UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management Stratégique

Thème :

Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga »

Réalisé par :

IDJERI Massine

Encadré par :

Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

Devant le jury composé de :

Présidente :

Examinatrice :

Rapporteur :

Promotion 2020

REMERCIEMENTS

Je remercie le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à M^{r}. ZERKHEFAOUI Lyes. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexion et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, Mourad et Lila, qui ont toujours été là pour moi. Je remercie mon frère Aghiles et ma sœur Kenza, pour leurs encouragements.

Enfin, je remercie mes amis, Liza, Méllyssa, Sara, Boudjema et Mohamed, qui ont toujours été la pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

A tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude

A l'âme de mon grand-père ;

A mon très cher père, qui a lutté et sacrifié pour m'offrir les conditions propices à ma réussite ;

A ma très précieuse, chaleureuse et aimable mère, qui m'a étreint de tendresse et d'affection et qui a constitué la première école de mon existence.

A mon cher frère, et ma chère sœur ;

A ma grand-mère et toute ma famille, avec tous mes sentiments de respect, de gratitude et de reconnaissance pour tous les sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions.

A mes amis, Liza, Méllyssa, Sara, Boudjema et Mohamed, qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné.

Que ce travail soit l'expression de ma grande affection et un témoignage de mon attachement et de mon grand profond amour.

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I revue de littérature sur le changement en management

Introduction 5

Section 01 : Cadre conceptuel relatif à la notion d'organisation dans le management 6

Section 02 : Facteurs, typologies et répercussions du changement 17

Section 03 : La RH, une fonction au cœur du processus de changement 26

Conclusion 37

Chapitre II le changement en management : Dimensions, modèles et CDC

Introduction 38

Section 01 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise 39

Section 02 : La conduite du changement (CDC) 54

Section 03 : Les acteurs de la CDC et la résistance au changement 61

Conclusion 70

Chapitre III le changement organisationnel et son impact sur les politiques RH « Cas de l'entreprise Electro-Industries »

Introduction 71

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 72

Section 02 : Le changement et son impact sur les politiques RH au sein d'EI 85

Section 03 : Interprétation des résultats 96

Conclusion 103

Conclusion générale 104

Liste des abréviations

BT : Base Tension ;

CDC : Conduite De Changement ;

DCM : Direction Commerciale Et Marketing ;

DDA : Direction Achat Approvisionnement ;

DDIP : Direction Développement Industriel/Partenariat ;

DFC : Direction Finances Comptabilités ;

DG : Direction Générale/ Directeur Générale ;

DRHO : Direction des Ressources Humaines et Organisation ;

DRH : Directeur des Ressources Humaines ;

EI : Electro-Industries ;

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries Electroménagers ;

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

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

ISEOR : Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations ;

ISO : International Organization for Standardization ;

IEP : Indemnité d'Expérience Professionnelle ;

IFF : Indemnité Frais de Fonction ;

KVA : Kilo Volt Ampère ;

KV: Kilovolt ;

MT: Moyenne Tension ;

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series ;

PDG: Président Directeur Générale ;

PV: Procès-verbal ;

PRC : Prime De Rendement Collectif ;

PRI : Prime De Rendement Individuel ;

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement ;

RH : Ressources Humaines ;

RSMI : Responsable Système de Management Intégré ;

SPA : Société par Action ;

SWOT : Strenghts, Weaknesses, opportunities, Threats ;

UTR : Unité transformateur ;

UME : Unité Moteur Electrique ;

UTP : Unité Prestation Technique ;

UTEC : United Technology Electric Company ;

WWW : World Wide Web.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les différents courants de pensée de la théorie des organisations ;

Tableau n°2 : Les différentes formes de structure ;

Tableau n°3 : Description des différents types de management ;

Tableau n°4 : Synthèse des différents facteurs du changement ;

Tableau n°5 : Les formes de changement ;

Tableau n°6 : Les conséquences du changement ;

Tableau n°7 : Synthèse de l'historique du changement ;

Tableau n°8 : Enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise ;

Tableau n°9 : Enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise ;

Tableau n°10 : Typologie et formes de résistance ;

Tableau n°11 : Activités principales et secondaires de l'entreprise Electro-Industries ;

Tableau n°12 : Fournisseurs locaux et étrangers de l'entreprise Electro-Industries.

Liste des figures

Figure n°1 : la balance du changement ;

Figure n°2 : la matrice des changements ;

Figure n°3 : les familles des dysfonctionnements ;

Figure n°4 : types des dysfonctionnements et coûts cachés ;

Figure n°5 : les comportements des acteurs faces au changement ;

Figure n°6 : les acteurs principaux et collatéraux du changement ;

Figure n°7 : processus de changement « le modèle Kurt Lewin » ;

Figure n°8 : les 04 phases et 08 étapes du changement du modèle Kotter ;

Figure n°9 : les phases et les étapes du changement ;

Figure n°10 : structure et fonctionnement du processus de changement ;

Figure n°11 : l'évolution de l'entreprise Electro-Industries ;

Figure n°12 : Organigramme actuelle de l'entreprise Electro-Industries ;

Figure n°13 : Analyse SWOT de l'entreprise Electro-Industries.

Liste des annexes

Annexe n°1 : Organigramme de l'entreprise Electro-Industries avant 2016 ;

Annexe n°2 : Organigramme de la DRHO de l'entreprise Electro-Industries ;

Annexe n°3 : Fiche de qualification ;

Annexe n°4 : Fiche de définition de fonction ;

Annexe n°5 : Guide d'entretien.

Introduction générale

Le changement est un enjeu majeur dans le monde des organisations. Son évolution est orientée vers l'hyper-compétitivité, Cette dernière est liée aux changements constants de l'environnement (déréglementation, concurrence accrue, progrès technologique, mondialisation, etc.), au sein duquel évoluent les entreprises. Ainsi, le processus de changement organisationnel semble capital pour la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

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

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

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

Cependant, même si des études et de la documentation sont fournie sur la question, les pratiques adoptées pour conduire des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. Année après année, nous continuons à avoir des taux élevés d'échec ou de semi-réussite.

Un projet de changement représente un investissement important pour une entreprise et son échec est très lourd de conséquences. Aujourd'hui, une grande majorité des changements rencontre des difficultés du fait qu'ils se focalisent sur des aspects purement techniques laissant de côté les dimensions sociales et humaines. Ces échecs rencontrés sont liés à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Dans ce sens, changer ou disparaître devient alors un enjeu important au niveau du management. Pour cela, le changement est souvent perçu comme une source de difficulté

s'il est mal accompagné et se manifeste par une résistance au changement, facteur de déclin de la compétitivité. L'individu face à une nouvelle situation, qu'il n'a pas choisie, ne peut pas comprendre le changement et dans ce cas son adhésion est alors compromise. La compréhension de la motivation des individus à résister au changement devient alors nécessaire pour garantir un changement efficace.

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

A cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est essentiellement de mieux comprendre le changement organisationnel et de connaître son impact sur la fonction RH au sein de la SPA-Electro Industries. De là découle notre problème de recherche formulé comme suite :

Quand est-ce qu'intervient le changement organisationnel ? Et quel est son impact sur les politiques Ressources Humaines au sein de la SPA-Electro Industries ?

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

- Quels sont les facteurs qui ont contribué à un changement organisationnel au sein de l'entreprise Electro-Industries ?
- Quel est l'impact de ce changement sur les politiques RH au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire un changement organisationnel ?

Objectifs de notre travail de recherche

L'objectif principal de cette étude est de savoir comment piloter le changement et d'évaluer son impact sur les politiques RH de l'Electro-Industries.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'Electro-Industries ;
- Montrer l'influence d'un changement organisationnel sur les politiques RH de l'entreprise ;
- Evaluer les principaux résultats de l'étude.

Méthodologie de travail

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

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

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

- La section 1 sera consacrée au cadre conceptuel relatif à la notion d'organisation dans le management ;
- La section 2 portera sur les facteurs, typologies et répercussions du changement ;
- Et la section 3 portera sur la ressource humaine (RH), une fonction au cœur du processus de changement.

Tandis que, le deuxième chapitre rassemblera trois sections :

- La première section portera sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise ;
- La seconde portera sur la conduite du changement (CDC) ;
- Et la troisième section portera sur les acteurs de la CDC et la résistance au changement.

La deuxième partie, contiendra un chapitre qui sera consacré à la présentation du cas pratique qui illustrera le changement organisationnel sur le cas pratique de la SPA- Electro-Industries.

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

Les études antérieures

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

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

- David Autissier - Maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'IAE Gustave Eiffel, université Paris 12, il enseigne le management, les systèmes d'information et la conduite du changement. Directeur de la chaire ESSEC du Changement et IMEO ses recherches portent sur les problématiques du changement et de management dans une perspective de recherche-action avec des entreprises.

- Jean-Michel Moutot est professeur de Management au sein de l'école de Management AUDENCIA Nantes. Docteur en Gestion de l'école HEC Paris, il est également ingénieur de formation (ENAC) et est également titulaire d'un DEA en Gestion (Paris 12- Ecole Centrale

Paris), d'un Master HEC Paris et d'un Diplomarbeit de l'université de Darmstadt en Allemagne. En tant qu'enseignant-chercheur, il anime des formations en conduite du changement, marketing, Gestion de la relation client (CRM), management de la force de vente ; sujets sur lesquels il a publié plusieurs ouvrages à large diffusion.

- **L'étude Alain Vas**

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

- **L'étude Pierre Collerette**

Pierre Collerette est professeur honoraire en gestion à l'Université du Québec en Outaouais depuis 1980, où il a aussi assumé diverses fonctions de direction. Il a étudié à l'Université de Sherbrooke et à l'Université Paul-Valéry Montpellier, en France. Ses recherches et son enseignement sont reliés surtout à la gestion du changement et aux modèles d'organisation adaptés à la conjoncture contemporaine. Il a entre autres publié des ouvrages, des articles et des vidéos sur le changement organisationnel, sur le pouvoir, l'autorité et le leadership ainsi que sur l'adaptation des organisations. Il s'intéresse plus spécialement aux problèmes de gestion de la transition et il poursuit des travaux de recherche à long terme sur le sujet.

- **L'étude Jean-Marie Peretti**

Jean-Marie Peretti est un professeur et chercheur français en ressources humaines. Il enseigne actuellement à l'ESSEC et à l'université de Corse. Il est également Président de l'Institut International d'Audit Social (IAS) et Directeur de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Corse. Il est diplômé de l'ESSEC en 1967, docteur en sciences de gestion, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1969, il a été consultant en entreprise, Président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) de 2001 à 2004, professeur à l'ESC Rouen puis professeur et directeur d'ESC Marseille.

Chapitre I

Chapitre I revue de littérature sur le changement en management

Le changement organisationnel revêt une importance centrale dans le domaine du management. Il est impératif pour la vie des organisations dans les circonstances actuelles, car il est inévitable, sinon l'organisation ne pourra pas survivre et continuer. Il constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

La présentation des concepts est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments qui entrent dans la composition de nos hypothèses. Nous avons jugé évident de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette partie sera consacrée à présenter le cadre conceptuel de la recherche.

Notre premier chapitre est structuré en trois sections qui portent donc sur des généralités qui nous aideront à mieux comprendre la suite sur le changement organisationnel.

La première section sera consacrée à présenter les définitions des concepts clés. Dans la deuxième, nous aborderons les facteurs, les typologies ainsi que les répercussions du changement. Quant à la troisième section, elle sera dédiée à la compréhension de la fonction Ressource Humaine qui nous servira davantage dans l'analyse et la maîtrise de notre thème de recherche.

SECTION 01 : CADRE CONCEPTUEL RELATIF A LA NOTION D'ORGANISATION DANS LE MANAGEMENT

1.1. La notion de l'organisation

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'homme et les conditions physiques et administratives de son travail. Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des hommes au travail entre eux.

Selon MINTZBERG (1982), « *toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* »[1].

Pascal CHARPENTIER défini les organisations « *comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun* »[2].

« *L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc.*»[3].

Les conceptions modernes récentes sont très riches, Alain DESREUMAUX définis les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme:« *les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques* »[4].

L'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne des activités afin d'accomplir un but. Elle regroupe tout ce qui crée de l'ordre dans un système sociotechnique ou sociétal. Cet ordre suppose : l'orientation du système vers un but, vers des résultats, un cadre de référence comportemental, une identité spécifique au système, un fonctionnement interne propre.

L'étude des organisations est un thème en plein essor. La théorie des organisations s'est beaucoup étendue depuis les modèles simples originaires de la découverte de la rationalité dans les organisations. La théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun

[1] MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.
[2] CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007. P3
[3] TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel», Ed le Harmattan, Paris, 2005. P21
[4] DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.

offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. Le tableau ci-dessous résume les différentes écoles de pensées, les auteurs et les théories des organisations à travers le temps :

Tableau n°01 : Les différents courants de pensée de la théorie des organisations.

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

Sources : https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf

1.1.1. L'organigramme et sa typologie

La plupart des organisations et entreprises ont coutume d'utiliser des organigrammes pour représenter le plus possible leur structure. L'organigramme est un premier moyen pratique et efficace de représenter la répartition des responsabilités dans l'organisation.

1.1.1.1. Définition de l'organigramme

Il s'agit d'un outil informatif et organisationnel utilisé en entreprise pour déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels existants entre les différents métiers de la structure. C'est une représentation schématique destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existant au sein de l'organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ses organes.

L'organigramme remplis ainsi plusieurs objectifs :

- Il permet de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui", et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail. A partir de ce moment, chacun connaît sa place dans l'entreprise, il n'y a plus d'ambiguïtés sur la hiérarchie.
- Faciliter l'optimisation de l'organisation en définissant les tâches de chacun.
- Analyser les éventuels dysfonctionnements pour inciter à une meilleure organisation et corriger les problèmes organisationnels.
- Il permet aux usagers ou les partenaires de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié.

1.1.1.2. Les différents types d'organigrammes

a. L'organigramme hiérarchique

Probablement le modèle de forme le plus courant, l'organigramme présente l'entreprise en ne considérant que la position et la hiérarchie de chacun dans l'entreprise. Il est très simple à comprendre, c'est un schéma que l'on retrouve souvent verticalement, ressemble fréquemment à une pyramide. Ainsi, tous les éléments du même statut ou niveau hiérarchique sont alignés sur la même ligne horizontale, tandis que la ligne verticale indique la relation de subordination, sachant que le plus haut gradé se situe au sommet de cette ligne.

b. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel est structuré avec les gestionnaires en haut et la plupart des collaborateurs en bas, organisés en fonction des tâches qu'ils effectuent. Le schéma comprend un dirigeant ou un président, les vice-présidents, les administrateurs et les gestionnaires d'une entreprise. Les entreprises qui utilisent ce type d'organigramme, se divisent en domaines tels que la comptabilité, la finance, le marketing, le développement, etc.

c. L'organigramme divisionnelle

Ce type d'organigramme est plus adapté aux entreprises opérant dans différents secteurs d'activité, ainsi que sur différents marchés (nationaux et internationaux par exemple). Si l'entreprise est structurée par lignes de produits ou par zone géographique, l'organigramme divisionnaire est idéal. En fait, il illustre parfaitement chaque élément étant indépendant des autres. Le schéma de division détaille les différents services de chaque secteur (ressources humaines, marketing, comptabilité…) et les personnes ou postes au sein de l'entreprise.

d. L'organigramme matriciel

Idéal pour les entreprises composées d'équipes ou qui possèdent plus d'un responsable à leur tête. Le schéma matriciel permet de gérer et d'organiser les activités ou les projets au

sein d'une entreprise en croisant notamment les spécialisations. Le découpage de l'activité se fait selon deux critères : la fonction, le projet (ou le service) ; Chaque employé a au moins deux supérieurs un responsable désigné selon les tâches à accomplir, un responsable permanent.

1.1.2. La structure de l'organisation

La structure d'une entreprise doit être une aide pour toutes ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous-parties doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service.

1.1.2.1. Définition de la structure

Selon Henry MINTZBERG, la structure est « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre taches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces taches* »[5].

Selon Alain DESREMAUX, la structure est « *l'ensemble de dispositifs, permettant de repartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise* »[6].

Une structure est « *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* »[7].

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. Il faut alors définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise et concevoir une structure organisationnelle permettant la coordination de ces tâches entre les différents membres. La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme.

1.1.2.2. Les différentes formes de structure

Les entreprises peuvent adopter différents formes de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail. Nous distinguons principalement 05 grandes catégories de structures organisationnelles. Ci-dessous le tableau représentant les principaux types, ainsi que les avantages et les inconvénients de chacune :

[5] H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation, 1982
[6] Alain DESREMAUX, « structure de l'entreprise », 1992
[7] Jean-Pierre Detrie, STRATEGOR politique - générale de l'entreprise de, 4éme édition, Dunod, 2005. P411

Tableau n°02 : Différentes formes de structure.

Type de structure	Mode d'organisation	Avantage	Inconvénient
Modèles plutôt adaptés aux PME			
Structure hiérarchique (H. Fayol)	Unicité du commandement	• Organigramme simplifié. • Responsabilité clair et définie. • Tous les membres ayant un pouvoir propre ou définie.	• Direction surchargé. • Communication lente. • Structure rigide.
Structure fonctionnelle (F. W. Taylor)	Spécialisation par fonction	• La spécialisation • La simplicité. • L'efficacité.	• Centralisation forte. • Conflit entre les spécialistes. • Plusieurs chefs pour un seul ouvrier.
Structure divisionnelle (Alfred Pritchard SLOAN)	- Par produit - Par marché - Par zone géographique	• Décentralisation • Autonomie des divisions. • Structure adaptable.	• Faible spécialisation. • La dispersion des ressources. • Coûteuse.
Modèles adaptés aux grandes entreprises			
Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)	Séparation entre commandement et spécialisation	• La combinaison entre les opérationnelles et les fonctionnelles permet de résoudre des situations complexes.	• Risque de conflits entre les opérationnelles et les fonctionnelles.
Structure matricielle (Jay Galbraith)	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	• Flexibilité • Favorise la concurrence et l'innovation au sein de l'entreprise.	• Coûteuse et complexe. • Dualité de commandement. • Ambiguïté.

Source : réalisé par nos soins.

Chaque entreprise est un cas spécifique, il n'y a donc pas de structure idéale. L'entreprise adapte sa structure selon sa stratégie, sa technologie, son environnement, sa taille, son âge ou sa culture.

Ce sont donc ces facteurs très complémentaires qui conduisent à transformer les structures d'entreprise et les modes d'organisation du travail.

1.1.3. La stratégie

Pour toute entreprise et pour tout dirigeant, une problématique constante est de prendre les bonnes décisions. Cependant, il est impératif pour tout dirigeant de savoir répondre à la question suivante : *que veut-on que l'entreprise soit dans les années à venir* ? C'est le point de départ de toute réflexion.

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

Nous distinguons la stratégie interne qui concerne les rapports humains de l'organisation, et la stratégie externe ayant pour objet les rapports de l'organisation avec son environnement. La stratégie globale intègre la stratégie interne et la stratégie externe. L'organisation cherche, à travers la mise en œuvre de celle-ci, à acquérir un avantage concurrentiel.

La mission d'une organisation est sa finalité, c'est-à-dire son but à long terme. La finalité, la mission est mise en œuvre grâce à la définition de différents objectifs stratégiques (quantitatif/qualitatif). Afin de réaliser sa mission, l'organisation va déterminer plusieurs objectifs (stratégiques à long terme et opérationnels à court terme) ensuite elle va mettre en œuvre des moyens (financiers, humains, matériels…) pour atteindre les objectifs.

1.1.4. Les styles de management :

Nous distinguons différents styles de management, certains sont directifs, centrés sur les résultats, d'autres plus ouverts axés sur l'humain, le relationnel et l'intelligence collective.

a. Le management directif : (Centrée sur le résultat, peu sur le relationnel)

Le management directif est plus une organisation interne visant à structurer les équipes en leur fixant des objectifs clairs et précis qu'une manière directe voir brutale de communiquer. C'est un leadership qui vise à centraliser le commandement et à garder le contrôle sur l'ensemble des taches importantes et stratégiques. Le management directif est typique du taylorisme.

b. Le management persuasif : (Centrée sur le résultat, et sur le relationnel)

Lorsqu'il emploi un style persuasif, le manager fixe des objectifs puis il mobilise et fédère l'ensemble de ses équipes autour de ces objectifs. Il conserve la main et reste le décisionnaire, cependant il donne du sens à ces décision. Pour ce faire, même s'il missionne les employés en leur donnant des consignes, il prend le temps de leur expliquer les raisons de ses décisions. Il est donc à la fois dans l'organisationnel et dans le relationnel (ou la communication) afin de persuader chaque membre de l'équipe de l'importance de sa mission afin de le motiver à la remplir efficacement.

c. Le management délégatif :(centrée ni sur les résultats ni sur le relationnel)

Parfois nommé management consultatif, il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. La délégation permet au manager délégatif d'impliquer les membres de l'équipe en les responsabilisant. Il préfère rester en retrait et favorise les initiatives de ses collaborateurs

se disant qu'ils sont les plus à même faire avancer la mission. Il répond aux sollicitations mais laisse la responsabilité de la prise de décision à l'équipe.

d. Le management participatif : (Centrée sur le relationnel, peu sur le résultat)

Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige, se place plus en tant que conseiller que de responsable.

