de performance et de gestion par objectifs.

Selon les responsables que nous avons interrogés, la mise en œuvre de la nouvelle organisation n'est pas indispensable pour l'entreprise, car ils affirment que *« la nouvelle organisation n'a pas vraiment amélioré son efficacité et la manière de travailler. C'est juste l'appellation de la structure qui a changé, la nouvelle organisation a créé des conflits entre les employés suite aux nouvelles classifications et nouvelles grilles de salaires »*.

D'après les jugements des responsables enquêtés, les résistances au changement existent toujours : *« il y a toujours des employés qui n'ont pas encore accepté le changement de la mise en œuvre de la nouvelle organisation »*.

Mais certains d'eux, ont considéré que ce type de changement a été en faveur de la majorité des employés. Dans ce sens, les responsables : *« la nouvelle organisation a permis une augmentation des salaires pour la plupart des employés, malgré qu'il y avait des départs des salariés mécontents en masse »*.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Dans l'entreprise SAIDAL, les dirigeants n'utilisent aucun outil qui sert à suivre la conduite au changement ou bien un outil qui sert à l'évaluation de la réussite du changement organisationnel.

D'après les réponses des responsables que nous avons enquêté, il y a aucun outil destiné à faciliter ce changement organisationnel à part la formation : *« juste les employés qui n'ont pas des compétences nécessaires pour utiliser les nouveaux outils de travail introduits par la nouvelle organisation comme les TIC qui ont accès à la formation »*.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation, selon les dirigeants interrogés *« consiste en la classification des grades et la difficulté de relancer une autre fois avec la nouvelle organisation »*.

Les dirigeants jugent que la mise en œuvre de la nouvelle organisation a pris beaucoup de temps en affirmant que *« le processus de ce changement est toujours en cours et en phase de réalisation »*.

Suite aux réponses obtenues, l'entreprise SAIDAL n'informe pas les employés des étapes du changement d'une manière continue *« les responsables ont organisé une seule fois une réunion avec les salariés mais pas tous ; juste les délégués, pour leur transmettre les informations concernant le changement »*.

2.2.2. Analyse des principaux résultats du questionnaire

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des réponses obtenues pendant notre enquête. Nous allons d'abord nous appuyer sur le traitement des questions sur le changement (type de changement vécu, impact du changement sur le travail des employés, l'utilité du changement pour l'entreprise). Nous allons par la suite, procéder au traitement des questions relatives au comportement des employés pendant le changement (les émotions pendant le changement, l'impact du changement sur les attitudes des employés). Enfin, nous enchaînerons par le traitement des questions relatives aux outils qui aident à changer le comportement (la communication du changement, la participation au changement, la compréhension du changement, et la capacité à changer).

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

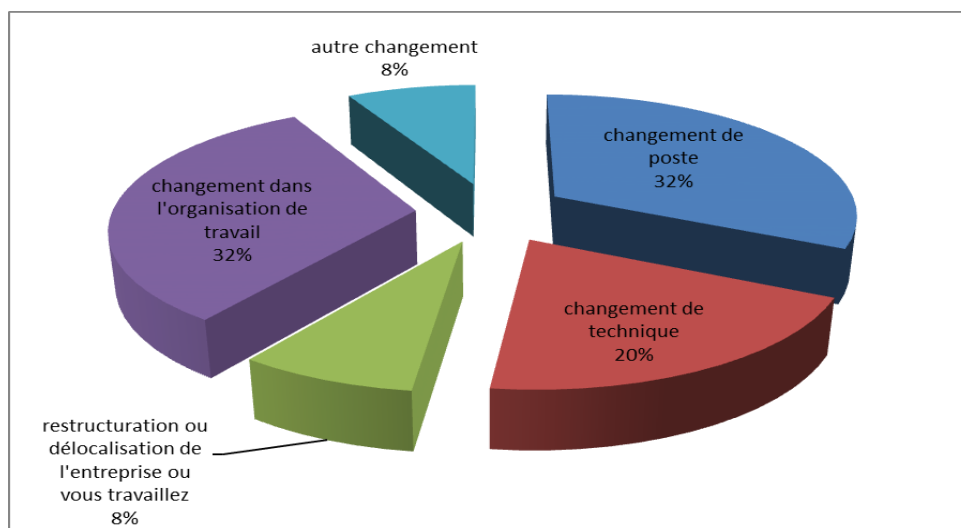
Dans cette partie, nous allons traiter les questions relatives au type de changement vécu, l'impact du changement sur le travail des employés, l'utilité du changement pour l'entreprise, et le temps d'adaptation des salariés.

Tableau N° 06 : La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu

Type de changement	Nombres	Pourcent ages
Changement de poste	8	32 %
Changement des techniques utilisées	5	20 %
Restructuration ou délocalisation de l'entreprise ou vous travaillez	2	8 %
Changement dans l'organisation de travail	8	32 %
Autre changement	2	8 %
Total	26	100 %

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°05 : La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu



Source : établi par nos soins

Le tableau montre que la plupart de notre échantillon d'étude a vécu un changement de poste et d'organisation de travail. Nous constatons qu'il y a une égalité entre ceux qui ont vécu un changement de poste et le changement dans l'organisation de travail avec un pourcentage de 32%, et ce, en raison de l'élimination et de la création des postes selon les besoins de la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Puis on trouve que seulement 20% ont vécu un changement en rapport avec les techniques utilisées dans leur travail. Ce pourcentage exprime les retombées de l'introduction des nouvelles technologies de l'information.

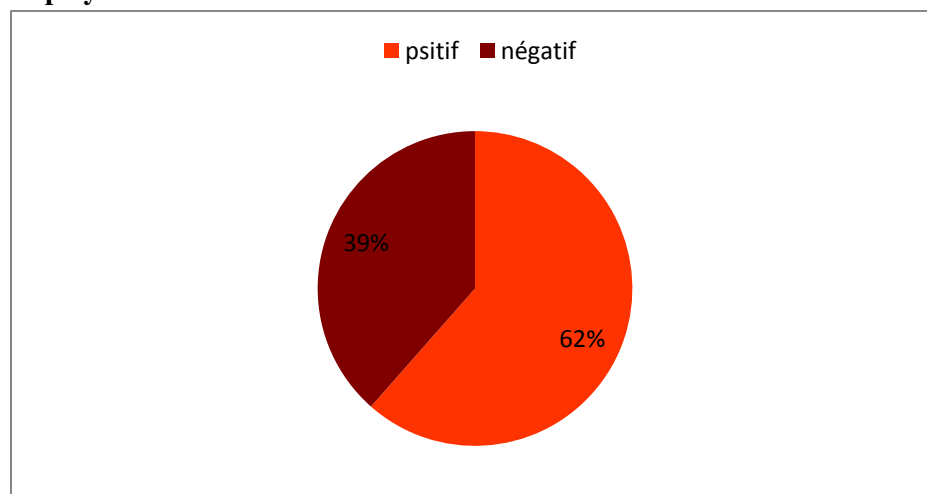
En revanche, le nombre d'employés ayant vécu la restructuration (défilialisation du groupe SAIDAL) de l'entreprise et les autres changements (augmentation de salaire) s'égalisent avec un taux de 8%.