Le tableau ci-dessous est la représentation comparative des différents types de management :

Tableau n°03 : Description des différents types de management.

Type de management	Description	Durée	Cas d'utilisation
Directif	- Peu motivant pour les personnes - Orienté vers les résultats - Empêche les initiatives	Court terme	- Actions ponctuelles avec des résultats rapides - Souvent dans l'urgence
Persuasif	- Basé sur l'échange - Relation avec les équipes basées sur le plan hiérarchique - Consultation des autres mais décision individuelle	Court terme	- Actions avec des délais courts - Pour des difficultés passagères
Délégatif	- Favorise les initiatives et l'autonomie - Transmission des prises de décisions - Responsabilisation des personnes	Moyen/ long terme	- Projets transversaux - Projets qui ne sont pas urgents
Participatif	- Prises de décisions collectives - Responsabilisation des personnes - Création d'un sentiment d'appartenance	Long terme	- Actions dans des délais longs - Pour des projets transversaux

Source : réalisé par nos soins.

Il n'y a pas de bon ou de mauvais types de management, il est conseillé d'adopter plusieurs styles de management lors du déroulement d'un projet, c'est-à-dire d'utiliser un management adapté aux situations et aux personnes.

1.2. La notion et définitions du changement :

Le changement est défini selon le dictionnaire LAROUSSE comme étant « *Action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état à un autre», « fait d'être modifié,*

changé ; modification, transformation », « modification profonde, rupture de rythme; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi »[8].

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

Plusieurs auteurs ont défini le changement de façons différentes, nous en citons quelques unes :

Selon MEIER OLIVIER ET AL le changement est « *Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements)*»[9].

Selon COLLERETTE, le changement est : *« le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »*[10].

Bériot définit le changement comme « *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t+1* »[11].

Selon D. AUTISSIER et MOUTOT Jean-Michel «*Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps*»[12].

Selon les mêmes auteurs « *Le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis. L'adhésion au changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu* »[13].

[8]https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612 (consulté le 20/01/2021)
[9] MEIER OLIVIER ET AL. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, 2007, P284
[10] COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique »*, Presses de l'université du Québec, 1997, P20.
[11] Bériot, « l'approche systémique du changement dans l'entreprise » ESF Editeurs paris, 1992, P103
[12] AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007, P06.
[13] AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016, P10

Figure n°01 : balance du changement

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

« *Le point de déséquilibre dans cette balance est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement (demain sera meilleur). L'existant c'est un peu le pilotage automatique de notre activité. On se laisse bercer par les habitudes et les routines. Le futur est caractérisé par des espérances d'évolutions, de promotions et d'améliorations* »[14].

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

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

1.3. Définition du changement organisationnel :

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

Pour COLLERETTE, le changement organisationnel est «*toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système*»[15].

Pour leur part, AUTISSIER et MOUTOT considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils

[14] AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, op.cit, 2016. P11
[15] COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, op.cit. P20

(informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « *Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires*»[16].

Le changement organisationnel[17]peut être défini comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». D'après Revel, il est défini comme « *une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble* ». L'auteure ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps.

Nous constatons à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente un processus, qu'il constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs et qu'il peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

1.4. 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.

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance : en latin, l'origine du mot « résister » : « sistere » signifie s'arrêter. « *Le premier sens du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement* »[18].

La résistance est définie dans le dictionnaire LAROUSSE comme étant « *Action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas* », « *Capacité de quelqu'un à résister aux épreuves physiques ou morales, d'un être vivant à résister à des conditions de vie extrêmes* »[19]

[16] AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, op.cit, 2016. P10

[17] Cité par M. AIDOUD Mohamed Faouzi, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Economiques, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien »,* P17.Disponible surhttp://dspace.univ-tlemcen.dz.

[18] La résistance au changement : synthèse et critique des écrits - cahier produit par céline bareil, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, hec montréal. Cahier no 04-10 – août 2004. P03

[19]https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632. (Consulté le 20/01/2021)

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, 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 »*[20].

La résistance au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron (1997, p.94), comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». Morin (1996, p.205) définit 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* ». La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants (Brassard, 1996). La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs (Brassard et Brunet, 1994)[21].

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

Comme nous pouvons le constater, le concept de résistance au changement « *est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché soit de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.*

La résistance comporte le plus souvent une connotation négative en ce sens qu'elle freine le changement alors même que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation ; du

[20] 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.

[21] La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, op.cit, Pp03-04

moins, on ne risque pas de la retrouver chez les (stratèges), concepteurs du changement. C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement »[22].

La résistance au changement est un terme qui peut être utilisé dans différents contextes, ses définitions sont infinies. Par conséquent, nous présentons celui qui nous a semblé le plus simple et le plus complet. La résistance est le refus d'obéir, de céder et la capacité du corps à résister au stress, à l'impact ou à la pression. La résistance au changement est un phénomène psychologique chez certains salariés qui ont été utilisés pendant de nombreuses années pour effectuer le même type de travail dans les mêmes conditions. Ils rejettent par tous les moyens les innovations qui leur sont proposées, même s'ils tentent de simplifier leur travail ou de le rendre plus attractif.

D'autre part, la résistance au changement fait référence à tout comportement ou attitude qui indique le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement. Dans les organisations, cette résistance au changement survient souvent lorsqu'un projet n'avance pas. C'est donc considéré comme un obstacle au succès.

SECTION 02 : FACTEURS, TYPOLOGIES ET REPERCUSSIONS DU CHANGEMENT

2.1. Les facteurs du changement

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

Les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

D'après Benoît Grouard et Francis Meston[23], les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation ou à des éléments qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci.

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

Parmi les facteurs externes, ceux-ci ont identifié six motifs susceptibles de conduire au changement : l'évolution du marché, les actions de la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, les modifications de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser. Ces éléments de l'environnement extérieur peuvent ainsi être créateurs de contraintes qui mènent au changement.

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

Selon David AUTISSIER[24], le changement constitue généralement « *une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs* ». Il distingue lui aussi deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

2.1.1. Les facteurs internes

D'après l'auteur les facteurs internes renvoient à des décisions prises par les membres de l'organisation et peuvent trouver leur origine dans les variations de l'environnement. Ceux-ci ont trait à/aux :

- **La stratégie** : le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement)
- **L'organisation :** toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.
- **Les systèmes de gestion :** nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.
- **Les outils :** cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques :** il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens ou l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.

---

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

[24] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003. P90

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

2.1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement extérieur de l'organisation. Selon le même auteur, ils peuvent être en provenance de :

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

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

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

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

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

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

Le tableau ci-dessous résume ces différents facteurs :

Tableau n°3 : Synthèse des différents facteurs du changement.

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

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

2.2. La typologie du changement organisationnel

D'après les différentes définitions, la notion de «changement» est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles.

La mise en œuvre du changement organisationnel prend deux formes: une forme imposée du changement et une forme négociée. Ces deux termes qui ont souvent été repris par AUTISSIER et al. dans leurs travaux relatifs au changement organisationnel, ont été utilisés en 2010 pour proposer une matrice contenant quatre types de changements et que nous définirons juste après.

2.2.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement

2.2.1.1. Le changement imposé (prescrit)

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

Ce type de changement se caractérise par : « *une vision claire de l'avenir qui permet la définition d'un état souhaité. Le décalage entre cet état et l'état actuel de l'organisation détermine les changements à réaliser. L'ancrage de l'action de changement se situe au niveau de son contenu ; des acteurs clés prenant des décisions et formulant des objectifs qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. Ils créent ainsi une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs* »[25].

2.2.1.2. Le changement négocié (construit)

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

Ce type de changement se caractérise par : « *une vision floue de l'avenir traduisant la volonté de ne pas fixer de cadre au changement. Le projet de changement se fonde alors sur la démarche à suivre et les comportements attendus pour effectivement changer. L'ancrage de l'action de changement se situe ici au niveau de son processus ;*

[25] Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, *« Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes », P05*. Disponible surhttps://www.strategie-aims.com

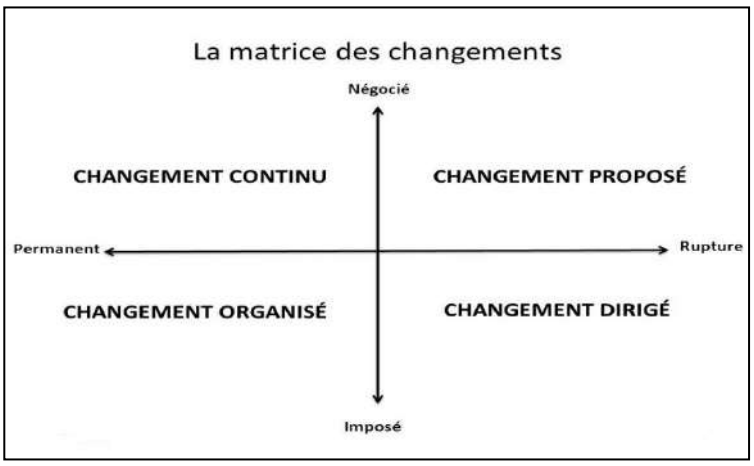
Une grande liberté d'action laissée aux acteurs pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état »[26].

2.2.2. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER David, Isabelle VANDANGEON, Alain VAS (2010)

AUTISSIER et al., proposent de classifier*« le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour l'organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution ».*

« Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc. « s'adapter ou mourir » est devenu un précepte du management. Cependant, BERNOUX (2010) avance qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs. Par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision »[27].La rencontre de ces deux axes permet d'identifier quatre types de changement présentés ci-après.

Figure n°02 : La matrice des changements.



Source : AUTISSIER et al, 2010.

[26] Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, op.cit. P06

[27] Cité par Spada Fabrice, « *La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information* », janvier 2013, P07. Disponible sur http://www.mf-services.ch/dossiers/chmgmt2.pdf

2.2.2.1. Le changement continu

« *L'adaptation permanente permet de dépasser la vision (projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin) pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes et rationnelles. Ici, les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes.*

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de (l'entreprise apprenante) et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation »[28].

Dans ce cas, le changement intervient dans l'organisation de manière désorganisée ou suite à la prise de conscience d'un événement interne et/ou externe. Nous prenons des mesures pour réaliser la transformation sans avoir une idée très précise des méthodes, des délais et des ressources à mobiliser.

2.2.2.2. Le changement proposé

« *Dans le cas du changement proposé, se sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque se sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.*

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociation entres les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce

[28]Cité par Spada Fabrice, op.cit,P08

contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie»[29].

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

2.2.2.3. Le changement organisé

« *L'autonomisation des collaborateurs et la non-formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants qui auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :*

- *Définir clairement le problème à résoudre ;*
- *Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné ;*
- *Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir ;*
- *Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement* »[30].

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

2.2.2.4. Le changement dirigé

« *Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De part son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une nouvelle vision des dirigeants ou l'implémentation d'une politique de redressement afin de répondre à une situation de crise grave.*

[29]Cité par Spada Fabrice, op.cit. P09
[30]Ibid. P09

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux décisions imposées ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement en mis en pratique »[31].

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

2.3. Formes et nature de changement

L'importance du changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles à son sujet. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une forme unique. Nous allons présenter quelques formes définis par les auteurs à travers le temps :

BARTOLI et HERMEL[32] (1986), décrivent trois formes de changement associées à la notion de temps :

- Les changements ponctuels mineurs, dont l'ampleur et les enjeux des développements s'inscrivent en termes de temps ou d'espace limitée.
- Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme, c'est-à-dire un projet ayant un caractère d'investissement.
- Les changements permanents, qui sont de véritables processus de changement, illustrés par la qualité globale.

Quant à VINCENT Charles (1993)[33], il a défini quatre formes de changement :

- La première forme de changement fait référence aux actions d'amélioration liées à un service. L'influence par les « hommes » pour s'exercer sur la « technique ». L'homme est donc le déclencheur de l'action.
- La deuxième forme de changement fait référence aux développements techniques ou de produits, contrairement au premier cas, l'entrée est dans la technique, affecte l'organisation et implique des personnes.

[31]Cité par Spada Fabrice, op.cit. P09
[32] Cité par RIM ZID, op.cit, P19
[33] Cité par RAKOTONDRAVAO Zoelisoa Hanitra, « *Gestion de changement, un des éléments fondamentaux d'une entreprise efficace* » Mémoire pour l'obtention Du Diplôme d'Etudes Approfondies. Pp14-15

- La troisième forme de changement découle généralement d'une mauvaise performance et vise à restructurer directement l'organisation et ses fonctions. Il reflète rapidement les 2 autres pôles.
- La quatrième forme de changement concerne le système de pensée et de valeurs qui jusqu'à présent nous a permis de penser d'une manière certaine. Elle affecte les 3 dimensions à la fois et implique de choisir l'une de ces 3 entrées pour initier le changement.

Les travaux de Giroux (1991)[34], propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°08 : les formes du changement.

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et toutes les unités de l'organisation en commençant par la direction. Il vise une modification à la fois interne et externe.
	partielle	Il concerne une partie de l'organisation. C'est plus simple, mais plus limité. Et en ne faisant évoluer qu'un sous-ensemble, on peut provoquer des effets indirects sur la totalité du système. Quelquefois, il vaut mieux globaliser la réflexion d'emblée.
profondeur	Majeure	Ce type de changement marque une grande différence avec le passé (rupture et discontinuité). Il modifie conjointement des pratiques, des structures, des systèmes d'action, des représentations culturelles, etc.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
rythme	Lent	Il consiste à une démarche progressive, graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il peut prendre la forme d'une « révolution », avec des bouleversements vifs, violents, forcément perturbateurs. Mais il peut répondre aussi à des urgences.

Source : Giroux, 1991. P10

Selon BAPTISTE V. (2003)[35], différents archétypes de changements existent dont :

- **Le changement incrémental :** Un leader efficace fait évoluer l'organisation par étapes, de manière proactive: il doit donc s'assurer que l'organisation recueille et utilise les informations adéquates de son environnement sur une longue période et qu'elles soient diffusées, assimilées et appropriées par les employés.

[34] D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, « Conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010. P11
[35] Cité par RAKOTONDRAVAO Zoelisoa Hanitra, op.cit. P13

- **Le changement radical :** il affecte les différents domaines (organisation, cultures et systèmes) et nécessite top management. Il s'impose lorsque l'organisation ne tient pas face à son environnement, et le changement semble alors essentiel à la survie de l'organisation.
- **Le changement réactif :** il s'agit d'une adaptation plus graduelle des techniques opérationnelles par rapport à l'évolution de l'environnement plutôt que d'une véritable stratégie proactive de changement pilotée par le sommet.

2.4. Les répercussions du changement

Quel que soit le type de changement, l'un des premiers niveaux touchés est la structure de l'organisation. Les conséquences du changement pour l'organisation peuvent être multiples et se répercuter sur les personnes ou la direction de l'organisation. Ainsi, des suppressions, créations de poste et des licenciements peuvent avoir lieu et conduire à des changements plus ou moins significatifs de l'organigramme. Lors de la réorganisation des niveaux hiérarchiques, les rôles et responsabilités attribués aux individus se voient modifier.

Les auteurs en gestion du changement pointent notamment une diminution de l'implication organisationnelle, de la performance des employés et une augmentation de leur intention de quitter l'entreprise. Ces conséquences peuvent également s'expliquer par le fait qu'en situation de changement, l'employé psychologiquement peut être instable ce qui engendre une perte de repères pour lui.

Le tableau ci-dessous résume les conséquences que le changement peut engendrer au niveau de l'organisation et ses acteurs :

Tableau n°04 : les conséquences du changement.

Répercussions du changement	
Organisation	**Acteurs de l'organisation**
Une diminution de la qualité de vie au travail	Un niveau de stress plus élevé
Une détérioration du climat organisationnel	Une diminution du bien-être au travail
Une augmentation de l'insécurité au travail	Une augmentation de l'absentéisme au travail
Une détérioration dans les relations de travail	Une diminution de l'implication

Source : rédigé par nos soins.

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

3.1. Qu'est ce que la RH ?

La notion de fonction dans une entreprise recouvre les activités de base dont la combinaison constitue l'activité globale. Il existe une multitude de définitions de la fonction

RH, selon notamment le type de service attendu du fait de sa transversalité ainsi que des relations et liens qu'elle entretient avec les autres grandes fonctions de l'entreprise.

Ainsi nous retiendrons l'approche proposée par De Coster : « *l'ensemble des activités ayant trait à la gestion du système social de l'entreprise »*[36]complétée par celle proposée par Peretti : *« structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie »*[37].

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

3.2. Les activités de la fonction RH [38]

3.2.1. L'administration du personnel

- Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise.
- Compétences dans le domaine juridique : veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles.

3.2.2. La gestion des ressources humaines

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

3.2.3. Le développement social

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

3.3. La gestion des Ressources Humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui traite des problèmes qui affectent toutes les personnes de l'organisation, qui contribuent

[36] De coster, Michel, Cernet, Annie, Delhaye, Christine, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 3e éd, 1999

[37]Igalens, Jacques, Peretti J-M, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, 2008

[38] Cité par Sophie *LANDRIEUX-KARTOCHIAN*, Maître de Conférences à l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne, « *Chapitre 1 La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage ». Disponible sur* https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53849b2ae6235.pdf

individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces sujets incluent les ressources humaines, le recrutement, la rémunération et les avantages sociaux, la sécurité et le bien-être, la communication, la formation, la motivation des employés, le développement et la croissance. Les activités de GRH visent principalement à attirer, développer, fidéliser et changer les employés. Les employés sont l'atout le plus précieux de l'organisation.

Selon Patrice ROUSSEL « *la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dont les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.*

La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »[39].

D'après Alain MEIGNANT l'objectif essentiel de la GRH « *est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.*

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la GRH a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation »[40].

D'après ces définitions, nous pouvons dire que la GRH est un ensemble de fonctions et de mesures qui ont pour objectifs de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation. Elle travaille pour quatre catégories de clients : les dirigeants, les actionnaires, les salariés, et les organisations syndicales.

Nous pouvons constater que la notion de GRH se focalise de plus en plus sur l'étude des comportements et des aptitudes de l'individu en situation de crise, de ses capacités à innover et de sa créativité vis-à-vis des tâches qu'il accomplit, afin de s'améliorer et d'améliorer sa productivité et son efficacité. La GRH établit et maintient des politiques et des

[39] Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1. P5. Disponible sur https://www.studocu.com/row/document/universite-ibn-tofail/controle-de-gestion-par-activite/summaries/cours-grh/7674829/view

[40] Cité par PILLOT Christian, *Management gestion des ressources humaines*, éd, INSA, Lyon, 2004. Disponible sur https://www.google.fr/#q=Pillot+Christian%2CManagement+gestion+des+ressources+humaines

procédures pour s'assurer que les employés ont les compétences, la motivation et la capacité nécessaires pour apporter la meilleure contribution possible à la mission de l'organisation.

3.4. Les politiques RH

3.4.1. Définition de la politique RH

L'un des atouts les plus importants d'une entreprise est le capital humain. Par conséquent, il est essentiel pour une structure de l'utiliser à travers une politique de ressources humaines appropriée. Il est donc nécessaire de développer les capacités de chacun et d'accompagner le développement des équipes.

Une politique de ressources humaines « *est un ensemble formel de règles et de principes à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion RH. À cet effet, la politique RH est censée créer les conditions propres à favoriser l'épanouissement des collaborateurs d'une entreprise et leur évolution pour participer à la performance de l'entreprise. Cette politique puise ses fondements dans une stratégie RH à moyen et long terme, préalablement définie au sein de l'entreprise, qui doit être claire et calquée sur son identité, ses valeurs et sa culture, afin d'être correctement déployée* »[41].

3.4.2. La politique formation

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

Selon Jean-Marie PERETTI, la formation est « *l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et des supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures* »[42].

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

[41] Disponible sur https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/d%C3%A9veloppement-et-r%C3%A9tention-de-vos-salari%C3%A9s/quest-ce-quune-politique-rh

[42] PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines.», Vuibert 5edition, paris, 2008, P123.

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

3.4.3. La politique de communication

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

Selon le même auteur, la communication est « *l'ensemble des outils et des techniques propres à permettre l'accès de l'entreprise, des salariés ou d'une partie d'entre eux à un ensemble d'informations, en particulier pour ce qui concerne le domaine social ainsi que pour promouvoir l'information ascendante et descendante »*[43].

Quels que soient le changement et la situation ou même l'organisation, les travailleurs auront toujours besoin d'informations pour comprendre la situation et donner du sens à ce qui leur arrive. D'où l'importance de la communication interne en période de changement, car le lien entre la réussite du changement et la communication sur celui-ci est évident. Il ne faut jamais partir du postulat que les travailleurs ont connaissance des raisons du changement et comprennent pourquoi celui-ci est mis en œuvre.

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

3.4.4. La politique de motivation

Selon Peretti, Jean-Marie la motivation est un« *besoin qui met en mouvement, qui fait agir », « ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler* »[44].

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

- **La théorie de Maslow**

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

- **Besoins physiologique :** logement, nourriture ;
- **Besoins de sécurité :** ex prévention pour les cas de maladie ;

[43] PERETTI, J-M, op.cit, P65
[44] PERETTI, J-M, op.cit, P171

- **Besoins d'appartenance :** solidarité, ambiance, appartenance à un groupe de personnes ;
- **Besoin d'estime de soi :** être reconnu, informé, consulté et formé ;
- **Besoins de réalisation de soi :** confiance, délégation et responsabilité.

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

- **La Théorie d'Hezberg**

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

- **Facteurs typiques d'hygiène**

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

- **Facteurs typiques de motivation**

Ils sont ceux qui poussent les salariés à augmenter leur productivité au travail (la reconnaissance de la réalisation, la responsabilité, possibilité de promotion…).

Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la principale préoccupation des organisations. La motivation des employés est, en fait, la clé du succès de l'entreprise. Le changement doit être accompagné pour lever les barrières, les résistances et l'adopter avec facilité.

3.4.5. La politique de gestion des carrières

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

Pour Jean-Marie PERETTI, « *une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié* »[45].

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

« *La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins future de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés* »[46].

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui, la recherche de la convergence des besoins humains et des besoins de l'entreprise ou de toute organisation est la solution recherchée par la GRH. Ceux-ci incluent la gestion des carrières :

- Pour l'entreprise, elle lui permet :
  - D'affronter les éventuels changements ;
  - De motiver, fidéliser les salariés ;
  - De développer chez les salariés un sentiment de loyauté.
- Quant au salarié, elle lui permet :
  - La promotion et la progression professionnelle ;
  - L'investissement professionnel ;
  - Le développement des responsabilités ;
  - L'amélioration des rémunérations et du statut social.

3.4.6. La politique de Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Dans un environnement en mutation, l'évolution de l'organisation est rapide. Pour faire face et adapter les Ressources Humaines à cette dynamique, la mise en place d'une GPEC est nécessaire. Cette politique est née dans les années 60, limitée à la gestion quantitative des effectifs, aujourd'hui, elle a gardé cette dimension mais aussi pris une dimension qualitative dont la gestion des carrières et des compétences.

De la manière la plus simple, la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines. Plus précisément, Jean-Pierre CITEAU, considère que « *la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* »[47].

Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise, une GPEC consistant en « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents »* dans le but de

[46] CERDIN Jean-Luc « *Gérer les carrières* » édition EMS, Paris 2000. P27
[47]CITEAU Jean-Pierre, « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 4ème édition Armand Colin. P64

réduire, de façon anticipée, d'éventuels « *écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise »*[48].

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

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

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

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

3.5. Le potentiel humain

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

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

[48]Dominique Baruel Bencherqui, Alice Le Flanchec, Astrid Mullenbach « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés* », Management Prospective Ed, 2011/8 n° 48 | pages 14 à 36. Disponible sur https://www.cairn.info/

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

La théorie socio-économique a mis en évidence la responsabilité des mauvais comportements des ressources humaines dans la création des dysfonctionnements. Elle a démontré pour la première fois que les mauvais comportements des ressources humaines influent considérablement sur la performance de l'entreprise. L'impact des mauvais comportements des ressources humaines se répercute sur les coûts généraux de l'entreprise, par le biais de ce qu'on appelle généralement « les coûts cachés ».

3.6. Les coûts cachés

Selon SAVALL, un coût caché est « *un coût qui n'a pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise. Par opposition aux coûts visibles qui possèdent une dénomination comptable, telle que les charges de personnel, ces coûts cachés ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise et son prix de revient* »[50].

Les coûts cachés ne sont donc ni quantifiés, ni surveillés. Ils ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise mais, comme ils sont cachés, ils ne sont pas pris en considération lors de la prise de décision de management. Le coût caché est un coût que l'entreprise supporte du fait de dysfonctionnements ou de manque de performances.

3.6.1. L'origine des coûts cachés

La théorie socio-économique des organisations de l'ISEOR « *considère l'entreprise comme un ensemble complexe qui comprend cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui rentrent en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activités, catégoriels, de groupes d'affinités et collectifs)* »[51].

Cette interaction entre les structures et les comportements crée les conditions d'activités qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Cependant, ce fonctionnement se trouve embrouillé par des anomalies et des perturbations qui provoquent des dysfonctionnements qui constituent des écarts entre le fonctionnement souhaité et celui constaté[52].

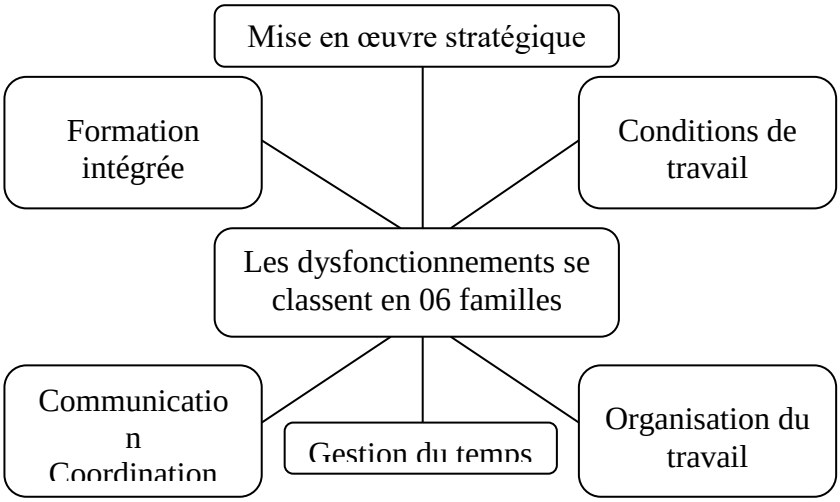
Ces écarts sont classés selon la théorie socio-économique en six familles: Les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La figure ci-dessous représente la famille des 06 dysfonctionnements :

[50] SAVALL, Henri., ZARDET, Véronique. « *Maîtriser les coûts et les performances cachées* », 3è édition. Paris Economica, 1995, P19

[51] LAHLALI Mustapha, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion « *Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation, Cas d'expérimentation au Maroc* » de l'Université Lumière Lyon 2, 2001. (Sans page)

[52] LAHLALI Mustapha, op.cit. (Sans page)

Figure n°03 : la famille des dysfonctionnements (Www.Iseor.com)



Source : réalisé par nos soins.

Les six catégories de dysfonctionnements, présentés dans la figure n°4, constituent en même temps des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements lors du diagnostic de l'entreprise.

Les dysfonctionnements sont causés par l'interaction entre les structures et les comportements qui provoquent des pertes d'énergie. Il convient également de noter que l'une des causes essentielles et permanentes des dysfonctionnements provient d'un certain décalage entre le niveau de formation des personnes et le contenu de leurs fonctions.

3.6.2. Typologie et les indicateurs des coûts cachés

Selon Savall et Zardet (1995), Les régulations des dysfonctionnements sont exprimées soit par les activités humaines, soit par des consommations de biens et/ou services.

Les coûts cachés sont de deux (02) catégories : les surcharges (Sursalaire, surtemps, surconsommation), et les non produits(non productions, non création de potentiel et enfin les risques)[53].

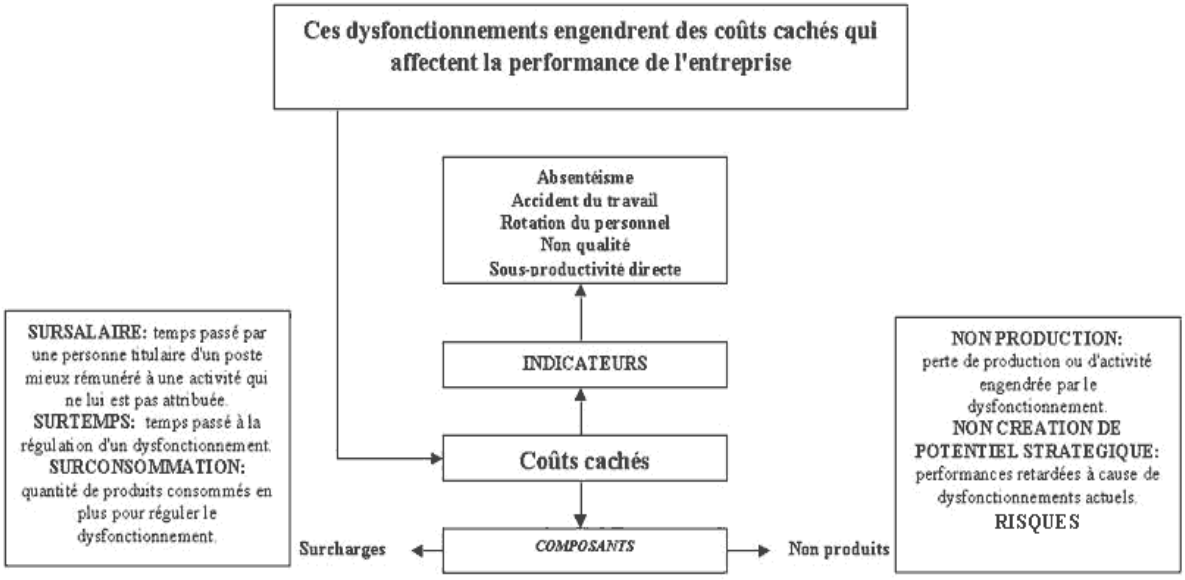
Les 05 indicateurs[54] de dysfonctionnements qui engendrent des coûts cachés sont : l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, la non - qualité ou défaut de qualité de produits, les écarts de productivité directe ou sous-productivité.

La figure ci-dessous englobe les types de dysfonctionnements et les indicateurs des coûts cachés :

[53]Cité par Aissaoui Nasreddine, « *THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE A BUT NON-LUCRATIF : CAS DE L'HOPITAL EPHSZ/OEB ALGERIE»,* Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, décembre 2017. P59

[54]SAVALL, Henri., ZARDET, Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 2è édition, Economica, Paris, 1991. P107

Figure n°4 : Types de dysfonctionnements et de coûts cachés.



Source: ISEOR (Www.Iseor.com).

Ici le diagnostic consiste d'abord à repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs :

- l'absentéisme et les accidents du travail ;
- la rotation du personnel et les défauts de qualité ;
- les écarts de productivité directe (sous productivité directe ou la sous efficacité).

Puis les coûts cachés sont évalués au travers le coût des conséquences des dysfonctionnements. L'évaluation se fait au moyen de six composants :

- **Sursalaires :** composante du coût de certains dysfonctionnements constituée par l'écart salarial résultant de l'exercice d'une activité par une personne ayant un poste mieux rémunéré que celui qui aurait dû l'occuper ;
- **Surtemps :** c'est le coût du temps supplémentaire investi par les acteurs dans la régulation des défaillances;
- **Surconsommation:** composante du coût des produits et services consommés lors de la régulation d'un dysfonctionnement ;
- **Non-productions :** c'est le coût du temps passé sans qu'aucune production ne soit effectuée ;
- **Non création de potentiel :** ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui seront remarqués deux ou trois ans plus tard ;
- **Risques :** ce sont les effets néfastes qui peuvent résulter de l'apparition de ces dysfonctionnements. (Exemple : le risque de perte d'un client après la livraison de marchandises qui ne répondent pas à la qualité requise).

Chapitre I revue de littérature sur le changement en management

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

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

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

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

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

Chapitre II

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, ce qui l'oblige à multiplier ses projets de changement. Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre a un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomène qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à la transformation.

Dans les lignes qui suivent, nous nous efforcerons donc de présenter le changement organisationnel et d'identifier les acteurs concernés par un processus de changement et de cerner le rôle que ceux-ci sont amenés à remplir. Pour cela, nous avons jugé utile de clarifier les concepts proches et en lien avec la posture du changement, à savoir la conduite de changement et la résistance. Ce deuxième chapitre sera scindé en trois sections qui seront réparties ainsi :

- La section 01 : qui portera sur le changement organisationnel, son historique, les objectifs et ses enjeux, ses dimensions et les modèles du changement ;
- La section 02 : qui portera elle aussi sur la conduite de changement (CDC), les objectifs, les étapes, les leviers et les modèles de la CDC ;
- La section 03 : sera réservée aux acteurs de la CDC, à savoir les principes et les étapes à suivre pour la mettre en œuvre. Cette section traitera aussi, les formes, les causes et les conséquences de la résistance au changement.

SECTION 01 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE

1.1. Historique du changement

Christiane Demers (1999)[55], une chercheuse en quête de son objet, énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel :

- La période d'après la deuxième guerre mondiale ;
- La période fin des années 70 ;
- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuelle.

Dans ces trois phases, chacune correspond à des périodes historiques identifiées par Christiane Demers et pour lesquelles elle considère que l'un des courants de recherche est dominant.

1.1.1. La première période : Fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation »

« *Cette période est celle qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70 »*[56].

Cette époque est reconnue comme celle de la « croissance et d'adaptation ». Demers définie le changement organisationnel en termes d'adaptation rationnelle et croissance (théories de la contingence, adaptation organique, cycle de vie), de sélection et imitation (théorie de l'écologie des populations, néo-institutionnalisme).

Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que la mise en œuvre du changement y est de façon graduel et continu. Les changements organisationnels opérés durant cette période touchaient les structures et les stratégies.

1.1.2. La deuxième période : fin des années 70 « mort ou transformation »

« *Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché* »[57].

[55]Cité par RIM. ZID, « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, octobre 2006, Pp20-21
[56] Ibid. P22
[57]Ibid.

Cette deuxième période est abordée sous l'angle « mort ou transformation ». Christine Demers y aborde les approches configurationnelles, cognitives, culturelles et politiques. Cette période est marquée par une régression économique due aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973.

Au début des années 80, le changement est vu comme un bouleversement, un événement rare, c'est l'ère du changement radical. Quelque chose qu'on cherchait a évité autant qu'on le pouvait mais qui était parfois rendu nécessaire à cause de facteurs incontournables et inévitables, généralement liés à l'environnement, comme par exemple la concurrence étrangère (les concurrents asiatiques), les changements dans la réglementation ou encore l'apparition de nouvelles technologies. Il fallait alors que les organisations changent de paradigme, qu'elles se transforment du tout au tout. C'était une période excitante marquée par des redressements, des réorientations stratégiques menées par des dirigeants visionnaires.

1.1.3. La troisième période : fin des années 80 « apprentissage et évolution »

« *Cette période correspond à la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999)* »[58].

Durant cette phase, Demers aborde la problématique du changement organisationnel sous l'angle de l'évolution naturelle (apprentissage comportemental, approche évolutionniste, approche complexe) puis de dynamiques sociales (approches constructivistes).

Nous assistons donc, depuis les années 90 au développement de la vision du changement organisationnel, non plus comme un événement rare et bouleversant, mais comme un processus naturel, normal et surtout présent partout dans l'organisation. Pendant cette phase, c'est l'économie du savoir, pour réussir les organisations doivent se renouveler constamment. Selon le discours dominant des chercheurs, cela passe par les employés qui doivent améliorer leurs compétences et développer leurs créativités, leurs esprits d'analyse. Le changement organisationnel est maintenant devenu synonyme d'apprentissage et d'innovation. Les organisations qui ne changent pas constamment sont vouées à l'échec. Elles doivent se transformer pour devenir des organisations apprenantes et innovantes. Autrement dit, elles doivent développer leur capacité à changer. La période de convergence et période de transformation sont à l'abondant, on parle maintenant de la période d'équilibre dynamique et d'ordre chaotique.

[58] Cité par RIM. ZID, Op.cit. P22

Ci-dessous, le tableau synthétisant les trois périodes de Demers :

Tableau n°05 : synthèse de l'historique du changement.

La période	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les Principales perspectives théoriques
Fin de la 2éme guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	-Théorie de la croissance -De cycle de vie -De la contingence -De développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973 -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-Processus discontinu et révolutionnaire. -Evénement dramatique, -Une crise dans la vie de l'organisation	-Approche de l'écologie des populations. -Approche Configurationnelle -Théorie culturelle et cognitive -Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à nos jours	Crise de toute nature: -Concurrence Accrue -Précarisation de l'emploi	-La seule chose prévisible. -Une réalité quotidienne. -Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -L'affaire de tous les membres de l'organisation.	-Théories de l'apprentissage -Théories évolutionnistes -Théorie de la complexité (théorie de chaos) -Les approches constructivistes

Source : RIM. Zid, 2006, P21.

1.2. Les objectifs et les enjeux du changement organisationnel

1.2.1. Les objectifs

Définir, structurer les objectifs d'un changement est sans doute l'étape la plus critique d'un projet de changement. Celle qui est déterminante pour son succès ou son échec. Celle qui, bien réfléchie et préparée va faciliter sa mise en place. Dans le cas contraire, peut rendre quasiment impossible sa mise en œuvre. Un changement crée une rupture entre ce qui existe et ce qui sera, il demande l'implication de tous ceux qui sont dans le champ du changement, et pour travailler dans la même direction, tous doivent avoir la même compréhension des objectifs du changement à atteindre.

La mise en place d'un changement implique l'aspect humain et est donc par nature un phénomène complexe, ces effets ne peuvent pas systématiquement être anticipés, il n'a pas toujours de relation claire de cause à effet. Il convient donc de pouvoir s'appuyer sur des objectifs qui définissent sans ambigüité quelle est la situation visée. Ils doivent inclure des éléments qui décrivent le contenu du changement, qui explique à grands traits le processus de

mise en place et qui donnent du sens à la démarche (ce que l'on veut faire, la situation que l'on veut atteindre, ce qui va changer…).

Pour Alain VAS[59], le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

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

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché, etc.

L'objectif du changement organisationnel est donc d'accroitre la capacité ou l'altitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui intervient dans son environnement et de changer les modèles de comportement des salariés.

Les entreprises sont destinées à connaitre des changements organisationnels majeurs et à les adopter afin de rester compétitives et aussi de suivre et de s'adapter aux changements de leur environnement. Ces changements sont induits par des facteurs internes et externes (que nous avons cités précédemment) nécessitant souvent une adaptation pour les travailleurs.

1.2.2. Les enjeux

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Par ailleurs, il faut définir plusieurs éléments, en fonction de l'entreprise ou des acteurs de l'entreprise. Les enjeux peuvent être positifs, comme ils peuvent être négatifs pour l'organisation.

- **Les enjeux en fonction de l'entreprise**

Le tableau ci-dessous résume les enjeux positifs et négatifs en fonction de l'entreprise :

[59]VAS Alain, « *Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail* », 13éme conférence AIMS, 2004, P 28.

Tableau n°06 : Enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise.

Enjeux positifs	Enjeux négatifs
• Gains de productivités • Satisfactions clients • Motivations des salariés • Ambiance dans l'entreprise	• Ralentissement du rythme du travail • Abstinence au processus d'implantation • Discréditation des initiateurs du changement

Source : établi par nos soins.

- **Les enjeux en fonction des acteurs de l'entreprise**

Les acteurs de l'entreprise sont multiples, comprendre le rôle de chacun est nécessaire pour évaluer leur capacité à agir ensemble mais aussi les tensions dans les relations qu'ils entretiennent les uns vis-à-vis des autres.

Le tableau ci-dessous résume les enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise :

Tableau n°07 : Enjeux du changement en fonction des acteurs de l'entreprise.

Acteurs / Enjeux	Positifs	Négatifs
Direction	-Améliorer la qualité du système ; -Diminuer le prix de revient ; -Mieux adapter les produits à la demande.	-Investissement plus élevés ; -Difficultés probables avec les syndicats.
Salariés	-Travail plus intéressant ; -Plus d'autonomie ; -Plus de responsabilité ; -Améliorations des salaires et condition de travail ; -Elévation de la qualification.	-Changement des habitudes ; -Apprentissage important ; -Réduction du personnel ; -Perte de sécurité ; -Perte de compétences.
Syndicats	-Qualification des emplois ; -Opportunités de négociations.	-Réduction du personnel.

Source : établi par nos soins.

1.3. Dimensions du changement organisationnel

D'après Grouard et Meston[60], quatre dimensions principales caractérisent les types de changements : l'ampleur du changement, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition.