Tableau N° 07 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de changement sur le travail des employés

Les réponses	Nombre de personne	Pourcentage
Positif	16	61%
Négatif	10	39%
Total	26	100 %

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de changement sur le travail des employés



Source : établi par nos soins

Nous remarquons, d'après le graph, que la majorité des enquêtés estime que le changement a un impact positif sur leur travail (61%).

Cela signifie que le changement est favorable à la majorité de notre échantillon d'étude.

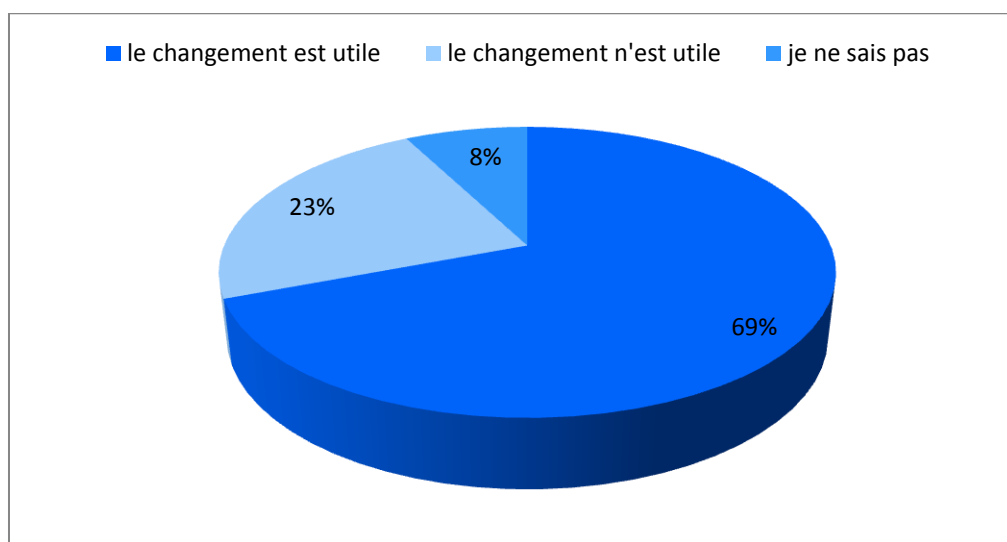
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N°08 : La répartition de l'échantillon selon l'utilité du changement pour l'entreprise

L'utilité du changement	Nombre de personne	Pourcentage
Le changement est utile	18	69%
Le changement n'est pas utile	6	23%
Je ne sais pas	2	8%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°07: La répartition de l'échantillon selon l'utilité du changement pour l'entreprise



Source : établi par nos soins

A partir de ce graphe, il est possible de conclure que la majorité de l'échantillon enquêté apprécie le changement (69%). Ce résultat n'exclue pas pour autant ceux qui se montrent plus sceptiques à l'égard du changement 23%.

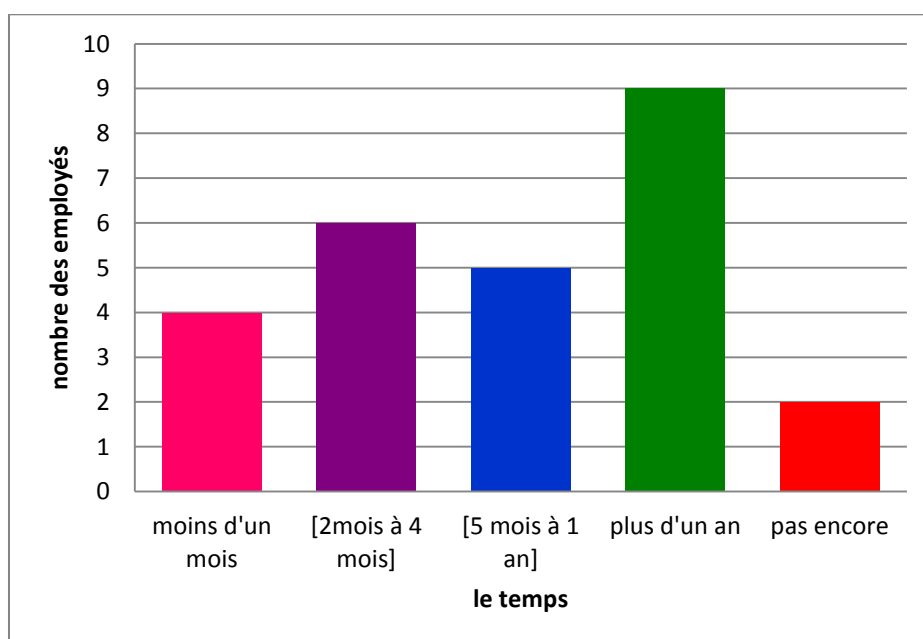
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 09: La répartition de l'échantillon selon le temps d'adaptation des employés

Le temps	Le nombre de personnes	Le pourcentage
Moins d'un mois	4	15,38 %
[2 mois à 4 mois]	6	23,08 %
[5 mois à 1 an]	5	19,23 %
Plus d'un an	9	34,62 %
Pas encore	2	7,69
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°08 :La répartition de l'échantillon selon le temps d'adaptation des employés



Source : établi par nos soins

D'après les résultats de l'enquête, il est possible d'avancer que l'adaptation au changement varie d'une personne à une autre.

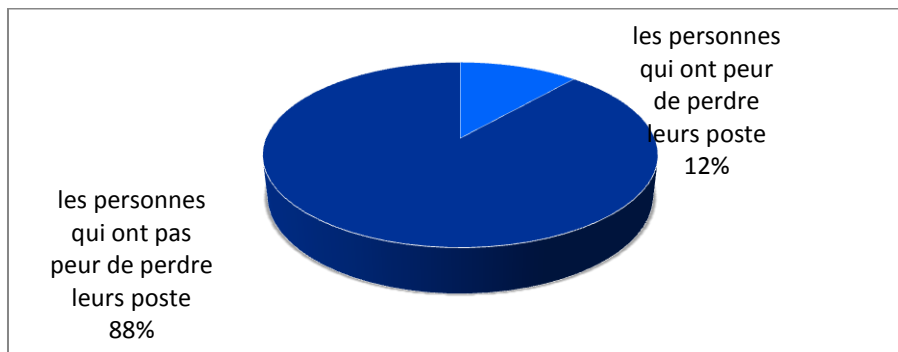
Nous constatons tout de même que la majorité de notre échantillon d'étude a pris plus d'un an pour s'adapter.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Ces résultats montrent qu'il y a eu des résistances à la suite de la mise en œuvre de la nouvelle organisation puisque pour l'ensemble, le changement n'a pas été facilement accepté.

Pour analyser le comportement des employés pendant le changement, nous traiterons les réponses relatives aux émotions (le stress, les personnes menacées et la peur de perdre son poste), et aux attitudes des salariés envers le changement (motivation, le sentiment d'appartenance, et l'obligation d'accepter le changement)

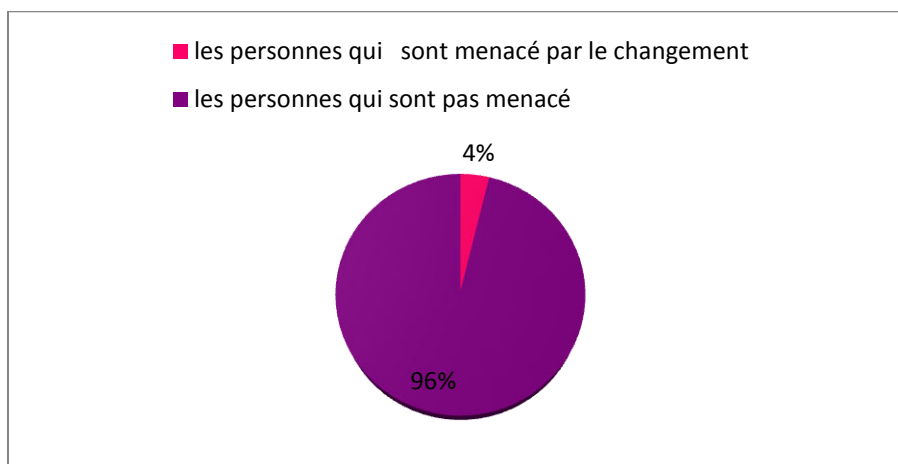
Figure N°09 : la peur de perdre le poste de travail à cause de changement



Source : établi par nos soins

Notre analyse des questionnaires a montré que 3 personnes ont peur de perdre leur poste à cause du changement, c'est à dire 12% de notre échantillon d'étude.

Figure N°10 : les personnes menacées par le changement

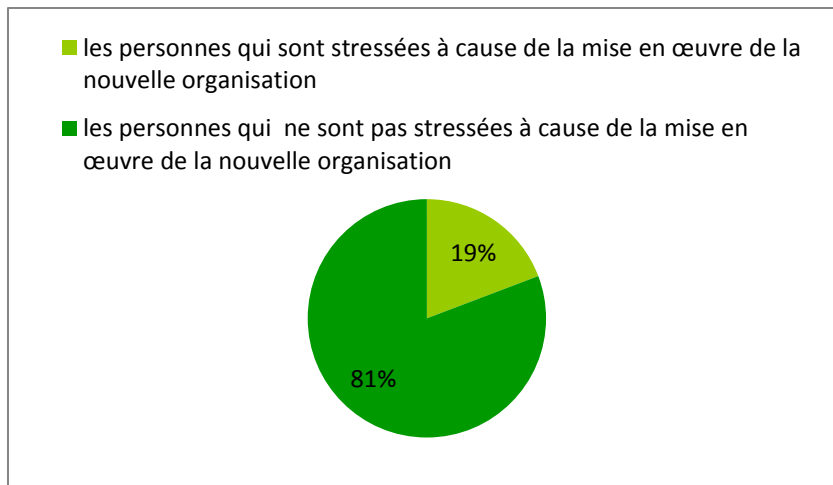


Source : établit par nos soins

Par contre nous constatons qu'une seule personne parmi les 26 personnes enquêtées se sent menacée par le type de changement.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Figure N°11 : le stress à cause de la mise en œuvre de la nouvelle organisation

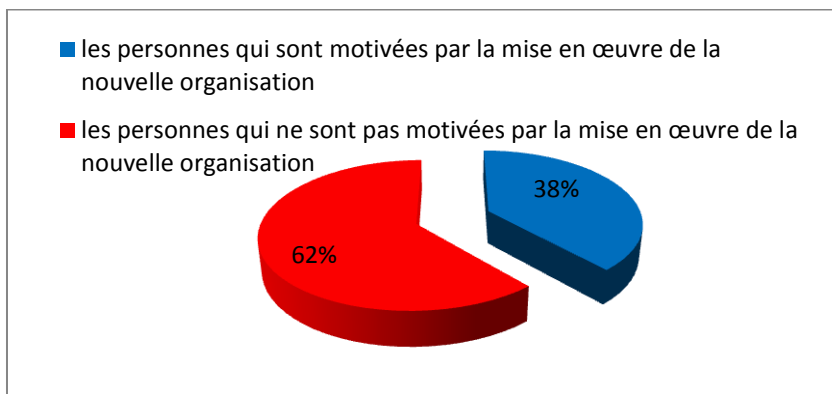


Source : établi par nos soins

D'après les résultats obtenus, il semblerait que le changement n'a pas provoqué un stress auprès du personnel (5 personnes se déclarent stressées).

Nous allons analyser les attitudes des individus envers le changement à travers la motivation, le sentiment d'appartenance, et l'obligation d'accepter le changement.