L'ampleur du changement correspond à son étendue au sein de l'organisation. Le changement peut être global et affecter l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète. Ce sont les grands changements qui nécessitent beaucoup de temps pour mobiliser des ressources considérables au sein de l'entreprise. À l'autre extrémité, le changement peut être limité et n'affecter qu'une petite entité ou une partie d'un processus.

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

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

D'après les mêmes auteurs, les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

La troisième dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

Et enfin, la quatrième dimension, qui est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

1.4. Les acteurs du changement

1.4.1. Les acteurs de changement selon AUTISSIER (2003)

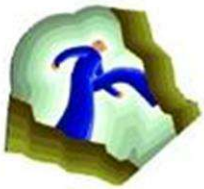
Selon David AUTISSIER[61], dans un projet de changement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

- **Les décideurs :** Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- **L'équipe projet :** Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.
- **Les utilisateurs/bénéficiaires :** Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Il est possible de catégoriser les acteurs selon leur niveau d'implication et leur niveau d'adhésion, face à la mise en place du changement :

[61] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003. Pp113-114

Figure n°6 : les comportements des acteurs face au changement.

Proactif	Passif	Opposants
		
Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs	En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés	Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE
10%	**80%**	**10%**

Source : AUTISSIER et MOUTOT, 2003. P115.

Certains acteurs seront plus prédisposés à apprécier le changement et en être des ambassadeurs, alors qu'à l'inverse d'autres y seront opposés, non concernés ou encore passifs.

- **Les proactifs :** sont les personnes qui sont favorables au changement et en sont les prescripteurs. Pour eux, le changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeur. Ils représentent 10% des personnes lors d'un changement.

- **Les opposants :** ils représentent 10% des acteurs. Ils sont contre le changement et préfère garder la situation existante. Ils avancent toujours des arguments contre le changement.

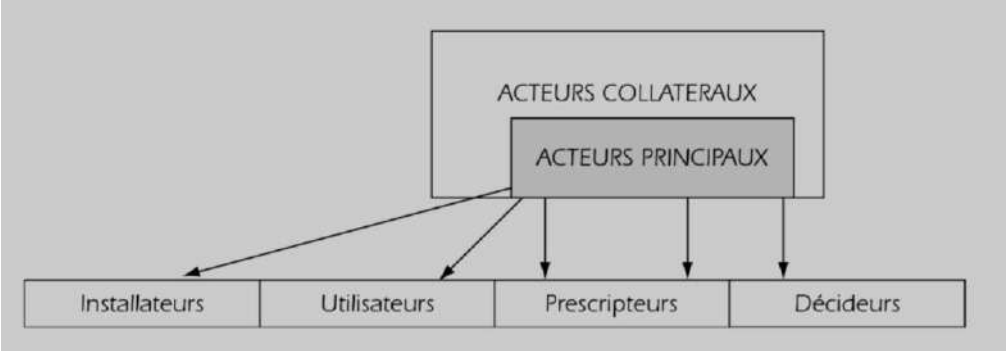
- **Les passifs :** sont les personnes les plus représentées par 80% de la population. Les passifs restent en attente de résultats convaincants et veulent constamment être sécurisés. Lors d'un changement, le principal travail d'argumentation doit se faire auprès de cette catégorie. En effet, pour que le changement réussisse il faut convaincre les passifs pour s'adhérer au changement.

Dans son ouvrage « *Pratiques de la conduite du changement* », David Autissier[62] présente une cartographie un peu plus détaillée des acteurs. Il préconise de regrouper les individus en fonction du rôle que ceux-ci jouent dans le projet de changement. La typologie qu'il propose commence par distinguer les acteurs principaux des acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont les individus actifs dans le projet, ceux par qui passe le changement. Très souvent oubliés, les acteurs collatéraux correspondent eux aux individus qui n'ont pas

[62]D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003.Pp160-161

un rôle actif dans le projet de changement. Il sera primordial de communiquer vers ces acteurs car ceux-ci peuvent se transformer en facilitateurs du changement ou devenir des freins et des sources de résistance.

Figure n°07 : les acteurs principaux et collatéraux



Source : Autissier, Moutot, 2003, P160.

L'auteur décompose les acteurs principaux en quatre catégories :

- **Les décideurs :** Les décideurs sont les personnes qui ont pris la décision du changement. Ils disposent généralement d'un statut officiel.
- **Les prescripteurs :** Les prescripteurs englobent des acteurs qui ont tout intérêt à voir le changement aboutir. Ils sont souvent intégrés dans l'équipe qui mène le projet de changement.
- **Les installateurs :** Cette catégorie reprend les acteurs qui seront chargés d'installer et de mettre en œuvre le projet sur le terrain. Dans de nombreux cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain vont identifier comme appartenant au projet. Leur rôle est donc prépondérant.
- **Les utilisateurs :** Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, il conseille de procéder à des typologies d'utilisateurs plus fines. Des regroupements peuvent ainsi se construire en fonction des métiers, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, des propriétés signalétiques.

1.4.2. Les acteurs de changement selon COLLERETTE (1997)

Dans son livre « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Pierre Collerette, propose de répartir les acteurs du changement selon deux catégories : les agents et les destinataires.

Les agents du changement les a défini comme des individus « *qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à*

l'implantation du changement est un agent de changement »[63]. Ceux-ci peuvent assumer différents rôles : initiateurs du changement, concepteurs, exécutants ou encore évaluateurs. Par opposition, il décrit les destinataires du changement comme « *les personnes visées, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus de changement* »[64].

Parmi ceux-ci, il distingue les destinateurs terminaux des destinataires relais. Les destinataires terminaux sont « *les acteurs que l'on veut toucher au terme de différentes actions de l'entreprise de changement. Ce sont les acteurs qui sont comme destinataires terminaux, car on prévoit que pour avoir une influence déterminante sur eux, on aura besoin d'agir au préalable ou simultanément sur des acteurs intermédiaires* »[65].

En fonction de la complexité organisationnelle et des systèmes de relations, il conviendra au préalable d'agir auprès des acteurs intermédiaires : les destinataires relais. Il s'agit des acteurs « *à qui les agents s'adressent en espérant qu'ils agissent à titre d'intermédiaires auprès des destinataires terminaux, de façon à influencer ces derniers en faveur du changement souhaité* »[66]. Pierre Collerette précise également que le choix de ces différents acteurs résulte avant tout d'un choix stratégique.

Par ailleurs, il convient de noter qu'il existe également plusieurs acteurs extérieurs au système organisationnel, qui peuvent intervenir en cas de changements dans l'organisation afin de comprendre les processus et d'apporter un soutien en termes de compétences et de connaissances. Par exemple, ils peuvent être des experts en gestion ou des consultants en communication du changement.

Cependant, un acteur externe n'est appelé que si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être : des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention externe, un choix difficile à accepter, un besoin de compétences techniques externes spécifiques ou encore un besoin d'apport en termes de nouvelles idées qui permettent à la culture existante d'évoluer.

Nous concluons que, la qualité des procédés au changement organisationnel réside essentiellement dans la façon dont les acteurs percevront le rôle et la mission de la conduite du changement. Cette priorité ne doit pas être négligée pour ne pas conduire le projet de changement à l'échec.

[63]COLLERETTE et al. Op.cit. P142
[64] Ibid.
[65] Ibid. P144
[66] Ibid.

1.5. Les modèles du processus du changement

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Kurt Lewin (1947) et celui de Weick (1969), comme troisième modèle, les 08 étapes de Kotter (1996), et enfin le modèle de Collerette et al (1997).

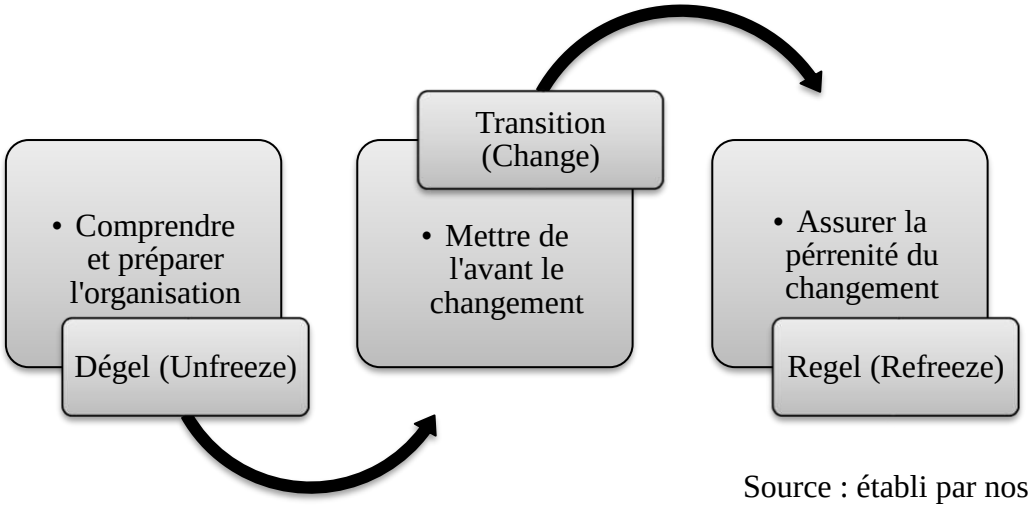
1.5.1. Le model Kurt Lewin[67]

Kurt Lewin a développé un modèle de changement en 3 étapes, communément appelé dégel, transition et regel. Le modèle représente un modèle très simple et pratique pour comprendre le processus de changement. Le monde a changé depuis la présentation initiale de la théorie en 1947, mais ce modèle reste un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Ce chercheur en psychologie sociale a défini le modèle en 03 niveaux :

- Le niveau du dégel : initiation, décristallisation ;
- La transition : adoption, adaptation ;
- Et enfin le niveau du regel : consolidation, routinisation, cristallisation.

La figure ci-dessous représente le model que nous venons de citer :

Figure n°08 : Processus de changement « le modèle Lewin ».



Source : établi par nos soins.

Dans la phase « Dégel (Unfreeze) » : l'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inévitable. Convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. Les résistances au changement apparaissent dès ce stade.

Dans la seconde phase, « Transition (Change) » : les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, des nouvelles pratiques sont définies.

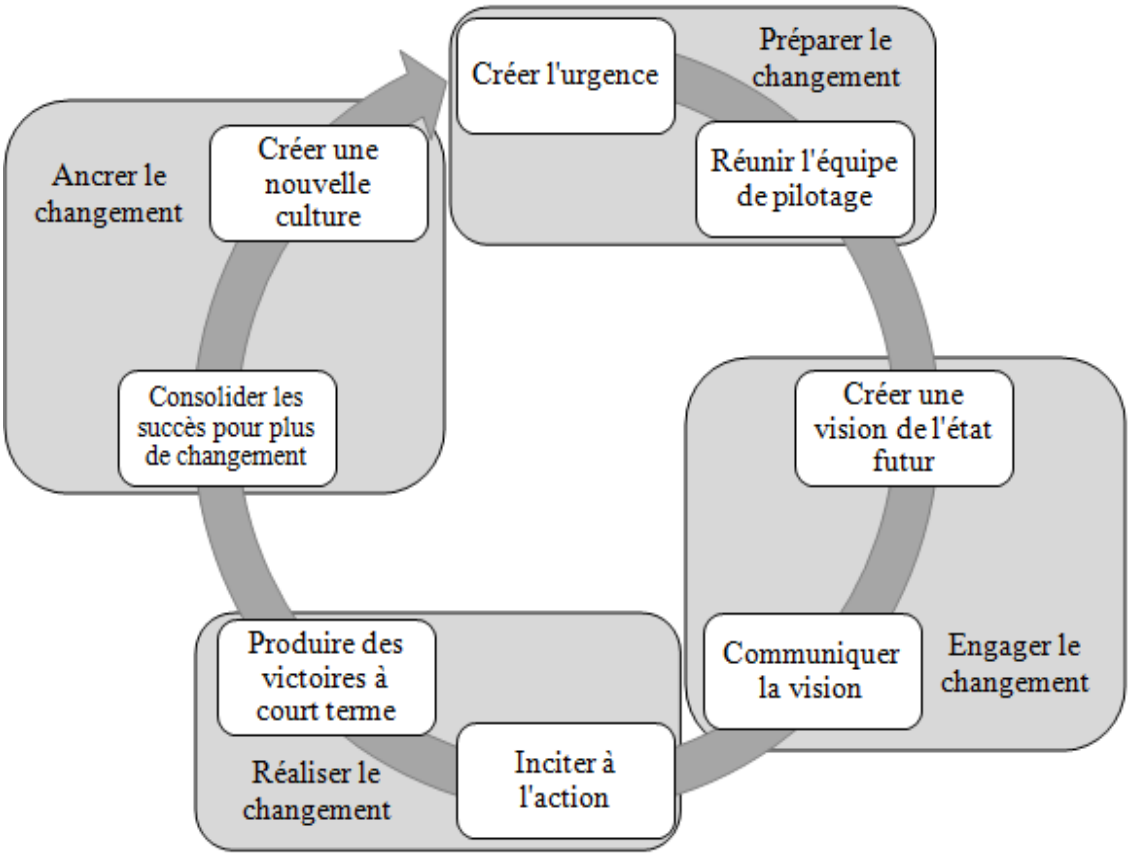
[67]D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, op.cit. P116

Et enfin, « Regel (Refreeze) » : Une fois que les changements ont été adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail...etc. Si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent rapidement.

1.5.2. Le model de Kotter[68]

John P. Kotter est un spécialiste mondialement reconnu dans le domaine du leadership et du changement. En 1996, Kotter a été l'un des premiers auteurs sur le thème du changement à poser la question du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement. Estimant que la conduite du changement accorde beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement), il propose un modèle aux managers pour mettre en œuvre le changement en 4 phases et 8 étapes. Ainsi, il réhabilite le rôle du manager dans la réussite des changements.

Figure n°09 : les 04 phases et 08 étapes de changement du modèle Kotter.



Source : réaliser par nos soins.

[68] D. Autissier, J.M. MOUTOT, la boite à outils de la conduite du changement, Dunod, Paris, 2013. Pp160-161

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

a. Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant : étape du déclanchement, il faudrait trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. (Montrer les menaces issues de la concurrence, les réclamations clients, résultats d'une étude de marketing… peuvent être des preuves tangibles par lesquelles s'appuyer) ;

b. Identifier les groupes relais du changement : établir un véritable leadership pour entrainer les collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet. (Des acteurs influents, respecter et expérimentés).

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

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

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

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

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

f. Avoir des résultats rapides à montrer : il s'agit de générer des victoires à court terme, en fixant des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement. Cela va permettre l'implication et le dynamisme de tous les collaborateurs.

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

g. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement : Les premiers résultats sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs et permettent d'accélérer le changement et démontrer la capacité de l'organisation à changer.

h. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne : Afin de consolider les changements déjà opérés et orientés dans le bon sens, ceux-ci doivent être fixés dans les normes, les procédures, les modes de fonctionnement et les usages quotidiens.

1.5.3. Le modèle « A-S-R » de Weick[69]

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie de « **l'enactement**» suit trois phases de «Activation, Sélection, Rétention» :

[69]D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, op.cit. P65

L'activation de l'environnement (ou enactement) : permet « *face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement* » (Koenig, 1996a p. 66).

Ainsi, lors de la phase d'activation, les dirigeants collectent des informations liées à l'environnement et mobilisent les parties prenantes pour réduire l'incertitude tout en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action suivante concerne la modification de l'environnement, influençant ainsi indirectement la conduite ultérieure de l'organisation. L'activation est vue comme un processus en boucle qui permet à l'environnement d'être considéré comme une production sociale.

La sélection : s'opère alors dans le temps sur diverses interprétations. En effet, une fois activées, les situations produisent de l'équivocité (Weick, 1979). Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Le processus de sélection a pour ambition de réduire l'équivocité tout en donnant aux situations une forme.

La rétention : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'un segment d'expérience que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures.

1.5.4. Le modèle de Collerette, Delisle et Perron[70]

En s'inspirant du modèle de Lewin (1947), Collerette et al. (1997), expliquent ce que ressentent les acteurs face au changement et comment ils s'y adaptent. Le modèle donne une bonne orientation de la conduite du changement organisationnel, reste trop focaliser vers la gestion des processus car il ne met pas un accent particulier sur le facteur humain.

Dans leur ouvrage, les auteurs présentent un modèle composé de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases se rapprochent de celles du modèle Lewinien.

En effet, pour Collerette *et al.* « *L'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation* ».

[70]COLLERETTE et al. op.cit, Pp21-34

Face à la pression visant un changement, **l'éveil** est cette activité mentale qui consiste à s'interroger, pour des fins stratégiques, sur l'utilité de prêter attention à cette pression. Cette étape représente ainsi une opération de triage pendant laquelle l'acteur va décider s'il accepte ou refuse de contester sa représentation du réel. Si l'acteur accepte, la désintégration pourra débuter.

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* ».

C'est à travers cette opération de remise en cause que la personne décide de se plonger ou non dans l'effort de reconstruction. La désintégration ne mène pas nécessairement au changement. Le système peut initier une désintégration et ensuite décider de reconstruire rapidement son univers sous la forme qui prévalait auparavant. Cette période s'accompagne souvent de doutes et d'angoisses car, s'il décide de bouger, le système devra accepter de se départir de ses points de repères familiers pour en adopter d'autres, encore mal connus et avec lesquels il risque d'être malhabile pendant un certain temps. Cette période s'accompagne d'insécurité et d'anxiété. Il s'agit aussi du moment pendant lequel les acteurs poseront le plus de questions tout en ressentant un mélange d'enthousiasme et d'exaspération, d'espoir et de méfiance.

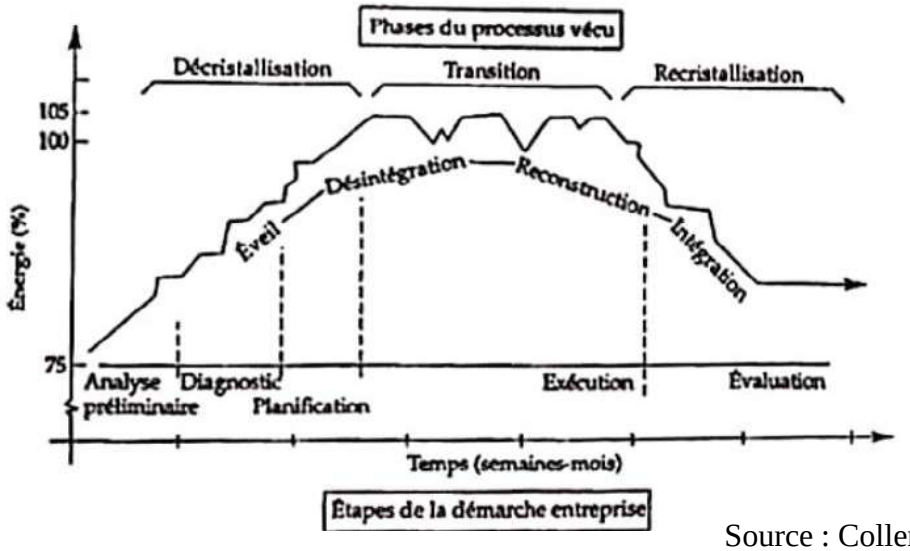
En outre, c'est pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration que des alliances et des coalitions entre les membres de l'organisation verront le jour.

Durant la phase de **reconstruction**, l'individu recherche de nouvelles significations qui vont l'amener à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en phase d'appropriation de nouvelles significations qui lui permettent de reconsidérer la perception qu'il se fait du réel. Ceci dit, pendant cette phase, l'acteur n'opère pas de choix définitif.

La phase d'**intégration** se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien (RIM Zid, 2006). Lors de cette période « *les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. C'est essentiellement une période d'ajustement* ».

Lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration commence progressivement. Il s'agit de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques qui s'appliquent encore dans le système. Ci-dessous la figure représentant le modèle :

Figure n°10 : les phases et les étapes du changement.



Source : Collerette et al. (1997)

1.5.5. Le modèle de Grouard et Meston[71]

Dans leurs investigations, ces deux auteurs proposent aux dirigeants d'entreprise un outil stratégique, un modèle de gestion du changement basé sur dix (10) clés. GROUARD et MESTON, en plus de prendre en compte le côté processus, s'attardent plus sur l'aspect humain dans le processus de conduite de changement.

- **Clé 01, Définir la vision :** fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
- **Clé 02, Mobiliser :** créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
- **Clé 03, Catalyser :** définir la structure de projet et de mode de fonctionnement associés capables de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- **Clé 04, Piloter :** définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.
- **Clé 05, Concrétiser :** mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture... et générer les résultats économiques et qualitatif escomptés.
- **Clé 06, Faire participer :** assurer une participation de tous les salariés concernés, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.
- **Clé 07, Gérer les aspects émotionnels :** supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.