Figure N°12 : la motivation par la mise en place de la nouvelle organisation

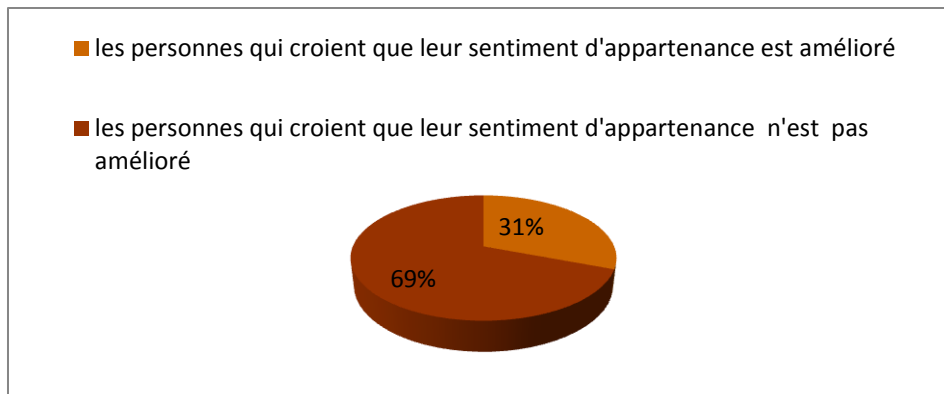


Source : établi par nos soins

L'enquête a révélé que la nouvelle organisation n'a été un stimulant de la motivation. En effet, seulement 10 personnes de l'échantillon de l'enquête se déclarent motivées.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Figure N°13 : le sentiment d'appartenance



Source : établi par nos soins

L'enquête a révélé que le changement entrepris par SAIDAL n'a pas entraîné une amélioration du sentiment d'appartenance. En effet, seulement 8 personnes sur les 26 enquêtées estiment que le sentiment d'appartenance s'est amélioré.

Figure N° 14 : l'obligation d'accepter le changement



Source : établi par nos soins

Notre enquête a éclairé sur le fait que le changement organisationnel a été imposé. En effet, 42% des enquêtés pensent qu'ils sont obligés d'accepter le changement.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

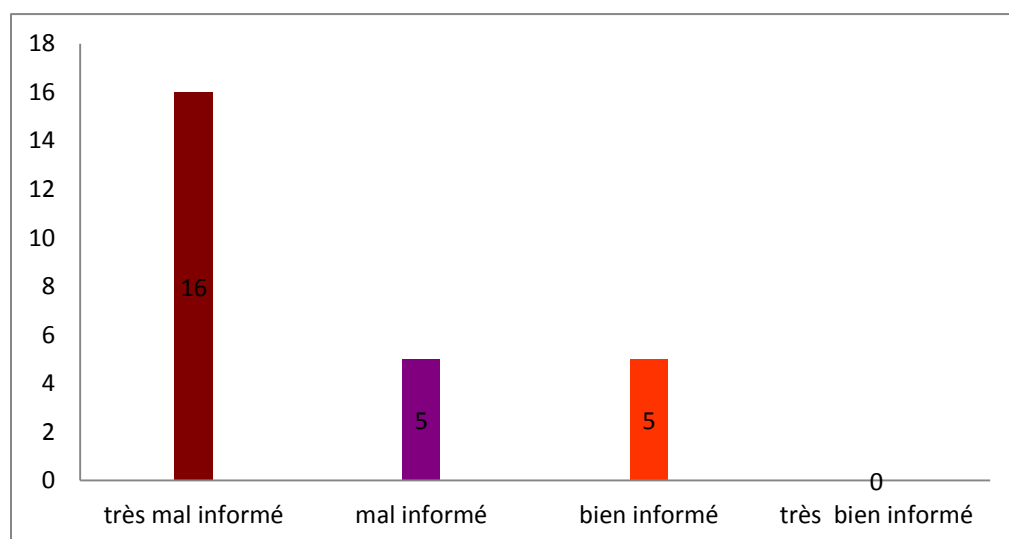
Concernant les outils qui aident à changer le comportement, (la communication du changement, la participation au changement, la compréhension du changement, et la capacité à changer). Les résultats de l'enquête sont résumés dans les tableaux ci-après.

Tableau N° 10: tableau représentant le niveau d'information relative au changement

Niveau d'information	Le nombre des personnes	Le pourcentage
Très mal informé	16	62%
Mal informé	5	19%
Bien informé	5	19%
Très bien informé	0	0%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N° 15 : le niveau d'information relative au changement



Source : établi par nos soins

L'enquête a révélé que la plupart de notre échantillon est très mal informée concernant la mise en œuvre de la nouvelle organisation (62%). Ce ci dénote du fait que le changement organisationnel mis en œuvre par SAIDAL n'a pas été envisagé comme processus interprétatif.

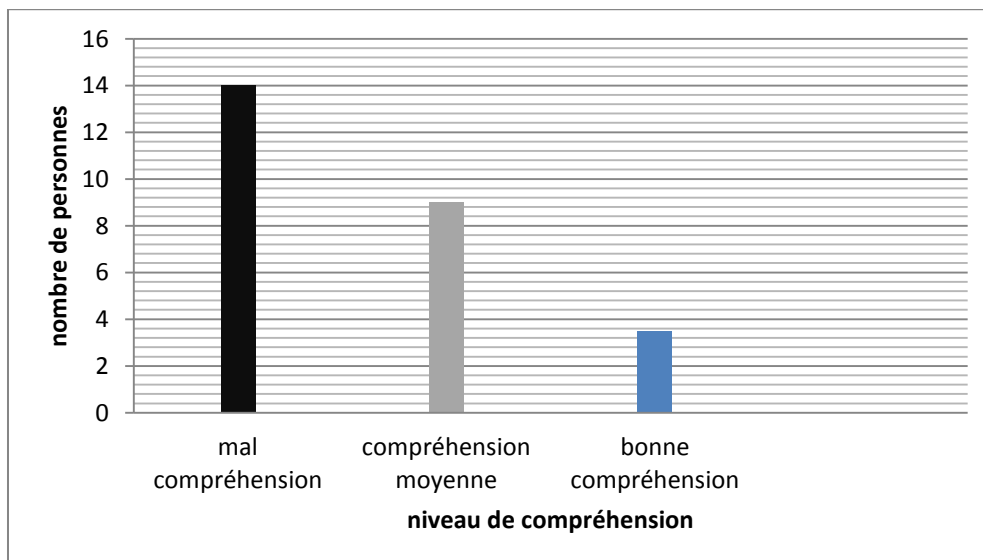
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 11 : Le niveau de compréhension du changement

Niveau de compréhension	Le nombre des personnes	Le pourcentage
Mal compréhension	14	54%
Compréhension moyenne	9	35%
Bonne compréhension	3	11%
Totale	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N° 16 : Le niveau de compréhension du changement



Source : établi par nos soins

Conséquemment au résultat précédent, l'enquête a révélé que le changement organisationnel n'a pas fait sens auprès des acteurs. En effet, la majorité déclare qu'elle comprenait mal la restructuration.