[71]GROUARD, MESTON, op.cit, P65-71

- **Clé 08, Gérer les enjeux de pouvoir :** réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.
- **Clé 09, Former et coacher :** apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.
- **Clé 10, Communiquer intensément :** créé une communication foisonnante et organisée, qui favorise la participation et l'implication de tous, et donc le changement.

Dans la section suivante, nous axerons notre étude sur la conduite du changement (CDC).

SECTION 02 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT (CDC)

2.1. Les ères de la conduite du changement

2.1.1. Les origines de la CDC

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

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

Kurt Lewin est considéré comme l'un des pionniers dans le domaine, le psychologue américain et son ouvrage ont inspiré et continuent d'inspirer un nombre important d'organisations à travers le monde sur la conduite du changement.

Il s'agit donc, de la première phase dont le démarrage se positionne à la fin de la seconde guerre mondiale. Ce démarrage a permis de comprendre les différents mécanismes du changement avec notamment « *la dynamique de groupe* » de Kurt LEWIN, « *le développement organisationnel* » de Richard BECKHARD et « *la logique d'acteurs* » de

Michel CROZIER pour les organisations ainsi que « *la gestion des transitions* » de William BRIDGES et « *la courbe de deuil* » d'Elisabeth KUBLER-ROSS pour les individus[72].

2.1.2. Les premiers pas de la CDC

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

La conduite du changement est une approche relativement récente puisqu'elle est réellement apparue au cours des années 90 avec l'informatisation des procédés et des organisations Au cours de ces années, les changements ont pris une toute autre dimension et se sont multipliés avec les premiers grands projets d'informatisation des organisations. Alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. Cette gestion du changement a été fondée comme discipline à travers notamment les travaux de Daryl CONNER sur la « *Burning Platform* », « *la démarche en huit étapes* » de John KOTTER, « *la roue aux dix leviers* » de Rosabeth MOSS KANTER.

L'intensification de ces projets de transformation s'est ainsi produite au cours des années 2000. De ce fait, la gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du changement. Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et conserver sa pérennité.

2.1.3. Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui

Depuis les années 2000, les changements, quelle que soit leur nature ou leur ampleur, dus à des facteurs internes ou externes, font incontestablement partie du quotidien des organisations.

A partir des années deux mille, la conduite du changement est entrée dans une troisième phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier « *le développement de cabinets de conseil spécialisés* », « *le déploiement de Prosci avec son modèle ADKAR* » (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), « *la création de l'ACMP* » (Association of Change Management Professionals) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT[73].

[72] Chronique de Denis Meingan, « *Changer la conduite du changement : une nécessité pour tous* », Le Journal du Net, 23/12/2014. Consulté le 02/02/2021 sur www.journaldunet.com
[73] Chronique de Denis Meingan, op.cit. (Sans page)

La quatrième phase qui a commencé avec le début des années 2010, se positionne à travers une série d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes à conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés les référentiels de conduite du changement, l'intégration des éléments de conduite du changement dans les projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de ses collaborateurs.

D'après une étude[74], réalisée en 2016, intitulée "*Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement*", 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations.

2.2. Les leviers de la CDC :

Un changement ne peut pas être « conduit » comme un véhicule dont l'itinéraire a été préalablement défini. La transformation d'une organisation ne peut réussir que si elle est portée par des personnes qui la font vivre au quotidien. Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, Autissier et Moutot, présentent trois grandes catégories de leviers : la communication, la formation et l'accompagnement.

2.2.1. La communication est le premier acte stratégique de la conduite du changement. Elle vise à donner du sens, susciter des prises de conscience, faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs afin qu'ils s'engagent dans le changement.

2.2.2. La formation est un levier majeur de la CDC, tout changement résulte d'un apprentissage. La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Elle va donner confiance aux personnes en leur apportant le savoir théorique et pratique nécessaire pour aborder sereinement le changement.

2.2.3. L'accompagnement dans la durée. C'est un levier important de la conduite du changement car il vise à rassurer les collaborateurs, à les aider sur d'éventuels points de blocage et à s'assurer du bon déroulement du projet. L'accompagnement permet d'aider les personnes à comprendre le changement afin de diminuer les risques de résistance.

2.3. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (CDC)

Dans leur ouvrage, « *les pratiques de la conduite du changement* » Autissier et Moutot ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches :

[74] Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement », mars 2016. Consulté le 02/02/2021, disponible sur https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement

2.3.1. La conduite du changement « instrumentée » [75]

C'est l'approche la plus connue, elle permet de gérer les changements de grande échelle grâce à des kits de déploiement, de formation et de communication, des plans de communication, études d'impacts et plan de formation.

« *Certains grands cabinets ont développé des méthodologies de conduite de changement, uniformisant ainsi la pratique du changement. IBM a ainsi développé la « Method Blue » dont les grandes phases sont : préparer, cibler, sélectionner, concevoir, configurer/développer et déployer* ». Les approches structurées des grands cabinets sont donc des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication.

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

L'approche du changement la plus souvent proposée se décompose en études et analyses préalables, en plan d'actions et mise en œuvre.

- La phase étude produit « *une cartographie des acteurs, formalisation des processus et liste les procédures* ». Elle permet « *d'analyser les impacts du projet et de prévoir les accompagnements à mettre en œuvre* ». La méthode RACI peut ainsi être utilisée. Ce type de méthode « *permet de reconstruire l'intégralité des rôles des différents acteurs, métiers ou services concernés* » et de mettre ainsi « *en évidence des redondances de responsabilités* », « *de qualifier les écarts de compétences des acteurs entre la situation actuelle et la situation cible du projet* ».
- Les phases suivantes consistent à définir les plans d'actions et leur mise en œuvre pour atteindre la situation cible. « *Des actions de communication, puis en fin de projet, par des périodes de formation* », permettent d'effectuer la transition. La mise en œuvre du projet est accompagnée « *d'un suivi de la réalité du changement opéré* ».

2.3.2. La conduite du changement « Psychosociologique » [76]

Selon Autissier et Moutot, la plupart de ces approches, qui valorisent le travail en groupe, reposent sur les recherches de Lewin (1951) : la dynamique de groupe. Il s'agit d'approches plus comportementales.

[75] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003. P19
[76] Ibid. P31

Divers intervenants ont développé des techniques d'animation de groupe fondées sur une approche de pédagogie non directive. Le cabinet américain ODR, spécialisé en conduite du changement, s'est également inspiré des travaux de Lewin pour développer une approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes (passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de transition).

D'autres approches sont fondées sur les enseignements tirés des recherches sur le fonctionnement cérébral, comme celles du neurophysiologiste Spenny (1975). Ces approches se basent sur les fonctions impactées par le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

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

2.3.3. La conduite du changement « Gestion de projet » [77]

D'après Autissier et Moutot, c'est la plus complète, permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et meilleur suivi dans le cadre d'un projet avec ses actions, son planning et son budget. Elle consiste à appliquer la méthodologie « *d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique* ». Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Cette approche « *néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projet ont souvent une culture plus informatique que fonctionnelle* ». Cette méthode peut cependant « *être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances* ». « *D'ou l'importance de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat* ».

2.4. Les objectifs de la CDC

Dans leur ouvrage « *Méthode de conduite du changement* »[78], Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs :

2.4.1. Adhérer

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Il s'agit de comprendre le plus tôt possible les attentes des différentes équipes et utilisateurs concernées ou pouvant être concernées par le changement. « *Et de leur*

[77] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2003. P16
[78] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2007. Pp19-20

proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé ». Celles-ci vont permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement, de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. La formation et l'accompagnement visent à responsabiliser et à faire acquérir aux personnes certaines compétences.

Ces actions vont inciter les acteurs à se mettre en mouvement pour remettre en cause l'organisation actuelle et ainsi à créer une synergie et une adhésion autour du projet. « *Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maitre mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction* ». Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échanger avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation.

2.4.2. Transformer

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

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

2.4.3. Evoluer

Cet objectif n'est pas sur « *le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation* ».

Les transformations des acteurs se traduisent par de nouvelles manières, le savoir-faire, nouveau comportement au travail et même la façon de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement, il y a généralement plusieurs niveaux de résultats attendus :

- Des résultats opérationnels (exemple : avoir une nouvelle organisation du service comptable) ;

- Des résultats de projet (tenir les budgets et le planning) ;
- Des résultats que nous classons comme culturels (augmenter l'autonomie des salariés, développer une culture de résultats).

L'évolution se réfère en particulier à ce dernier type de résultat. L'objectif, consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps (plusieurs mois, plusieurs années). Le développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme.

2.5. Les étapes de la conduite du changement

Selon Moutot et Autissier[79] la conduite de changement, ce n'est pas de la communication et de la formation uniquement. « *La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialisent par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement* ». Elle est composée de trois phases qui sont les suivantes :

2.5.1. Une phase de diagnostic

Cette étape permet d'identifier le périmètre du changement et terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

Durant cette étape, les mêmes auteurs, insistent davantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet.

2.5.2. Une phase de levier

Cette étape prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, la formation et d'accompagnement aux changements.

Les actions ne peuvent être déterminées que par rapport à un diagnostic du périmètre en question. « *On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 ET 70%* ». « *Il en est de même pour les actions d'accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impacts et d'un plan de transition entre la situation existante et future* ».

Il est impératif de mesurer les résultats des actions de gestion du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de

[79] D.AUTISSIER, J.MOUTOT, op.cit, 2007. Pp18-19

changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

2.5.3. La phase de pilotage

L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de CDC entreprises dans la phase de leviers. « *Dans une logique cybernétique (Actions-Résultats-Corrections)* ». Il est impératif de mesurer au moyen d'indicateurs les résultats des actions de conduite du changement pour connaître le taux d'adhésion au projet, savoir si les personnes participent, sont suffisamment informées, acquièrent les compétences attendues… Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. Il est très important de mesurer l'efficacité des actions de conduite du changement.

SECTION 03 : LES ACTEURS DE LA CDC ET LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

3.1. Les acteurs de la CDC

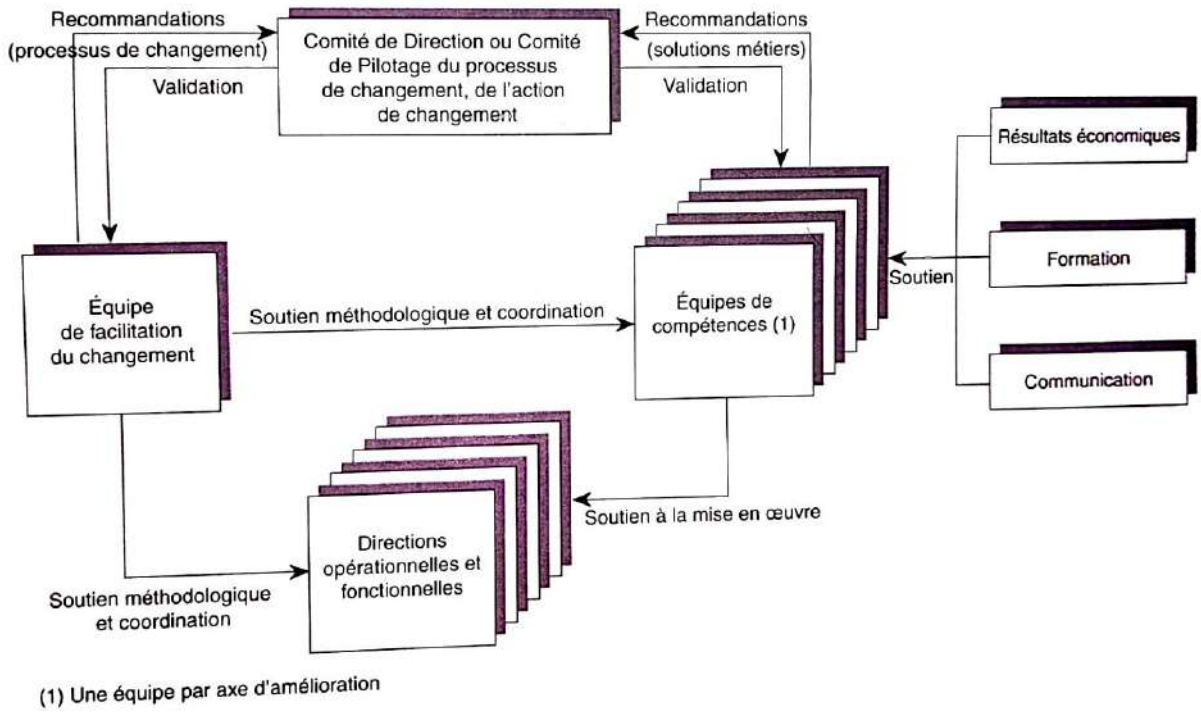
Selon Grouard et Meston[80], pour faciliter et accélérer la CDC, il est primordial de concevoir et mettre en place une structure et un mécanisme capable de catalyser le processus de changement. La structure capable de conduire le changement a pour but : d'assurer que toutes les unités et autres entités impliquées dans le changement allouent les ressources appropriées et le temps nécessaire, d'apporter des compétences métiers et un accompagnement méthodologique adéquat en matière de conduite du changement, de coordonner et aligner toutes les actions de changement et de générer la participation requise.

Les mêmes auteurs, ont présenté une structure qui à pour objectif de fournir à la DG les moyens d'assurer ces rôles. Elle peut être représentée aussi bien par le comité de pilotage de l'action de changement, qui constitue en général la solution la plus efficace pour la CDC sauf pour un changement global de l'entreprise, qui doit être piloté par le comité de direction. Le comité se compose généralement de 08 à 12 personnes, regroupe tout ou partie de la DG, le responsable de l'équipe de facilitation du changement et les directeurs des divisions affectés au plan du changement.

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

[80]Grouard et Meston, op.cit. Pp127-130

Figure n°18 : Structure et fonctionnement du processus du changement.



Source : Grouard et Meston, 2005. P129.

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

3.1.1. La direction générale

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

3.1.2. L'équipe de facilitation du changement

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

3.1.2.1. Profil du responsable

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

3.1.2.2. Profil des membres

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

3.1.3. Les équipes de compétences

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

3.1.3.1. Le responsable

C'est la personne à qui le comité de pilotage confie la responsabilité d'apporter la solution à la question posée, en d'autres termes de définir la structure-cible de l'axe amélioration dont l'équipe a la responsabilité, de piloter et de réussir la mise en œuvre. Le responsable doit être un cadre possédant à la fois une position hiérarchique élevée et une crédibilité importante dans l'ensemble de l'entreprise.

Le responsable, épaulé par l'équipe de facilitation du changement, choisit les ressources qui contribueront son équipe, ses propositions étant validées par le comité de pilotage.

3.1.3.2. Le faciliteur

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

3.1.3.3. Les membres

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

3.1.4. Les équipes support

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

3.1.4.1. Une équipe de résultats économiques

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

3.1.4.2. Une équipe communication

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

3.1.4.3. Une équipe formation

Le rôle de l'équipe formation est d'assurer la formation rendue nécessaire par la mise en œuvre de la vision.

Dans le cadre d'une entreprise de taille réduite ou d'un processus de changement à l'échelle d'une division, les activités supports peuvent être supervisées et totalement ou partiellement assurées par l'équipe de facilitation du changement**.**

3.1. Les causes de la résistance au changement

Nous allons aborder les divers facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci.

Les causes de la résistance au changement peuvent être regroupées en quatre groupes[81]:

3.1.1. Les causes politiques

Dans ce cas la résistance au changement de l'individu, se manifeste généralement en raison de pressions politiques, de personnes influentes dont il fait confiance ou simplement pour soutenir une cause. Nous pouvons par exemple, citer le cas des forces syndicales qui

[81] Céline BAREIL, *op.cit*. Pp08-09

luttent contre l'idée de changement. Les employés et les gestionnaires peuvent résister en raison de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

3.1.2. Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement

Dans ce cas, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Ils peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. COLLERETTE et Al.[82] ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Les auteurs retiennent les dimensions suivantes : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent.

3.1.3. Les causes liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dans ce cas, l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement est la première cause qui pousse l'individu à la résistance. Selon Hafsi et Demers, ces déterminants regroupent : « *le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui est des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance* ».

3.1.4. Les causes liées au changement lui-même

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils tombent dans l'incertitude. Dans ce cas, l'individu résiste parce que le changement auquel fait face est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des individus qui remettent en cause le changement.

3.2. Les facteurs de résistance au changement

Boneu *et al.* (1992) identifient deux types : les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Alain VAS, a structuré les facteurs psychologiques en deux origines : individuelles et collectives[83].

[82] Collerette et Al. Op.cit. P173
[83] Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, *op.cit*. Pp04-05

3.2.1. Les facteurs psychologiques

3.2.1.1. Les origines individuelles

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

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

3.2.1.2. Les origines collectives

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

3.2.2. Les facteurs stratégiques

Ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent s'opposer au changement car ne partagent pas les mêmes objectifs que ceux des décideurs. D'après Boneu *et al.* plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement du changement s'avère difficile.

En plus de l'humain, Pour anticiper les risques et adopter les bonnes stratégies, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le pilotage du changement tel que :

- **Le secteur d'activité :** Selon l'activité de l'entreprise, le changement peut être plus ou moins difficile à piloter (ex : nouvelles technologies) et peut avoir lieu à des fréquences et à des vitesses différentes ;

- **Les moyens alloués au changement :** Les moyens mis à disposition pour la CDC vont fortement impacter sa mise en œuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres ;
- **La culture de l'entreprise :** Si l'entreprise a déjà effectué plusieurs changements auparavant ou si elle a déjà eu recours à la CDC, il est plus facile de mettre en œuvre le changement ;
- **Le type de changement :** Si le changement est important, la stratégie à adopter est selon les circonstances (durée, moyens à mettre en œuvre…) ;
- **La taille de l'entreprise :** influe sur l'ampleur du changement au niveau des moyens à mettre en œuvre et du nombre de personnes à intégrer dans le processus de changement.

Après les premiers résultats de l'étude de cas mené par Alain VAS, deux types de résistance ont émergées de sa recherche :

Tableau n°00 : Typologie et formes de résistances.

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

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

3.3. Les formes de résistance au changement

CARTON (1997) a présenté quatre formes principales de résistance au changement[84] : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage. Il les a définis comme suit :

3.3.1. L'inertie : consiste en une absence de réaction au changement. L'individu va faire croire qu'il accepte la transformation alors qu'il n'en est rien et surtout ne va pas bouger d'un centimètre.

3.3.2. L'argumentation : est la forme la plus productive et utile de résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. L'argumentation est une forme de négociation sur le fond et la forme et la nature du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

[84]Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, op.cit. P06

3.3.3. La révolte : c'est une résistance dans l'action, l'individu se retrouve dans l'incapacité d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé (Menace tacite, menace de démission, chaos organisé…) ;

3.3.4. Le sabotage : c'est une forme nuisible et manipulatrice que la révolte. L'individu se met sous couvert d'acceptation du projet, mais fait tout pour ridiculiser le bien-fondé de ce dernier dans le but de le faire échouer.

3.4. Les causes de la résistance au changement

Il est nécessaire d'identifier les principaux facteurs d'échecs qui peuvent survenir lors de la conduite du changement afin de limiter les risques d'échecs.

Les compétences des personnes pilotant le changement peuvent être sources d'échecs, notamment au niveau de l'établissement des objectifs :

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

Ne pas respecter le périmètre du projet de changement est aussi un facteur d'échec car il gène fortement l'anticipation et la préparation du changement. L'absence d'indicateurs de suivi est également un facteur d'échec car cela ne permet pas de suivre correctement le déroulement du projet et de détecter la survenue d'éventuels problèmes.

Il faut aussi être vigilant au style de management que l'on utilise selon les personnes et les situations. Avoir recourt à un management directif pour conduire un projet de changement sur le long terme est déconseillé car cela risque de braquer les personnes et ainsi créer de la résistance au changement.

L'équipe du changement doit également être vigilante aux éléments suivants qui peuvent être source d'échec :

- **Manque de visibilité sur le projet :** Il arrive parfois que le chef de projet et son équipe pilotent leur projet sans aucune visibilité. La liste des tâches et le planning ont été préalablement définis lors du lancement du projet, mais ils n'ont jamais été mis à jour en fonction de sa progression. Les membres de l'équipe savent sur quelles tâches ils doivent travailler, mais ils n'ont aucune idée des priorités.