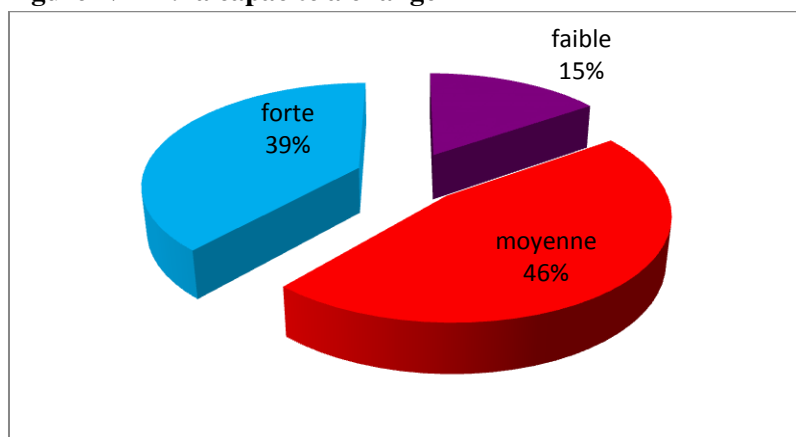
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon la capacité à changer

Niveau de capacité a changé	Nombre des personnes	Pourcentage
Faible	4	15%
Moyenne	12	46%
Forte	10	39%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N° 17 : la capacité à changer



Source : établi par nos soins

L'enquête a révélé que les acteurs sont disposés à changer d'habitudes. En effet, la majorité de l'échantillon enquêté dispose d'une moyenne capacité à changer.

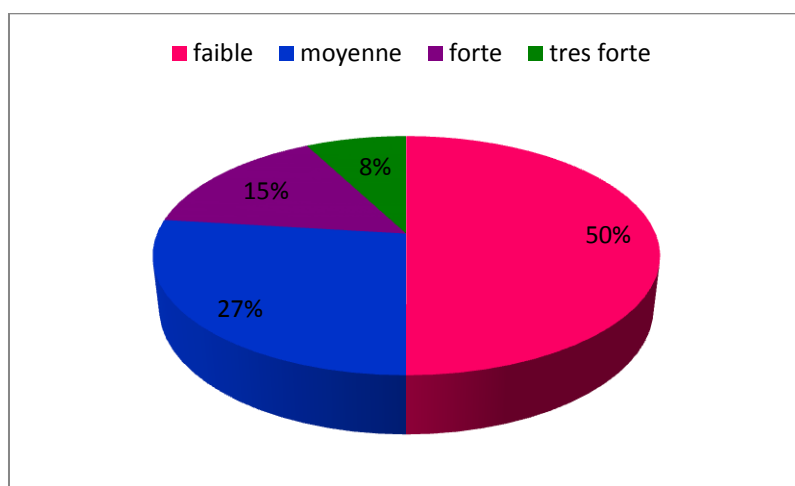
Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Tableau N° 13 : tableau illustrant le niveau de participation

Niveau de participation	Nombre de personnes	Pourcentage
Faible	2	50%
Moyenne	7	27%
Forte	13	15%
Très forte	4	8%
Total	26	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure N° 18 : le niveau de participation



Source : établi par nos soins

L'enquête a révélé que la majorité de l'échantillon possède un niveau de participation faible. Les raisons évoquées tiennent pour l'essentiel au manque d'information.

Chapitre III : Le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL.

Conclusion

SAIDAL a mené énormément de changements depuis sa création. Dans le cadre de ce travail portant sur l'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel, nous nous sommes particulièrement intéressées au dernier changement mis en œuvre dans le cadre du plan de développement 2010-2014.

Nos investigations empiriques auprès du groupe SAIDAL ont révélé un écart entre les idées prônées par les grandes approches théoriques et la réalité du terrain.

A partir de cette enquête, nous avons appris que le problème de résistance au changement ne réside pas dans la capacité à changer des employés, mais dans l'inefficacité des outils de communication du changement (rapport de gestion diffusé dans le site internet du groupe SAIDAL). Ceci n'a pas permis aux employés d'adhérer et accepter facilement le changement mis en œuvre car le type de changement que nous avons étudié est finalement un changement imposé.

Conclusion générale

L'objet de notre étude est d'analyser les retombées des changements organisationnels (la mise en œuvre de la nouvelle organisation) sur le comportement organisationnel dans les EPIA. Ce changement organisationnel n'a d'intérêt que s'il s'accompagne de modification dans les routines et les pratiques comportementales ou double niveau individuel et collectif. Nous organiserons cette conclusion générale en trois points fondamentaux : synthèses des résultats de la recherche, limites de la recherche et les recommandations.

1. Synthèse des résultats de la recherche

Au niveau du premier chapitre, nous avons étudié deux phénomènes : le changement organisationnel et le comportement organisationnel. Nous avons conclu que le changement organisationnel est un processus qui se réalise en plusieurs étapes. C'est aussi un phénomène incontournable qui fait partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes pour assurer leur survie.

Le comportement d'un individu dépend de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments, mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).

Le deuxième chapitre nous a permis d'analyser la relation entre ces deux phénomènes (le changement organisationnel et le comportement organisationnel), qui sont étroitement liés. En effet, le changement organisationnel influence le comportement organisationnel, et ce dernier, constitue une réponse pour le changement. Ainsi, si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme) et sur l'organisation (baisse productivité, mauvaise image externe,...). Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de changement en installant un climat propice à la communication. Nous avons pu contextualiser la relation entre ces deux phénomènes en analysant l'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans les entreprises publiques industrielles algériennes. Nous avons pu déduire que le changement organisationnel n'a pas eu un impact considérable sur le comportement organisationnel, car il y a des résistances au changement. Celles-ci, sont souvent de type passif, ce qui a abouti à l'échec des réformes. Ainsi, le changement concerne l'appellation sans impact sur le travail et sur les comportements collectifs.

Conclusion générale

L'enquête que nous avons menée au sein de groupe SAIDAL, nous a permis de comprendre que cette entreprise qui se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel, a pour objectif de répondre aux besoins de son environnement et garder sa place de leader sur le marché de la commercialisation et la distribution des produits pharmaceutiques. Pour cela, l'entreprise a vécu plusieurs changements devant assurer son adaptation aux mutations environnementales. Nous nous sommes intéressés dans notre étude empirique au dernier changement qui s'est effectué (la mise en œuvre de la nouvelle organisation).

Nous avons conclu que malgré les efforts consentis par les dirigeants de SAIDAL pour mettre en place la nouvelle organisation, le changement demeure difficile, car les responsables n'ont pas pris en considération l'aspect psychologique (les émotions et les attitudes) des employés pendant le changement. La difficulté réside également dans l'inefficacité des outils de communication entraînant de l'incompréhension des objectifs et des modalités du changement, ce qui fait que la majorité des employés n'ont pas facilement accepté ce dernier. Donc, les attitudes des salariés envers le changement n'ont pas été modifiées, c'est-à-dire que le comportement organisationnel n'a pas changé. **Nous concluons ainsi que ce changement organisationnel n'a pas eu d'impact considérable sur le comportement organisationnel, ce qui nous permet d'apporter une réponse à notre questionnement principal, et confirmer notre hypothèse de recherche.**

Le phénomène de résistances au changement qui a accompagné la mise en œuvre de la nouvelle organisation, n'est pas le résultat de l'incapacité à changer des employés, mais de l'inefficacité des outils de communication censés informer le personnel sur les étapes du changement et l'avancement des projets au sein du groupe SAIDAL (rapport de gestion diffusé dans le site internet du groupe). Or, pour la majorité des personnes, il s'agit d'un changement imposé, non négocié, ni discuté, d'où les attitudes négatives de la part des travailleurs envers le changement.

2. Les limites

Dans la réalisation de ce travail de recherche, nous nous sommes confrontés à deux difficultés :

- La première, concerne le temps. En effet, le sujet choisi est complexe et nécessite un peu plus de temps pour pouvoir le réaliser avec plus d'efficacité.
- La deuxième est relative à notre échantillon de l'enquête qui se limite à 1% de total des salariés du SAIDAL. Cette limite peut, à notre sens, affecter la pertinence des résultats et leur généralisation.

Conclusion générale

3. Les recommandations

A partir de ce travail nous suggérons quelques recommandations à l'adresse des responsables des EPIA :

- Donner plus d'importance aux outils de communication pour transmettre les informations relatives aux changements ;
- Utiliser des outils qui aident à piloter le changement dont le référentiel de la conduite du changement qui propose une méthodologie et des outils pour réaliser la conduite du changement d'un projet ;
- Ne pas imposer le changement chez le personnel car la réussite de celui-ci est conditionnée par l'adhésion volontaire de tous les employés concernés par le changement ;
- Assurer l'implication continue des individus, favoriser leur compréhension, développer leur capacité à changer pour atténuer les résistances ;
- Présenter le changement comme une source de motivation, c'est-à-dire qu'il faut institutionnaliser le changement comme une opportunité et non comme un coût ;
- Modifier les cultures, les attitudes, et provoquer un véritable comportement d'engagement et de soutien chez les employés.

Les ouvrages

- ALAIN, L. « Maitriser le changement » édition AFNOR, 2013.
- ALAIN, L. « 70 tableaux de bord pour la qualité de la vie au travail- Petit guide d'ergo psychopathologique », AFNOR Editions, 2011.
- ALAIN, L. « mieux vivre au travail » AFNOR Editions, 2010.
- AUTISSIER, D, et MOUTO, J.P. « Le changement agile : se transformer rapidement et durablement », Paris, DUNOD, 2015.
- BENISSAD, M.E. « Algérie : restructurations et réformes économiques », édition Office des publications universitaires ,1994.
- BENACHENHOU, M. « Inflation, dévaluation, marginalisation », éd. Dar ECHRIFA Alger, 1992.
- BOYER, R. « Théorie de la régulation, l'état des savoirs », édition : Cairn, 2002.
- BRASSARD, A. « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations », Éditions 2 Continents et Suisse, 1996.
- CHEUNG-Judge, M. Y., ET HOLBECH, L. « Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR ». London, 2011.
- COLLERRETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997, p 173.
- DONALDSON, L. «La théorie de la contingence des organisations », Thousand Oaks Sage, 2001.
- HAFSI, T., FABI, B. « les fondements du changement stratégique » Transcontinental, 1997.
- HAFSI, T., et DEMERS, C. « Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, p322.
- HAYES, J. «Théorie et pratique de la gestion du changement», Londres: Palgrave Macmillan, 2010.
- KALIKA, H., Et ORSONI, J. « management, stratégie et organisation », Edition Vuibert, 2008.
- MELBOUCI, L, « économie de l'entreprise algérienne », Alger, édition EL-Amel, 2009, p 144.
- MELBOUCI, L, « échec et fin de mission », édition EL-AMEL, 2008.
- MYERS, P., HULKS, S., et WIGGINS, L. «Changement organisationnel - Perspectives sur la théorie et la pratique», Grande-Bretagne: Oxford University Press, 2012.
- PAILLE, P. « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », paris, Le HARMATTAN, 2003.
- PICHAULT, F. « gestion du changement vers un management polyphonique », 2^{ème} édition, BRUXELLES DE BOECK, 2013.
- PICHAULT, F. « Gestion du changement », 2^{ème} édition de Boeck, Bruxelles, 2013, P 51-64.
- POOLE, M.S., et VAN de VEN, A. H. « The Handbook of Organizational Change and Innovation », University Press, 2004, p.510-540

- ROBBINS, S., TIMOTHY, J., et VERONIQUE, T. « Comportements organisationnels » 16^{ème} édition Broché, 2014.
- THIERRY, C. « La conduite humaine du changement : comment la réussir des paroles aux actes », les Editions DEMOS, 2000, AOKI, 2001 ; AMABLE, 2003
- YATCHINOVSKY, A. « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité », Editeur, Collection Formation Permanente, Paris, 1999.