- **Objectifs imprécis :** Un projet dont les objectifs ne sont pas clairement définis a de grandes chances d'échouer.
- **Planning sous-estimé :** La sous-estimation du temps nécessaire à l'accomplissement du projet peut avoir des conséquences plus graves que le seul fait de manquer la date butoir sur le calendrier. Le budget prévisionnel sera dépassé car le temps supplémentaire effectué par les collaborateurs et les autres acteurs du projet doit être payé. La livraison retardée du projet peut aussi faire manquer d'importants marchés à l'entreprise.
- **Aucun management des risques :** Démission d'un collaborateur, retard d'un fournisseur, manque de budget, panne, …etc. En CDC, le risque zéro n'existe pas et il est fort possible que le projet ne se déroule pas exactement comme prévu. L'équipe devez donc anticiper et limiter au maximum les risques qui pourraient survenir afin de réduire leurs impacts sur le bon déroulement du projet.
- **Mauvaise communication :** Une mauvaise communication, voire l'absence totale de communication au sein de l'équipe est une des principales causes d'échec du changement.

Le changement est avant tout une affaire d'individus. Appréhender le changement en se plaçant au niveau des acteurs organisationnels nous paraît ainsi essentiel puisque ceux-ci vont influencer sa mise en œuvre à travers leur manière de le percevoir et d'agir.

Pour réussir le changement organisationnel, toute entreprise doit suivre une méthodologie qui est la conduite vers un nouveau système managérial ceci pour être concurrentielle sur le marché. Autrement dit, la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement et son expertise. Dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité.

Le changement doit être appréhendé comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Il doit être conçu comme une solution permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

Il apparaît donc nécessaire, pour les organisations d'apprendre à conduire et à gérer les changements, en vue, d'un côté obtenir plus rapidement les résultats escomptés et d'un autre côté de limiter les risques d'apparition des résistances.

Dans le troisième chapitre de notre recherche, nous allons chercher à mieux comprendre le processus du changement organisationnel, et déterminer les préoccupations des individus exposés à une transformation organisationnelle au sein de la « EPE/SPA Electro-Industries ».

L'intérêt de ce dernier chapitre, se porte donc, sur une application des recherches et d'analyses présentées dans les deux chapitres précédents sur la question du changement organisationnel, son pilotage et son impact sur les politiques RH au sein de l'entreprise Electro-Industries.

Chapitre III

Chapitre III le changement organisationnel et son impact sur les politiques RH : cas de l'entreprise Electro-Industries

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

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. Â cet effet, ce troisième chapitre sera consacré à notre étude de cas, il est scindé en trois sections :

- La première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, commençant au départ par l'historique englobant le cadre général de ce dernier, ses activités, ses objectifs, son environnement, son organisation et les missions dévolues aux différentes structures ;
- La seconde section, sera consacrée sur le changement et son impact sur l'entreprise Electro-Industries ;

Et en fin, la troisième section, portera sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain.

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries [85]

Electro-industries est l'une des unités de production de SONELEC qui a été l'une des plus importantes sociétés en l'Algérie. Cette entreprise possède plusieurs unités de production réparties dans le pays, elle est créée en 1969.

En 1971, SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à Tizi-Ouzou, dont la plus importante est matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroitre l'autonomie de la production nationale. Celle-ci jusqu'à la restauration de structures industrielles en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes en 1983.

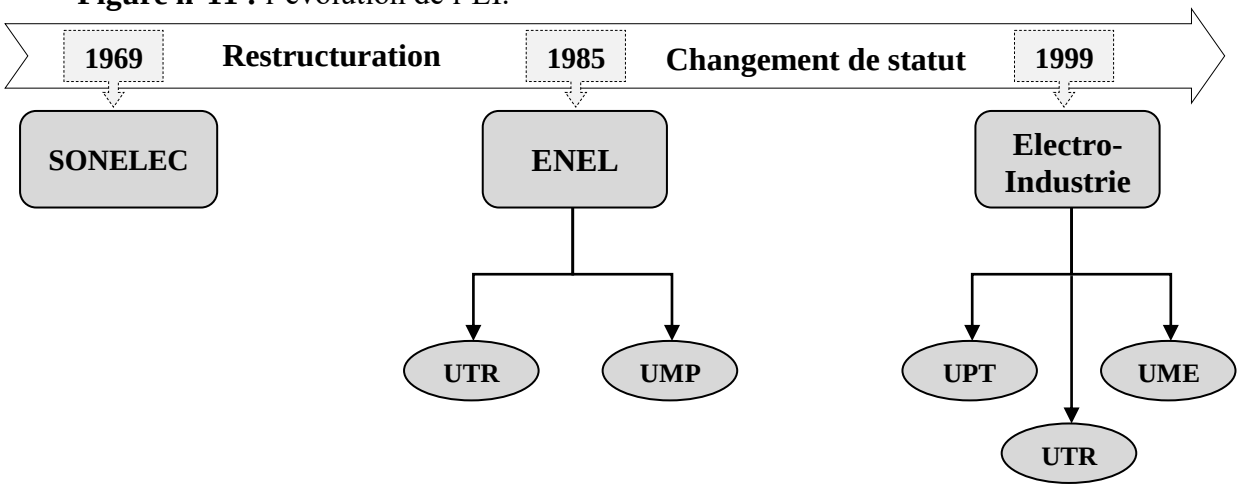
L'ENEL est l'une des firmes algériennes qui occupe une place très importante dans le marché Algérien. Créée en 1985 par une convention signée entre SONELEC et les patrimoines Allemands en l'occurrence :

- SIMENS pour les produits alternateurs, générateurs et les groupes électrogènes;
- TRAFO UNION pour le produit transformateur;
- FRITZ WERNER pour la partie engineering du projet ;
- La construction et l'infrastructure sont réalisées par les entreprises algériennes telle : Qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'El a été créé sous sa forme actuelle en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques).

La figure ci-dessous résume l'évolution de l'entreprise Electro-Industries :

Figure n°11 : l'évolution de l'EI.



Source : réalisé par nos soins à partir des documents interne de l'EI.

[85] https://www.electro-industries.com. Consulté le 03/03/2021

Electro-Industries est 1'unique fabriquant de matériels électriques industriels en Algérie, qui sont conforme aux normes allemandes. Jusqu'en 2012, l'EI a su gardée une position monopolistique sur le marché africain, avec l'arrivée de nouveaux concurrents cette dernières a perdu sa position de leader.

Electro Industries est une entreprise publique économique (EPE) qui a un statut de société par actions (SPA) avec un capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenus totalement par le GROUPE ELEC EL DJAZAIR à CHERRAGA (société mère) pour le compte de 1'Etat. Cette entreprise a été créée dans le cadre du « projet de l'industrie industrialisant » dont l'objectif est de réduire la dépendance extérieure.

Les produits fabriqués par EI sont conformes aux recommandations CEL et aux normes ALLEMANDES DIN/VDE. La production actuelle de l'Électro-Industries est écoulée sur le marché Algérien avec un chiffre d'affaires de 1.8 milliards de dinars en moyenne chaque année.

L'entreprise emploie un effectif de 835 travailleurs dont 22% de cadres, 33,7% de maitrise et 44,3% d'exécution. En matière de qualité Electro-Industries dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ces produits ainsi pour le contrôle principaux matériaux utilisé dans sa fabrication. S'agissant de système documentaire, l'entreprise utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEL.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI canada le 24/07/2004, ISO9001 version 2000.

1.2. Présentation de l'entreprise

EI est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels, Transformateurs de distribution, Moteurs électriques et Groupes Electrogènes.

1.2.1. Les unités de production de l'EI [86]

L'EI est composée de trois (3) unités, toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication de Transformateurs de distribution (UTR) ;
- Unité de fabrication de Moteurs Electriques, alternateurs (UME) ;
- Unité de Prestations Techniques (UPT).

[86] https://www.electro-industries.com. Consulté le 04/03/2021

a) Unité de fabrication de transformateurs de distribution[87]

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'a celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

- La puissance de transformateurs est de 25 à 2 000 kva ;
- La tension usuelle en moyennes tension est de 5,5-10 et 30 kv ;
- La tension usuelle en basse tension est de 400v.

L'unité de transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finit qui sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalente à celui existant dans les entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usinage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Echange BT/MT (base tension/moyen tension) ;
- Découpage de tôle mécanique ;
- Essais d'électrique en BT et MT.

b) Unité de fabrication de moteurs électroniques et alternateur[88]

La gamme de moteurs fabriquée est celle brevetée du constructeur, enrichie par des produits spécifiques adaptés par l'entreprise pour les besoins des sociétés algériennes POVAL et ENIEM.

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par Electro-Industries sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses, et monophasé à deux condensateurs démarrage et permanent. De construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances.

En ce qui concerne les moteurs, ces derniers présentent les caractéristiques suivantes :

- Puissance des moteurs qui va de 0.25 à 400 KVA ;
- Puissance des alternateurs qui va de 17,5 à 200KVA ;

[87] https://www.electro-industries.com. Consulté le 04/03/2021
[88] Ibid.

- Puissance des groupes électrogènes allant de 100, 126, 160 et 200KVA.

Pour la fabrication des moteurs et alternateurs les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique ;
- Découpage de tôle ;
- Couler l'aluminium ;
- Travaux de tôle ;
- Bobinage ;
- Traitement de surface ;
- Essais électriques.

c) Unité prestation technique[89]

Electro-Industries met à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique… etc.

Cette unité dispose aussi d'un laboratoire central qui assure les essais physico chimiques pour les matières destinées à la fabrication des moteurs et transformateurs.

L'unité prestations technique est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les produits sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les usines du donneur de licence (SIEMENS).

1.2.2. Localisations de l'EI

L'EI est située dans la zone industrielle de la commune d'Azazga à 05 Km de la ville d'AZAZGA et à plus de 30 Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, sur les bordures de la route nationale n°12 reliant les villes de Tizi-Ouzou et Azazga. Elle occupe une superficie totale de 45 hectares dont l'accès unique est la route nationale n°12. Ce complexe industriel a été implanté dans une zone d'activités à vocation agricole et d'urbanisation. Il se trouve dans une zone industrielle accueillant plusieurs installations :

- A l'Ouest sur la route nationale n°12 à environ 02 Km : la station-service « Ailam », une minoterie « la SARL Neofar », un aire de restauration « ETS SADOUDI » et une centrale à béton ;
- A 1'Est sur la route nationale n°12 à environ 1 Km : une clinique privée « Chahid Abersi Ali », RENAULT Siad Automobiles et une station-service ;

[89] https://www.electro-industries.com. Consulté le 03/03/2021

- Au Nord à environ 01 Km : un réseau électrique 30 KV de la région Azazga et un point de retrait JUMIA-Bastiore.

1.2.3. Missions et objectifs de l'EI

Depuis sa création, « E-I » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique a constitué et constitue encore le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des produits (moteurs et transformateurs) ;
- Mise à jour technologique des produits ;
- Rationalisation des coûts de production ;
- Amélioration permanente des matériaux utilisés ;
- Participation active au développement technologique régional et national ;
- Protection de l'environnement ;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

1.2.4. Le domaine d'activités de l'entreprise EI

L'entreprise Electro-Industries présente une double activité. En effet, cette dernière a une activité principale et une activité secondaire. C'est deux activités peuvent êtres résumer comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau N° 11 : Activités principales et secondaires de l'entreprise Electro-Industrie.

ACTIVITES PRINCIPALES	ACTIVITES SECONDAIRES
Conception, fabrication et commercialisation des : - Moteurs électriques ; ❖ Transformateurs de distribution.	-Fabrication des groupes électrogènes ; -Maintenance des équipements de production ; -Rénovation et réparation des moyens de fabrication ; -Contrôle et vérification des matières ; -Activités de sous-traitance : laboratoire physique et chimie, moulage sous-pression des pièces en aluminium, découpage des pièces en tôles d'acier, fabrication des pièces d'usinage spécifiques, métrologie.

Source : réalisé par nos soins à partir des informations internes de l'EI.

Pour estimer les capacités de production de l'entreprise Electro-Industries, nous présentons les capacités de production des deux produits phares de l'entreprise :

- ✓ La capacité de production des transformateurs ;
- ✓ La capacité de production des moteurs électriques.

❖ **La capacité de production des transformateurs**

La capacité théorique de l'unité Transformateurs est de 5 000 unités par an. La production réelle est de 4 700 unités/an soit 97% de ses capacités de production.

Dans cette unité on trouve 30 types de transformateur allant de 25 à 2000 KVA, couvrant trois plages de tension 5,5 – 10 et 30 KV, ils sont composés de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés sur un circuit magnétique de tôles a grains orientés et conçue pour service continu a une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépasse pas 1000m et 40°.

❖ **La capacité de production des moteurs**

La capacité théorique de production de cette unité est de 40 000 unités/an dont 20 000 unités pour les alternateurs. La production réelle n'est que de 10 000 unité/an soit à peine 25% de ses capacités de production.

Cette unité produit des moteurs électriques de puissance allant de 0,25 à 400 KW, des alternateurs de 16 à 180 KVA, et groupes électrogènes de 22 à 35 et 52 KVA.

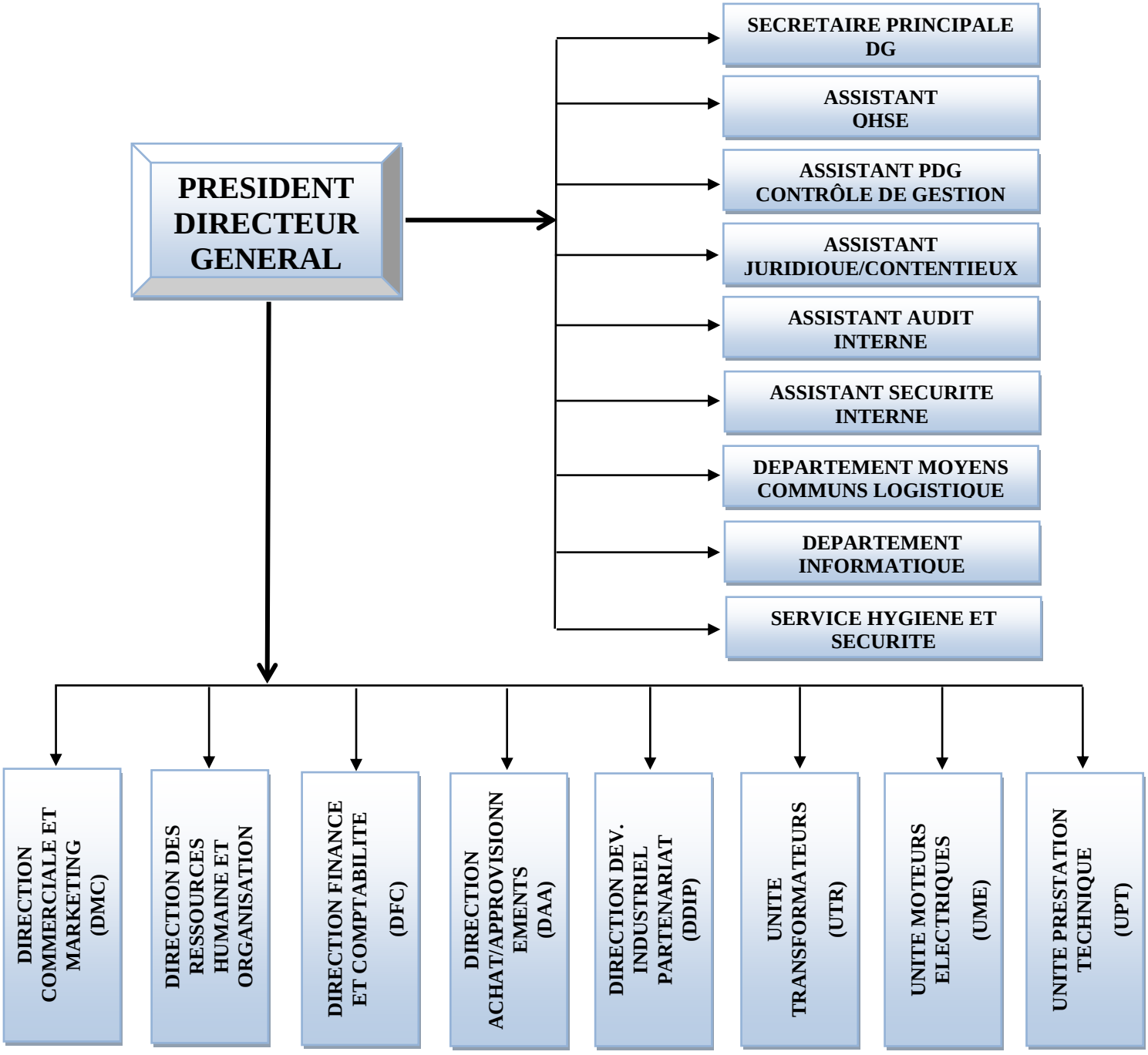
La gamme des moteurs fabriquée est celle brevetée du constructeur enrichi par des produits spécifiques adaptes par l'entreprise pour les besoins des sociétés algériennes POVAL et ENIEM.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ. Les ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production. Il est à signalé qu'Electro-Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

1.3. Structure organisationnelle de l'organisme d'accueil

Electro-Industries se compose de cinq directions et trois unités de production, qui veillent à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et ce par l'allocation des ressources et de l'organisation qui permettront de mener à bien leurs missions. Elles sont chargées de piloter l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement du processus de la production et la commercialisation des produits pour satisfaire la demande du marché en générale. La répartition des responsabilités chez EI est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°12 : Organigramme actuelle d'Electro-Industries.



Source : réalisé par nos soins d'après les documents interne d'EI.

Les structures organisationnelles de l'EI sont de type fonctionnel avec la domination des liens hiérarchiques verticaux. Nous retrouvons un PDG en lien avec deux niveaux de structures :

- Structures gérées par des assistants ;
- Structures gérées par des directions.

La structure générale de la société Electro-Industries se compose de :

- **La Direction Générale**

L'entreprise est administrée par un Président Directeur Générale, il a pour mission d'élaborer la politique générale de l'entreprise (Développement commercial, marketing et financier), assurer la coordination entre les différents organes et la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégiques au point de vue organisationnelle. Il est en interaction permanente avec toutes les directions de l'entreprise et se positionne à la tête d'un groupe resserré, formé par un staff administratif composé d'un :

- **Secrétaire principale DG :** c'est le collaborateur direct de la Direction Générale, il ou elle est amenée à réaliser une multitude de tâches administratives au cours d'une journée de travail. Ses principales missions sont : l'accueil physique et téléphonique, la rédaction des mails, la gestion des courriers entrant et sortant, la tenue de l'agenda du PDG, la préparation et l'organisation des réunions…

- **Assistant QHSE :** Electro-Industrie a mis en place un système de management intégré QHSE selon les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 pour fournir des produits de Qualité en toute Sécurité et en préservant l'Environnement. Il met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Il veille au respect des exigences règlementaires des produits, environnement et sécurité, il garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations, il contrôle, assure la qualité de tous les produits de l'entreprise et répond aux exigences des clients. le rôle de l'assistant QHSE est de prévenir des risques industriels liés à l'environnement des salariés, il contrôle toutes les procédures de la politique QHSE, analyse les défaillances pour faire appliquer la réglementation QHSE ;

- **Assistant contrôle de gestion :** c'est une fonction centralisée, qui occupe une position importante permettant une bonne coordination, et une communication des informations sur les différents services. Sa mission est de définir les objectifs et les finalités de l'EI à long terme d'une part et la stratégie à adopter pour orienter les dirigeants vers la réalisation de ces objectifs dans les meilleurs délais avec moins de coûts et une bonne qualité conformément aux prévisions de l'entreprise ;

- **Assistant chargé des affaires juridiques/contentieux :** a pour mission principale d'informer et d'aider la DG et l'ensemble des directeurs et responsables à prendre les meilleures décisions possibles juridiquement et judiciairement. Il assure la tâche de régler toutes les discordes qui peuvent se produire entre l'entreprise et les diverses relations

externes. Aussi, il est désigné pour représenter la direction générale des organismes judiciaires et administratifs. Son rôle est la rédaction des avis, des actes administratifs et de gestion dans le domaine d'activité des pôles affaires juridiques contentieuse et disciplinaire et affaires conventionnelles ;

- **Assistant audit interne :** a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation. Il peut ainsi détecter des anomalies dans le respect des procédures, ou faiblesses dans les méthodes de travail. Et rédiger un rapport dans lequel il émet ses recommandations aux différents responsables ;

- **Assistant sécurité interne :** collabore avec les différents organes de l'entreprise. Etablit et applique la politique de l'entreprise en matière de sécurité et veille à son application. La sécurité interne assure la bonne gestion du flux des personnes étrangères à l'entreprise et au site de production, elle est chargée de la surveillance et de la protection du patrimoine de l'EI et de sa sauvegarde en toute situation et cela en application des règles et règlements en vigueur ;

- **Département moyens communs logistique :** il permet de gérer les tâches récurrentes dont l'extérieur et l'intérieur (Les livraisons, le transport, le stockage…). Il est chargé de l'entretien, de la maintenance et de l'aménagement des infrastructures et ressources matérielles mises à disposition d'Electro-Industries ;

- **Département informatique :** Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandée par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles. Il assure l'organisation, le suivi et la mise en œuvre de toute l'infrastructure système et l'informatique d'Electro-Industries. Ce département est structuré en deux services :

- Le service développement et exploitation : qui est chargé du développement, maintenance et exploitation de logiciels ;
- Le service installation : qui est chargé de l'installation et maintenance du matériel et réseau ;

- **Service hygiène et sécurité :** il a pour attribution d'élaborer la politique générale de l'employeur en matière d'hygiène et sécurité, et de veiller à une mise en œuvre. De s'assurer du bon fonctionnement des moyens de prévention dont dispose l'organisme employeur et de veiller à l'application des prescriptions prévus par la législation et la réglementation en vigueur. Il a pour mission d'effectuer aussi des enquêtes relatives aux accidents de travail.