Articles et revues :

- ABDELHAMID, L. « les privatisations des entreprise publique en Algérie état des lieux et perspectives », in Revue Gestion et Entreprises, vol 19, n°18, éd Inped, 2002.
- AICHOUB, D. «Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la s.ci. Bs. », vol 56, n° 6, 2016.
- AUTISSIER, D., GUILLARD, A., et MOUTOT, J. M. « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », Management et Avenir, vol 1, n° 31, 2010. p. 95-117.
- AUTISSIER, D., et VANDANGEON-DERUMEZ, I. « La capacité à changer d'une organisation Une étude exploratoire en gestion du changement », French journal Revue Française de Gestion vol. 33 n°174, Mai, 2007.
- BARTON, L. C., ET AMBROSINI, V. « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment », the International Journal of Human Resource Management, 2013, p 721-746.
- BORDIA, P., HOBMAN, E., JONES, E., GALLOIS, C., et CALLAN, V. J. «Incertitude liée au changement organisationnel: types, conséquences et stratégies de gestion». Journal de commerce et de psychologie, 2004, p 507-532.
- BOUCKENOOGHE, D. «Positionnement des attitudes des destinataires du changement sur la littérature de changement organisationnel». Journal de la science comportementale appliquée 2010, P. 500-531.
- BUMES, B. «Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, n° 4, 2004, p309-325.
- CHOI, M. « Employees' attitudes toward organizational change », literature review, Humans Resources Management, 2011.p479-500.
- DURIEUX-NGUYEN TAN, F. « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », Revue Française de Gestion, n° 154, 2005, p. 159-172.
- FORD, J. D., et FORD, L. W. «Décoder la résistance au changement», Revue de Harvard business, 2009, p. 99-103.
- GIRAUD, L., AUTISSIER, D., Kevin, J.J, MOUTOT, J.M. «Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », Question(s) de management, vol.2, n° 3, 2013, p. 37-52.
- KAKICHE-KIHAL, N. « rentabilité et réformes de l'entreprise publiques algérienne», Vol. 20, n°1, 2011, p29-53.

- KLARNER, P., ET DIEFENBACH, T. "Employee emotions during organizational change Towards a new research agenda". *Scandinavian Journal of Management*, 2011, PP. 332- 340.
- KOTTER, J. P., et SCHLESINGER, L. A. « Choisir des stratégies pour le changement », *Harvard Business Review*, 2008, P 7–8.
- LAURENT, G., AUTISSIER, D., JOHNSON, K.J., MOUTOT, J.M. « Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel », vol.2, n°3, *Question(s) de management*, 2013, pp. 37-52.
- MALBOUCI, L. « l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement », la revue de sciences de gestion vol.6, n°234, 2008, pp 75- 83.
- OREG, S., VAKOLA, M., et ARMENAKIS, A. A. « Changer les réactions des bénéficiaires au changement organisationnel Un examen sur 60 ans d'études quantitatives ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.47, n°4, 2011, pp461-524.
- OSWICK, C., GRANT, D., MICHELSON, G., et WAILES, N. « À la recherche de pupilles: directions discursives du changement organisationnel », *Journal of Organisationnel Change Management*, 2005, p. 383–390.
- RANDALL, J., PROCTER., et STEPHEN, J. « Ambiguïté et ambivalence: comptes de cadres supérieurs sur le changement organisationnel dans un département gouvernemental restructuré », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, n ° 6, 2008, pp.686-700.
- RAFFETY, A. E, et JIMMIESON, N. L., et ARMANAKIS, A. A. « Changement de préparation à plusieurs niveaux Change », *Review. Journal of Management*, vol.39, n°1, 2013, pp.110- 135.
- ROLEAU, L. « Les micro-pratiques du sens stratégique: donner et donner du sens: comment les cadres intermédiaires interprètent et vendent le changement tous les jours », *Journal of management Studies*, November, vol.42, n° 7, 2005, pp.1413-1441.
- SOUKI, H. et MELBOUCI, I. « L'entreprise publique Algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles », *Revue. Al BAHITH*, n°15, 2015.
- SOPARNOT, R. « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement » *revue management et avenir*, vol.8 n° 28, 2009, p. 422.
- THEVENET, M. « Les aléas de l'implication », *Les cahiers de communication interne*, n° 13, AFCI, 2003.
- VAN DEN, H., DERMEROUTI, E., BAKKER, A.B., ET SCHAUFELI, W. « Adapting to change: The value of change information and meaning-making », *Journal of Vocational Behavior*, 2013, P.11-21.

Thèses et mémoires

- ❖ BEKOUR, F. « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat, UMMTO, 2012.
- ❖ BOUKRIF, M. « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algérienne », thèse en vue de l'obtention de grade de docteur en sciences, option gestion des entreprises, Université A. MIRA Bejaia, 2008, p198-204.
- ❖ EVAAH, R.N. « Le comportement de l'employé face au changement organisationnel : une étude appliquée aux entreprises privées au Cameroun », mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'études approfondies en sciences de gestion, école normale d'enseignement technique supérieure, université de Douala Cameroun 2009.
- ❖ KHERK HOUR, S. « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : Cas pratique NAFTAL », mémoire en vue de l'obtention de Master, Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA, 2013, p23.
- ❖ MOTEAU, A. « un mal nécessaire pour y optimiser la performance », mémoire en vue de l'obtention Mémoire pour le diplôme de Mastère de Management, option Manager de l'organisation des Ressources Humaines et des relations sociales, Ecole de Management en Alternance, 2015.
- ❖ 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 en Sciences Economiques, option : gestion des entreprises, 2010.

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	page
N°01	Présentation des principaux agrégats de gestion du SAIDAL	67
N°02	La répartition de l'échantillon selon le sexe	71
N°03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	72
N°04	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	73
N°05	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	74
N°06	La répartition de l'échantillon selon le type du changement vécu	81
N°07	La répartition de l'échantillon selon l'impact du changement sur le travail des employés	82
N°08	La répartition de l'échantillon selon l'utilité du changement pour l'entreprise	83
N°09	La répartition de l'échantillon selon le temps d'adaptation des employés	84
N°10	Le niveau d'information	88
N°11	Le niveau de compréhension du changement	89
N°12	La répartition de l'échantillon selon la capacité a changé	90
N°13	Le niveau de participation	91

Liste des figures

Numéro de figure	Le titre de la figure	page
N°01	La répartition de l'échantillon selon leur sexe	71
N°02	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	72
N°03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	73
N°04	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	74
N°05	La répartition de l'échantillon selon le type de changement vécu	81
N°06	La répartition de l'échantillon selon l'impact du changement sur le travail des employés	82
N°07	La répartition de l'échantillon selon l'utilité du changement pour l'entreprise.	83
N°08	La répartition de l'échantillon selon le temps d'adaptation des employés	84
N°09	La peur de perdre le poste de travail à cause du changement	85
N°10	Les personnes menacées par le changement	85
N°11	Le stress à cause de la mise en œuvre de la nouvelle organisation	86
N°12	La motivation par la mise en place de la nouvelle organisation	86
N°13	Le sentiment d'appartenance	87
N°14	L'obligation d'accepter le changement	87
N°15	Le niveau d'information	88
N°16	Le niveau de compréhension du changement	89
N°17	La capacité à changer	90
N°18	Le niveau de participation	91