L'utilité de ses assistants est de collaborer et transmettre l'information à la direction générale. Leurs rôles sont de faire face à tous les événements de l'entreprise et de trouver les solutions adéquates en collaboration avec le responsable hiérarchique. Ils font la liaison entre les différents organes de l'entreprise.

- **Direction Ressources Humaines et Organisation (DRHO)**

Les ressources humaines de l'entreprise Electro-Industries constituent un facteur de réussite déterminant. La gestion des ressources humaines est fortement codifiée, cette codification nous renseigne sur la prédominance de la conception administrative de la gestion des ressources humaines.

La DRHO est chargée de définir et mettre en œuvre la politique de valorisation des RH d'EI. Sa mission est de veiller au respect de la législation et de la réglementation en matière de gestion et de formation des personnels de l'administration centrale, des services et des départements sous tutelle. Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Elle pilote les activités du social et assiste la direction générale ainsi que toutes les directions sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maitrise les procédures. Elle assure le recrutement. Elle est chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ainsi que la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel. Elle participe, avec la direction générale, à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **Direction Finance et Comptabilité (DFC)**

L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

La DFC d'Electro-Industries se divise en trois services : Finance, comptabilité analytique et comptabilité générale. Son principal objectif c'est de coordonner et superviser les activités des différents départements et services comptables et financiers. Ses tâches principales consistent :

- Optimisation des ressources financières pour l'atteinte des objectifs ;
- Vérification et contrôle de tous les états de dépense et recette ;
- Participation à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnel ;
- Vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social ;

- Approuve les écritures d'inventaire relatives à l'investissement et au bilan de fin d'exercice;
- Aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- Elabore tous les documents de trésorerie dans les délais ;
- Participe à l'élaboration du dossier coût et prix de revient ;
- Pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année ;
- Veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie.

- **Direction Commerce et Marketing (DCM)**

La DCM est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'EI. Cette direction a pour première mission de définir la stratégie commerciale de l'entreprise, qui consiste à plus, ou à mieux vendre les produits. Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires). Cette direction un rôle déterminant dans le développement du chiffre d'affaire de l'entreprise, de la marge commerciale, de l'image de la notoriété de l'Electro-Industries.

- **Direction Développement Industriel/Partenariat (DDIP)**

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). La DDIP est chargée de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique industrielle de l'entreprise, à ce titre elle procède à la formulation et à l'application des stratégies industrielles.

- **Direction Achat et Approvisionnement (DAA)**

La direction achat et approvisionnement est amenée à mettre en place une stratégie en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Elle est chargée d'assurer toutes les opérations d'achats de matières premières. Son rôle est de superviser les opérations d'approvisionnements et en assurer l'optimisation. A cet effet, la DAA met une politique d'achats, de négociation des contrats d'achats et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement. Elle s'occupe des achats à l'international (qui représente 80 % du total des approvisionnements) et assure l'approvisionnement des matières premières et emballages ainsi les pièces de rechange.

- **L'Unité des Transformateurs (UTR)**

L'unité transformatrice est le cœur de l'activité d'Electro-Industries (90% du chiffre d'affaires). Ce département s'occupe de la production

Les taches principales d'UTR sont :

- Préparer les budgets de l'unité de production, approvisionnements et investissements ;
- Planifier, organiser et surveiller la production, définir les quantités et les qualités requises, suivre la fabrication dans les meilleures conditions de délais et coûts ;
- L'introduction de technique, procédés nouveaux dans différents stades de la production ;
- L'adaptation des installations/équipements au nouveau besoin de la production ;
- L'introduction de nouvel intrant visant la production de plus en plus performante et moins couteuse.

➢ **L'Unité Moteurs Electriques (UME)**

Ce département s'occupe de la production et de l'approvisionnement local des matières premières (Moteurs électroniques, Alternateurs, Groupes électrogènes). C'est la deuxième unité dont l'électro-industrie est composée. Ses tâches principales sont :

- La préparation du budget annuel de l'unité et il veille à l'évolution du chiffre d'affaire, à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs qui sont fixée par la direction générale.
- Approuver les programmes annuels d'approvisionnements ;
- Veiller à la sensibilisation du personnel de son unité.

➢ **Unité Prestation Technique (UPT)**

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifie afin de répondre à toutes les exigences des clients. Elle offre une longue gamme de travaux d'usinage, de soudure de contrôle. (Entretien et réparation des immobilisations). Electro-Industries met à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique…Etc.

1.4.L'environnement d'Electro-Industries

Pour évaluer l'environnement d'Electro-Industries, nous avons réalisé un diagnostic des activités de l'entreprise et de l'évolution prévisible de celle-ci. Et cela pour en évaluée son environnement interne et externe.

1.4.1. L'environnement interne de l'EI :

❖ **L'effectif**

L'effectif total de 1'EI est de 880 salariés répartis comme suit :

- 199 cadres, soit 22,61 % ;
- 274 maitrises, soit 31,14 % ;
- 407 exécutants, soit 46,25 %.

❖ **Gamme de produit**

La gamme de production des transformateurs est très diversifiée, elle est classée selon :

- La puissance, de la plus petite puissance jusqu'à la plus grande puissance (de 50 à 2000 MVA) en tout il y'a une trentaine de types existants ;
- La taille ;
- Le cout de revient des transformateurs.

La gamme de production des moteurs est plus large par rapport aux transformateurs, la gamme varie (de 0.18 KW à 400 KW), elle s'élargie jusqu'à une centaine de produits.

Une large gamme de production de pièces et accessoires par injection aluminium (prestations techniques).

1.4.2. L'environnement externe de l'EI :

❖ **La clientèle :**

Electro-industrie travaille principalement avec trois catégories de clientèle : SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers.

- **SONELGAZ**

SONELGAZ et Electro-Industrie signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. Elle est le client principal qui contribue à 70% du chiffre d'affaires d'EI avec ses filiales à savoir :

- CAMEG (entreprise publique de distribution de matériels électriques) ;
- SKMK (entreprise publique de maintenances et de ventes des transformateurs) ;
- KAHRIF (entreprise publique de réalisation de ligne électrique) ;
- ETTERKIB (assure une mission de montage et de maintenance des ouvrages et installations industriels).

- **Les revendeurs**

Ces clients sont les commerçants qui achètent généralement les moteurs électriques rarement les transformateurs en vue de les revendre. EI réalise avec cette catégorie de client une proportion importante qui atteint les 20% du total des ventes.

- **Les particuliers**

Les particuliers achètent les produits en unités généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électrique, ils occupent une proportion de 10 % du total du chiffre d'affaire de l'entreprise.

❖ **Les Fournisseurs :**

L'approvisionnement de l'Electro-industrie en matière première provient essentiellement des pays européens tels : l'Allemagne, France, Espagne, Turquie et Belgique. EI s'approvisionne aussi des fournisseurs locaux comme SIDER, NAFTAL et les divers opérateurs publics et privés. Le tableau ci-dessous représente les différents fournisseurs de l'EI :

Tableau n°12 : Fournisseurs locaux et étrangers d'EI.

Fournisseurs étrangers		**Fournisseurs locaux**	
AGIC	Belgique	ENAP (LAKHDARIA)	Algérie
ARIMEKS	Turquie	NATRA	
ASE METAL	Belgique	Tréfi cuivre	
DJAMILEX	France	SARL cofa	
ISOVOLTA	Espagne	ENAP (OUED SEMAR)	
KREMPEL	Allemagne	SARL EPEC	
PROCELIS	France	ENASEL (ALGER)	
SOFILEC	France	LINDE GAZ	
WELMAC	Allemagne	EPE SACAR (OUED SMAR)	

Source : réalisé par nos soins d'après les informations d'EI.

❖ **Les concurrents :**

Les principaux concurrents nationaux d'EI sont SWEDY sise à AIN-DEFLA et l'entreprise NUCON sise à SOR EL GHOZLANE. Et UTEC (United Technology Electric Company), une société Saoudienne sise à AIN OULMANE (Sétif).

L'entreprise est aussi concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SIMENS et deux entreprises Portugaises LEROY SOMMER et EFACEC.

SECTION 02 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SON IMPACT SUR LES POLITIQUES RH AU SEIN D'EI

2.1. Electro-Industries et le changement organisationnel

Electro-Industries est une entreprise publique qui active dans un domaine stratégique aussi bien au niveau national qu'international. Elle est dotée de compétences humaines maitrisant son métier depuis plus de 30 ans, une culture allemande qui favorise son bon

fonctionnement. Après avoir détenu le monopole pendant une bonne trentaine d'années et l'atteinte du sommet de succès, l'entreprise n'a pas pu voir venir la menace concurrentielle.

À la fin de 2014, l'entreprise commence à avoir des situations délicates comme la situation de mévente (le stock de la production était élevé) à cause de l'importation (produit de qualité et un prix moins cher que ceux de EI), mais la stratégie prise par EI c'est de ne pas arrêter la production, tout en faisant recourt à l'Etat en demandant d'arrêter l'importation et cela pour pousser SONELGAZ de revenir comme avant.

Par conséquent, EI a perdu des parts de marché conduisant ainsi à un déficit en 2016. Pour les responsables de l'entreprise c'est dû à la conjoncture économique, autrement dit, il n'y a pas une forte demande de la part de son client potentiel, qui est SONELGAZ. Et l'arrivé d'un nouveau concurrent, en l'occurrence UTEC, qui constitue un concurrent redoutable pour l'entreprise.

L'entreprise EI se réfère sur ces stratégies afin d'étudier ses situations en générale et d'assurer une meilleure rentabilité à l'entreprise. Elle dégage les points forts et les points faibles en procédant à un diagnostic stratégique, qui est une procédure indispensable qui permet de donner au manager une vision claire, précise et de développer des arguments pertinents lors des négociations.

Ce diagnostic se base donc sur les informations collectées, permettant ainsi d'apporter des clarifications sur la position de l'entreprise E-I sur le marché, les capacités et l'état de son outil de production, ses ressources telles que les matières, les finances, et les ressources humaines.

A la fin du diagnostic un rapport est établi et les éléments favorables et défavorables peuvent être rassemblées, dans une matrice dite SWOT. Une fois les documents nécessaires sont réunis, plusieurs diagnostics sont à faire :

- Le diagnostic juridique
- Le diagnostic des ressources humaines
- Le diagnostic commercial
- Le diagnostic comptable
- Le diagnostic industriel
- Le diagnostic financier.

La figure ci-dessous représente la matrice SWOT de l'entreprise Electro-Industries :

Figure n°13 : matrice SWOT de l'E-I.

Diagnostic interne (Environnement interne)	**FORCES** - Bon management : soldes de gestion maitrisés, bonne santé financière, gestion prudente des disponibilités. - Maitrise des processus de fabrication des moteurs et des transformateurs avec exploitation optimale des installations. - Maitrise des études des produits et flexibilité d'adaptation aux demandes spécifiques. - Bonne image de marque : image de leader dans les domaines des transformateurs et moteurs électriques, produits de bonne qualité, relation de confiance avec les clients. Mise à niveau et acquisition de nouveaux équipements de production pour l'Unité transformateur.	**FAIBLESSES** - Le parc machines installées au niveau de l'unité motrice représente 80 % des investissements de l'entreprise, pour un taux d'utilisation très insuffisant (environ 70 % de capacité non exploitée). - Le chiffre d'affaire généré par cette unité, reste relativement très faible (10 à 15 %). - Capacité actuelle de production des groupes électrogènes très insuffisante. - Carence dans le programme de mise à niveau et d'optimisation du produit transformateurs (poids, encombrement, matériaux nouveaux, etc.…). - Absence de budgets spéciaux pour la recherche et le développement dans le domaine d'activité
Diagnostic externe (Environnement externe)	**OPPORTUNITES** - Demande importante et durable aussi bien pour les transformateurs de distribution, les moteurs électriques et les groupes électrogènes. - Homologations des transformateurs de distribution de la gamme des pays : Sénégal, Mauritanie, Libye. Attente d'un contrat d'exportation. - Introduction de la gamme des transformateurs secs en partenariat avec Schneider Electric Algérie, pour répondre aux nouvelles exigences techniques et environnementales de SONELGAZ. - Introduction de la gamme de transformateurs de grande puissance en partenariat avec SONELGAZ et Vijai Electricals Ltd-Inde pour satisfaire les besoins locaux et l'exportation.	**MENACES** - L'accroissement incessant de la valeur des devises étrangère (monnaie d'achats des matières premières) par rapport au DZD, représente une menace potentielle pour la maitrise des coûts des produits Electro-Industries. - Concurrence locale et étrangère pour les transformateurs de distribution. - Concurrence internationale (importation) pour les moteurs électriques.

Source : réalisé par nos soins d'après les informations de l'entreprise.

L'analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) cette stratégie permet de détecter les situations délicates et fortes à l'entreprise. C'est donc un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces sur l'environnement externe. Il permet aux manager de E-I de statuer sur l'état de la gestion

globale de leur entreprise pour mener à bien la conduite au changement parfois nécessaire à la prise de décision afin d'élaborer une meilleure stratégie.

En 2016, il y a eu nomination d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise. Le PDG actuel Mr DJ. BENTAHA en tant qu'ingénieur de formation, a été responsable du département technique moteur, puis directeur de cette même unité pour quelques mois, avant d'être promu comme premier responsable de l'entreprise. Sa principale mission est de mettre une nouvelle politique pour faire face aux menaces que l'entreprise subie ces dernières années.

Le nouveau PDG n'est pas venu les mains vides, son principal objectif est de faire valider son business plan auprès des hauts responsables, en l'occurrence Elec El-Djazair.

Après l'avis favorable et la validation du plan d'affaire, le PDG en collaboration avec ses assistants a procédé à une nouvelle organisation, en créant notamment deux nouvelles directions et une unité de prestations techniques :

- **La création d'une Direction Commerciale et Marketing (DCM)**

Cette direction participera à la définition des stratégies commerciales et marketing. Sa principale mission est la mise en œuvre de cette stratégie selon les orientations définies par la direction générale avec des objectifs de rentabilité économique (Prix, promotion, communication, gammes de produits…etc.) Et le contrôle des activités commerciales et marketing de l'entreprise (segmentation du marché, le ciblage de la clientèle, …) ;

- **La création d'une Direction Développement Industriel et Partenariat (DDIP)**

Cette direction a été créé pour remplacer la Direction technico-commercial. L'objectif principal de cette direction est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). Elle est chargée de l'évolution industrielle des sites de production, elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer, en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

En effet, l'entreprise Electro-Industries dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits, mettre en place les conditions nécessaires à la densification des produits de l'entreprise, mettre en place les politiques et programme assurant la modernisation et la mise à niveau des produits, et la mise en place des conditions nécessaires en vue de la création de nouveaux. La DDIP est en charge de proposer aussi une politique de relations

entreprises, de développer les partenariats structurants sous toute leur forme et d'entretenir un véritable réseau d'entreprises partenaires dans la durée. Elle contribue ainsi à la création de valeur et au développement des ressources propres d'Electro-Industries ;

- **La création de l'Unité de Prestation Technique (UPT)** qui a pour objectif la mise à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, l'analyse physique et chimiques, le traitement thermique…etc. Et le service après-vente. Avant 2016, cette unité est rattachée à celle des moteurs (voir annexe n°01).

L'unité prestation technique est équipée de manière à répondre aux différents besoins des deux unités de production, notamment : la maintenance, la fabrication, le contrôle qualité, la normalisation et certification.

2.2. La description et processus du changement organisationnel au sein de l'EI

Nous allons voir de quel type de changement s'agit-il et les phases du processus de changement au sein de l'EI.

2.2.1. La description du changement organisationnel au sien du I'El

L'Electro-Industries a subi plusieurs changements organisationnels, le plus récent consiste en la création de la DCM et la DDIP en 2016. Ces derniers sont considérés comme changement organisationnel en raison :

- Des nouvelles structures qui figurent dans l'organigramme (voir annexe 01, figure n°12);
- La consommation des ressources humaines, financières, matérielles (budget plus important par rapport aux autres fonctions de formations, matériel bureautiques, recrutement pour la nouvelle direction qui était en interne) ;
- D'autre d'objectifs à réaliser (étude de marché, attirer les clients par des publicités, réorientation vers le privé, suivi de créances par échéance) ;
- Assurer un certain nombre d'activités (commercialisation et marketing, fixation des objectifs).

2.2.1.1. Les raisons des créations des directions

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

Les premières raisons qui ont poussées à ce changement se résument comme suite :

En 2013, l'entreprise était victime de sa position de monopole sur le marché Algérien, elle ne recourait pas à l'anticipation. Et le départ de SONELGAZ était bouleversant pour l'entreprise, vu qu'il représente son client principal (contribue à 70% du chiffre d'affaires d'EI). A l'arrivé de fin de contrat, l'ancien PDG n'a pas réagi car il était sûr que SONELGAZ renouvellera, chose qui n'est pas arrivée.

En 2014, l'entreprise a perdu sa place de leader dans le domaine de l'électrotechnique

En 2015, après deux ans de difficultés par l'entreprise, les responsables ont pris conscience de changer. La perte des parts de marchés à remis en cause les personnes concernées par la surveillance de l'environnement au sein de l'EI, qui sont les responsables de la direction commerciale et le département technique pour ce qui est de la collecte de l'information et de son traitement.

En 2016, après avoir pris conscience de la nécessité de changer, le nouveau PDG a proposé de faire un changement qu'il avait communiqué à l'ensemble des cadres et le conseil d'administration. Avant de mettre en place le changement organisationnel, le PDG s'est concerté avec ses directeurs et assistants sur la stratégie à adopter et les étapes à suivre pour mettre en place le changement organisationnel, en vue de réintégrer la DCM et la DDIP au sein de l'entreprise. Et aussi dans le but d'apaiser le climat social dans l'entreprise et éviter les tensions, ce qui fait là son bon leadership et sa qualité de management.

2.2.1.2. Les étapes du changement organisationnel

a) Phase de diagnostic

La phase de l'analyse stratégique du changement, un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement d'Electro-Industries. Cette analyse a permis au PDG et les organes concernés de réaliser un diagnostic du changement. Leur but est de préciser l'évaluation entre ce qu'on fait présentement et ce qu'on vise à atteindre.

Après avoir défini d'un commun accord une vision et des objectifs, l'organisation est prête à créer une structure qui assure que les conditions sont réunies pour commencer à mettre en œuvre le changement durablement.

b) Phase de leviers

Après avoir effectué un diagnostic du périmètre en question, la DRHO prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, la formation et

l'accompagnement du changement pour assurer l'évolution des activités et l'obtention des objectifs initiaux du projet de changement tracer par la direction générale.

c) Phase de pilotage

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

2.2.1.3. Les objectifs du changement

Ce changement a pour but d'alléger la charge aux unités de production pour améliorer la qualité de leurs produits (Voir annexe n°01). La création de la direction commerciale a permis de faire une étude de marché et l'état de la concurrence, d'autre part :

- De développer le chiffre d'affaire et les parts de marché ;
- D'adoption de l'offre de l'entreprise au marché ;
- De gérer et développer un portefeuille client et ceux en trois catégories les particuliers les entreprises privées et les agents agrées ;
- Anticiper les évolutions du marché et identifier les pistes de prospection de client et de niveau marché ;
- Adapter l'offre de l'EI à la demande concrète des marchés ;
- Collaborer à l'élaboration du plan marketing de l'entreprise en définissant un axe de développement de nouveaux produis et participer aux foires nationales et internationales.

2.3. Le processus du changement organisationnel au sein du l'E-I

Nous allons appliquer les trois phases données par Lewin sur 1'E-I

2.3.1. Phase du dégel (Unfreeze) : après les analyses stratégiques qui ont permis d'établir l'état des lieux, le moment est venu pour une prise de conscience de la nécessité de changer pour faire face aux mutations de l'environnement de l'entreprise. Après avoir mis en place un projet de changement il est communiqué à l'ensemble du personnel concerné :

- Avant à travers une réunion avec les cadres et le conseil d'administration par une séance projection ;
- Après une AG avec le personnel ainsi qu'avec des affichages et des notes d'information.

2.3.2. Phase de transition (Change) : la mise en place de ce projet de changement et le recrutement des directeurs pour la DCM et la DDIP (promotion interne) procédant à la formation de l'ensemble des cadres et agents concernés.