Liste des abréviations utilisées

CDR : Centre de Recherche et Développement

CNP : Conseil National de Privatisation

CPE : Conseil des Participations de l'Etat

EFC : Economie Fondé sur la Connaissance

ENPP : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique

EPIA : Entreprises Publiques Industrielles Algériennes

FMI : Fonds Monétaire International

MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

MPAT : Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

MRIP : Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation

PCA : Pharmacie Centrale Algérienne

PRI : Plans de Redressement Interne

PMI : Petites Moyennes Industries

SGP : Société de Gestion des Participation

TIC : Technologie d'Information et de la Communication

Liste des annexes

Numéro de l'annexe	Titre de l'annexe	Page
N°01	Organigramme de groupe SAIDAL	107
N°02	Tableau de bord de transformation du capital humain	108
N°03	Questionnaire	109
N°04	Grille d'analyse de questionnaire	115
N°05	Guide d'entretien	117

Dédicaces	I
Dédicaces.....	II
Remerciements.....	III
Sommaire	IV
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Changement organisationnel et le comportement organisationnel : Etat de la littérature	07
Introduction.....	07
Section1 : le changement organisationnel : approches conceptuels	07
1.1. Fondements théoriques du changement organisationnel	07
1.1.1. Définition et facteurs du changement organisationnel.....	08
1.1.2. Les approches du changement organisationnel.....	13
1.2. Processus du changement organisationnel	19
1.2.1. Le modèle de Lewin La contribution de Kurt Lewin.....	19
1.2.2. Le modèle de Collerette	20
1.3. La résistance au changement.....	21
1.3.1. Définition de la résistance au changement.....	21
1.3.2. Sources de la résistance au changement.....	22
Section 2 : le comportement organisationnel :	25
2.1. Comportement organisationnel: aspects théoriques.....	25
2.1.1. Définition du comportement organisationnel	25
2.1.2. Les niveaux d'analyse du comportement organisationnel.....	26
2.2. Les différents éléments influençant le comportement de l'individu.....	27
2.2.1. L'identité.....	27
2.2.2. La personnalité.	27
2.2.3. Les émotions.....	28
2.2.4. La perception.....	28
2.2.5. L'attitude.....	29
2.2.6. La motivation.....	29
2.3. Les déterminants du comportement organisationnel.....	31
2.3.1. Le groupe	31
2.3.2. La structure	32
2.3.3. La culture	32

2.3.4. Le pouvoir	33
Conclusion.....	34
Chapitre II : L'influence des changements organisationnels sur le comportement organisationnel au sein des EPIA.....	36
Introduction	36
Section1: Les effets du changement organisationnel sur le comportement organisationnel....	36
1.1. Changement de comportement comme une condition au changement organisationnel.....	37
1.1.1. L'individu acteur du changement organisationnel.....	37
1.2. Les moyens qui permettent de changer le comportement pour réussir le changement organisationnel.	38
1.2.1. La communication du changement organisationnel.....	38
1.2.2. Compréhension du changement organisationnel.....	40
1.2.3. La capacité à changer.....	43
1.2.4. La participation au changement.....	47
Section 2 : Changement organisationnel et comportement organisationnel dans le cas des entreprises publiques industrielle algériennes.....	49
2.1. Rappel des réorganisations de l'EPIA depuis sa création.....	50
2.1.1. Restructuration des années 80.....	50
2.1.2. Les restructurations des EPIA les années 90.....	52
2.1.3. Les restructurations des EPIA des années 2000.....	55
2.2. Impact du changement organisationnel des EPIA sur le comportement organisationnel	57
2.2.1. Changement ou remaniement ?	57
2.2.2. Représentation des acteurs des EPIA concernant les restructurations.....	58
2.2.3. La résistance aux changements.....	59
Conclusion.....	62

Chapitre III : le changement organisationnel et le comportement organisationnel : étude de cas de SAIDAL	64
Introduction	64
Section1 : Présentation de la méthodologie et de l'échantillon de l'étude empirique.....	64
1.1. Présentation de l'entreprise objet de l'étude SAIDAL.....	65
1.1.1. Missions et objectifs.....	65
1.1.2. Organisation du groupe SAIDAL.....	66
1.1.3. Situation actuelle	67
1.1.4. Plans de développements	68
1.2. Méthodologie de la recherche.....	69
1.2.1. Entretiens directifs.....	69
1.2.2. Les questionnaires.....	70
1.2.3. L'échantillonnage.....	70
1.3. Les difficultés rencontrées.....	75
Section 2 : changement organisationnel et comportement organisationnel au sien de SAIDAL.....	75
2.1. Les changements organisationnels de SAIDAL.....	75
2.2. Les résultats de l'enquête.....	77
2.2.1. Lecture des principales informations obtenues par les entretiens.....	77
2.2.2. Analyse des principaux résultats du questionnaire.....	80
Conclusion.....	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	98
Liste des tableaux	102
Liste des figures	103
La liste des abréviations	104
Liste des annexes	106
Table des matières.....	121

Résumé

L'objet de ce travail a été d'étudier les retombées du changement organisationnel sur le comportement organisationnel au sein des entreprises publiques industrielles algériennes. En nous basant sur un corpus théorique relatif au changement organisationnel, et au comportement organisationnel, nous avons mené une enquête au près de l'entreprise nationale des produits pharmaceutiques, groupe SAIDAL. Nos résultats empiriques confirment l'hypothèse selon laquelle « le changement organisationnel de l'EPIA a un faible impact faible impact sur le comportement organisationnel ».

Mots clés : le changement organisationnel, le comportement organisationnel, la résistance au changement, EPIA.

The purpose of this work was to study the effects of organizational change on organizational behavior within Algerian industrial public enterprises. Based on a theoretical corpus of organizational change and organizational behavior, we conducted a survey of the national pharmaceutical company, SAIDAL Group. Our empirical results support the hypothesis that "the organizational change of the EPIA has a low impact low impact on organizational behavior".

Key words: organizational change, organizational behavior, resistance to change, EPIA.