2.3.3. Phase de regel (Refreeze) : Après avoir finalisé la phase de transition, l'objectif est de lancer les nouvelles directions en assurant la pérennité du changement, et cela, en veillant sur la performance de la productivité et la qualité et conditions de travail.

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

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

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

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

Au cours d'un changement organisationnel au sein d'Electro-Industries, la DRHO est chargée de la conduite du changement, elle fait preuve de sa capacité à comprendre, évaluer, adapter et modifier son plan d'action pour mettre en œuvre les transformations.

Le changement est dirigé par le directeur des ressources humaines et suivie par le cadre chargé de la formation et le cadre chargé de l'emploi. Sa mise en œuvre est selon une procédure, qui spécifie les directives formalisées dans l'entreprise pour que l'on sache qui est tenu de faire quoi, pour spécifier les relations hiérarchiques, les responsabilités et les autorités, indépendamment de la personne occupante tel ou tel poste à un moment donné.

Notre mini-stage s'est déroulé au niveau de la DRHO plus exactement au service emploi et formation.

Les décisions et actions prises par la direction générale lors de la réunion sont communiquées par voie de courrier à la DRHO. A la réception du PV de réunion indiquant la structure, l'organigramme décidés lors de la réunion, le service formation et emploi étant le premier acteur de conduite du changement, est chargé d'établir les organigrammes et la structure pour toutes les nouvelles directions et unités, définir qui dépend de qui et déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels existants.

Electro-Industries utilise plusieurs politiques RH dont :

2.4.1.1. La politique GPEC

La gestion prévisionnelle et perspective des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents, elle vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, et ce en fonction de son plan stratégique.

Electro-industrie élabore un programme annuel de gestion prévisionnelle de l'emploi et compétences (les prévisions de départ en retraite, les prévisions de recrutement, les promotions…).

Autrement dit, c'est un outil qui permet au service formation et emploi d'ajuster les compétences des salariés à leur poste de travail, permet d'anticiper les mutations de l'entreprise pour en gérer les biais d'actions, actions de formations et de recrutement notamment.

Le bon fonctionnement de management des ressources humaines dépend d'une bonne gestion de carrières qui doit s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.4.1.2. La politique de recrutement :

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

Cette politique s'inscrit dans les lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise. Tout recrutement est soumis à une procédure bien déterminée. Les besoins sont exprimés par les directions centrales et les directions des unités. Selon ces besoins et avant de procéder au recrutement externe, la DRHO favorise le recrutement interne. D'après le DRHO, « *un affichage interne sera effectué pour l'ensemble des postes. Une note interne sera affichée pour le poste considéré, elle est constituée de l'intitulé, le profil, les exigences du poste* (selon la fiche de poste et de qualification, voir exemple en annexe n°02 et n°03) *et le nombre de poste à pourvoir* ».

« *Les emplois vacants ou nouvellement crées, sont pourvus en priorité par voie interne par les travailleurs au poste et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste (âge, qualifications requises et expérience nécessaire), conformément aux consignes*

des documents et procédures de l'entreprise. La DRHO établie des PV de prospection, met l'agent en formation sur site ou en période d'essai et à la fin elle établit le PV pour établissement de la décision ».

2.4.1.3. La politique de motivation

Les moyens de motivation adoptés par l'entreprise E-Isont :

a. La rémunération

Le système de rémunération est fondé sur le salaire au temps. L'élaboration des bulletins de paie se fait suite à la transmission d'information nécessaire au calcul.

Les éléments constitutifs d'un bulletin de salaire sont :

- **Les primes fixes**

- IEP : indemnité d'expérience professionnelle ;
- Indemnités de nuisance ;
- IFF (indemnité frais de fonction) ;
- Prime de panier ;
- Prime de transport.

- **Les primes variables**

- La PRC (prime de rendement collectif) ;
- La PRI (prime de rendement individuel).

b. La promotion

Deux types de promotion se distinguent :

- **La promotion horizontale**

Elle consiste à changer de poste, tout en gardant la même position dans la hiérarchie. Elle est matérialisée par une progression du salaire de base dans le même poste de travail ;

- **Promotion verticale**

Elle se traduit par le passage des travailleurs méritants à une catégorie socioprofessionnelle supérieure. L'avancement vertical, est le passage d'un poste à un autre poste supérieur, devenue vacant ou nouvellement crée.

2.4.1.4. La politique de formation

Au sein de l'entreprise E-I, les besoins en formation sont récoltés selon la revue de compétence et exprimés directement par les directions ou unités, par la suite, c'est le responsable où relève les agents concernés, qui doit rendre compte pour élaborer un plan de formation. Ce dernier va être envoyé à la direction des RH et plus précisément au service

emploi et formation, ce service est chargé d'analyser toutes les actions envoyées par les différents départements pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

D'après le responsable du service formation et emploi, « *la formation se fait en sélectionnant les candidats qui nécessitent ou bien sont prioritaires, soit pour des formations en interne qui est fournie par l'entreprise au sein de ses ateliers et locaux avec ses propres formateurs et moyens pédagogiques. Si non des formations externes, en cherchant des organismes formateurs qui convergent le plus avec les besoins de formation du personnel de l'entreprise, qui arrangent avec l'emploi de temps ainsi que la distance, le prix, …etc.* ».

2.5. Les coûts cachés de l'entreprise E-I :

Le fonctionnement de l'entreprise se trouve embrouillé par des anomalies et des perturbations qui provoquent des dysfonctionnements qui constituent des écarts entre le fonctionnement souhaité et celui constaté. Plusieurs dysfonctionnements sont identifiés au sein de l'E-I :

2.5.1. L'absentéisme

Les motifs d'absence du personnel de l'entreprise sont de natures diverses : le congé annuel, congé maladie, congé de longue durée (Prolongation de congé de maladie d'une durée minimum 03 mois à 06 mois maximum), congé exceptionnel de maladie (Peut être accordé au fonctionnaire victime d'un accident de travail ou d'une maladie professionnel), congé maternité, permission spéciales pour événements familiales (Décès d'un proche directe, mariage de l'agent ou proche directe, et naissance survenue au foyer de l'agent), et les formation professionnelle continue.

2.5.2. La rotation du personnel

Plusieurs types de mouvements du personnel sont rencontrés dans la gestion administrative du personnel d'Electro-Industries : l'abandon de poste (Rupture de contrat), la démission, le licenciement et la mise à la retraite.

2.5.3. La non-qualité :

Les produits de l'E-I sont des produits de qualité, mais la non-qualité zéro n'existe pas. Et pour identifier la non-qualité le responsable de la gestion qualité de l'électro industrie effectue des contrôles : sur la matière première au niveau des unités et au niveau des laboratoires mécanique et chimique, et sur les produits finis.

2.5.4. La productivité directe

La productivité directe ou sous productivité mesure les écarts de productivité directe, qui est la somme :

- Des surconsommations de matières premières, de produits, d'énergie dans le processus de production ;
- Des sursalaires (écarts des salaires) ;
- De la non production et le manque à gagner lié à la faible efficacité du personnel.

Les dysfonctionnements identifiés ont révélé une perte importante pour l'entreprise. En effet, l'Electro-Industrie subit beaucoup de coûts cachés, qui affectent considérablement sa performance dans l'atteinte de ses objectifs.

SECTION 03 : Résultats et discussions

3.1. Présentation des résultats

D'après les réponses obtenues par les entretiens, observations et documents interne de l'entreprise. Nous avons constaté qu'EI a subi plusieurs changements durant ces dernières années.

L'entreprise EI a pour but d'améliorer et continuer ces performances face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence. A partir de 2016, l'entreprise s'engage à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs à savoir :

- L'investissement par l'optimisation, la modernisation, le renouvellement et la mise à niveau des équipements de l'outil de production ;
- Le développement du partenariat ;
- L'extension de la gamme de produits ;
- L'élargissement du marché vers 'exportation ;
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel ;
- L'engagement dans une démarche d'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025 ;
- La mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, Environnement et la Santé Sécurité au travail

3.1.1. Résultat de la création de la DCM

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette direction a pour première mission de définir la stratégie commerciale de l'entreprise, qui consiste à plus, ou à mieux vendre les produits et le contrôle des activités commerciales et marketing de l'entreprise.

a. La segmentation du marché

Initialement réservé et monopolisé par la SONELGAZ, le marché des transformateurs de distribution connait une ouverture sur d'autre segment important. À cet effet, la clientèle est repartie en différents segments porteurs de nouvelles perspectives commerciales.

Ces sous-ensembles districts du marché sont représentés comme suit :

- **Distributeurs de matériels électriques et importateurs**

Ce segment du marché qui a le profil d'acheteur et intermédiaire entre le fournisseur et l'utilisateur final, représente environ 15% du volume de transformateurs commercialisés sur le marché.

- **Entreprise de réseaux électriques et installation industrielle**

Cette catégorie de client ayant le profil d'acheteur intermédiaire enregistre des réalisations qui peuvent atteindre les 15 % des parts de marché.

- **Les entreprises industrielles**

Cette catégorie de clients étant un utilisateur final du produit généré des besoins importants qui avoisinent les 5 % du volume du marché.

- **Filiales de SONELGAZ**

Malgré la diminution de leurs besoins par rapport aux années précédentes ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière de transformateurs de distribution.

- **Les filiales du groupe SONATRACH**

Ces filiales génèrent des besoins importants en transformateurs et particulièrement des produits spécifiques à leurs applications et dont l'entreprise électro-industrie dispose des moyens de leur réalisation.

b. Le ciblage de la clientèle

L'entreprise a réajustée ses méthodes de production de telle sorte à être réactif et flexible aux différents besoins du marché en dehors de la gamme de distribution (Transformateurs grandes puissances de 800 à 2000 KVA, autres transformateurs spécifiques...)

L'entreprise a adopté un ciblage à couverture globale du marché, elle s'est attaquée à l'ensemble des segments avec des produits spécifiques pour chaque catégorie. A savoir :

- Les transformateurs de grandes puissances qui sont très demandés par les industriels et qui ont une forte valeur ajoutée.
- Les transformateurs spécifiques répondant aux applications spécifiques et aux environnements différents du standard international.
- Les transformateurs élévateurs utilisés dans les systèmes d'énergie renouvelables.
- Les moteurs électriques spécifiques (ADF, avec frein, avec réducteur) ;
- Le montage des groupes électrogènes ;

c. Une augmentation du volume des ventes

En juillet 2017, l'entreprise avait introduit auprès du ministère du Commerce une demande pour l'arrêt de l'importation de transformateurs de moyenne tension qui sont fabriqués à leur niveau, requête qui a été acceptée, ce qui a permis de booster le chiffre d'affaires, et qui ne cesse d'augmenter depuis.

Une augmentation des volumes des réalisations avec les clients potentiels et la récupération de parts importantes du marché avec l'intégration des nouveaux clients (importateurs et distributeurs).

3.1.2. Partenariat Electro-Industries, Vijai Electricals Limited et Sonelgaz

Une société mixte Algéro-indienne, de fabrication de transformateurs de grande puissance, a été créée en partenariat entre les sociétés algériennes Electro-industries et Sonelgaz et le partenaire indien Vijai Electricals Limited. L'assemblée générale constitutive a eu lieu le dimanche 11 Mars 2018, au siège de la société Electro-industries.

La création de cette société vient suite au protocole d'accord préliminaire signé le 11 décembre 2017, en présence de représentants des ministères des affaires étrangères, de l'industrie et des mines, du Groupe Sonelgaz, de l'ambassadeur de la république de l'Inde en Algérie, ainsi que des PDG d'Electro-industrie et du partenaire indien Vijai Electricals Limited.

3.1.2.1. Description de la nouvelle société

La dénomination de la société est « Vijai Electricals Algérie », c'est une Société Par Actions, spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de transformateurs de grande puissance.

Son capital social est fixé à 1401 milliard de DA, détenu à hauteur de 45% par Electro-industries (filiale du groupe Elec El Djazair), de 15% par Sonelgaz et de 40% par Vijai Electricals Ltd. Le montant de cet investissement est de 4,7 milliards de DA et permettra la création de 358 emplois permanents.

L'usine sera réalisée sur le site industriel d'Electro-Industries, d'une superficie totale de 33 000 m^2, dont 9 940 m^2 bâtie. Les sous-traitants des locaux sont les différentes filiales des groupes IMETAL et AGM, et d'autres entreprises publics et privées.

L'objectif de ce projet est de fabriquer une gamme variée de transformateurs électriques de grande puissance, à technologie complexe, et qui jusqu'à présent est entièrement importée de l'étranger. Le volume de production annuelle envisagé est de : 115 unités, cette société va permettre à l'Algérie de fabriquer des transformateurs de différentes puissances de 40-60-120 et de 300 méga volts ampères (MVA) et tensions de 60/200 et 400 Kilovolt ampères (KVA). Le projet devrait atteindre, dans les 5 à 6 ans de son entrée en production, un taux d'intégration oscillant entre 45% et 60%.

Vijai Electricals Algérie a été pensée pour être constituée de trois unités sur le même site :

- Unité de fabrication de moteurs électriques ;
- Unité de fabrication de transformateurs de distribution ;
- Unité de prestations techniques et maintenance des moyens de production.

Il est a noté que c'est la première usine spécialisée dans ce type de produits en Afrique. La capacité de ce projet de satisfaire les besoins nationaux en priorité par les produits envisagés par ce partenariat et en prévision, l'exportation de l'excédent de la production. Son marché ciblé est la Sonelgaz et l'exportation (Maghreb, Moyen Orient et l'Afrique).

3.1.3. Transition de la politique qualité ISO 9001 V. 2008 vers la V. 2015

Après l'adoption de la nouvelle version de la norme ISO 9001 en 2008, le S.M.Q de l'entreprise a été certifié en 2010 puis en 2013. Une recertification a eu lieu le mois de Juillet 2016 selon la même version 2008 puis une transition vers la nouvelle version 2015 lors d'un des audits de surveillance.

La certification couronne la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de la stratégie globale de l'entreprise. Electro-Industries s'est fixée d'autres objectifs, à savoir :

- La mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, l'Environnement et la Santé, Sécurité au travail ;
- Et l'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025.

La Politique Q.H.S.E constitue une valeur fondamentale d'Electro-Industries**.** Son objectif est de fournir des produits de « Qualité **»** en toute « Sécurité » et en préservant « l'Environnement ». Dans ce cadre, l'entreprise s'engage à :

- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles l'entreprise est souscrite, y compris celles de ses clients et de ses partenaires en matière de Qualité, d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement ;
- Améliorer en permanence l'efficacité de ses systèmes de management de Qualité, d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement et nos performances ;
- Prévenir la pollution ;
- Prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Accroître la confiance de ses clients et garantir la conformité de ses produits ;
- Améliorer les conditions de travail.

Electro-Industries a élaboré un planning de formation sur la qualité ISO 9001 V. 2015 et de sensibilisation de l'ensemble des travailleurs d'encadrement et les responsables des ateliers pour répondre aux exigences de la norme et des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette formation a pour objectif de veiller sur la satisfaction permanente des clients de l'entreprise par la fourniture de produits de qualité et l'augmentation de la productivité.

3.2. Analyse et interprétations des résultats

Notre travail de recherche traite sur le changement organisationnel au sein d'Electro-Industries, dont l'objectif d'appréhender la réalité du terrain afin de traiter et recueillir un maximum des informations pertinentes pour répondre à notre objectif de recherche.

L'ambition de l'EI est d'améliorer en continu ses performances et face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, l'Electro-Industries s'engage à la mise en place d'un système de management intégré QHSE selon les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001.

Par les nouveaux changements opérés, l'entreprise s'engage à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs à savoir :

- L'optimisation de ses produits, le renouvellement de l'outil et la mise à niveau des équipements de production ;
- L'encouragement du partenariat pour le transfert technologique et du savoir-faire ;
- L'élargissement du portefeuille client par de nouveaux distributeurs de ses produits ;
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel ;
- La réduction des accidents de travail ;
- La réduction des impacts environnementaux.

Il y a lieu de signaler que le partenariat Electro-Industries, Vijai Electricals Limited et Sonelgaz, en l'occurrence la société « Vijai Electricals Algérie » consiste à fabriquer une gamme variée de transformateurs électriques de grande puissance à technologie complexe (Jusqu'à présent est exclusivement importée de l'étranger pour les besoins de transport et répartition de l'énergie produite par les centrales électriques de Sonelgaz).

Le projet a pour vocation d'une part, la satisfaction des besoins du marché national en matière d'équipements de transformation électrique pour assurer le développement de la production d'électricité et d'autre part, l'exportation d'une partie de la production. Il a pour objectif :

- L'accompagnement du plan de développement de la production d'électricité ;
- La réduction des facteurs de dépendance à travers la maîtrise de la technologie et le transfert du savoir-faire ;
- La création d'emploi et la maîtrise des coûts ;
- La contribution à la création de la valeur ajoutée locale.
- L'exportation en Afrique, Moyen-Orient et le Maghreb.

Les dysfonctionnements identifiés révèlent une perte importante pour l'entreprise. Elle subit beaucoup de coûts cachés, qui affectent considérablement sa performance dans l'atteinte de ses objectifs.

- Electro-Industries ne dispose pas d'un système d'information lui permettant de rechercher les causes d'absentéisme et la manière dont celui-ci se traduit. Il faut également noter que le management de l'entreprise est trop souple face aux abus et trop permissif sur la sanction des retards.
- Bien vrai que l'entreprise dispose d'un service qualité, pour une amélioration la conformité des activités de l'entreprise et la qualité des produits, mais zéro non qualité

n'existe pas, et cela reviens soit à la qualité de la matière première, aux équipements, au milieu ou à la méthode de travail.

- Electro-Industries arrive à produire un nombre important de produits, mais l'influence des quatre premiers indicateurs de dysfonctionnements que nous avons cités déjà (absentéisme, accidents de travail, la non qualité, et la rotation du personnel) dans les différents secteurs de production, jouent un grand rôle sur le manque a gagner.

Ainsi, nous avons jugé utile de faire quelques recommandations lui permettant de réduire considérablement ses coûts cachés afin de bénéficier de toutes ses opportunités. Car ce potentiel contribuera fortement à sa survie et à son développement.

- Electro-Industries doit améliorer sa performance économique et sociale. En effet, pendant mes entretiens, j'ai constaté une grande démotivation du personnel. L'entreprise a donc intérêt à inclure tout le personnel à la bonne marche de l'entreprise par sa participation aux résultats, à l'information et à la prise de décision stratégique ;
- Pour bien piloter ses coûts cachés, Electro-Industries devra établir un tableau de bord de pilotage lui permettant de les suivre. Grace à ce tableau l'entreprise pourra à travers les indicateurs et les ratios de suivi, voir leur évaluation afin de définir un certain nombre d'actions pour les diminuer ;
- Changement des moyens de transport de matière afin d'éviter les défauts de la matière première et assurer des matériaux qui facilite le contrôle de la totalité de matière acheter, afin d'éviter les contrôles par échantillon, assurer la qualité de matière utilisé, et réduire les coûts de non-qualité des produits ;
- Assurer des formations aux employeurs pour respecter les règles de sécurités, et évaluer la sûreté des machines et établir un plan d'action pour les sécuriser conformément à la législation et aux directives, afin d'éviter les accidents de travail.

Chapitre III le changement organisationnel et son impact sur les politiques RH : cas de l'entreprise Electro-Industries

Ce troisième et dernier chapitre, intitulé « le changement organisationnel et son impact sur les politiques RH au sein d'Electro-Industrie » nous a permis, dans un premier temps de faire la présentation de l'entreprise à travers son historique, ses activités, ses objectifs, son environnement, et son organisation, qui nous a permis de comprendre son fonctionnement.

En second lieu, nous avons constaté au cours de cette étude qu'Electro-Industries est considérée comme l'une des plus importante de son secteur (électrotechnique) en Algérie, elle est caractérisée par la bonne maitrise des méthodes de fabrication et de technologie, à la fois du produit et du procédé, par la formation du personnel de l'entreprise. Les ressources humaines d'Electro-Industries constituent un facteur de réussite déterminant.

D'après les résultats obtenus durant notre stage, nous avons conclu que l'entreprise a subi plusieurs changements durant ces dernières années. Ces derniers étaient une nécessité vitale pour garantir sa pérennité, car ils correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement.

Le processus de changement au niveau d'Electro-Industries a impliqué quatre catégories d'acteurs :

- La Direction Générale : celle qui décrète les adaptations, elle met à disposition la feuille de route, les ressources financières et humaines pour le projet de changement ;
- La DRHO : elle aide à la mise en place des adaptations et conduit les transformations ;
- Le RSMI : il vérifie les conformités par rapport aux politiques QHSE, aux normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et aux lignes directrices de l'entreprise ;
- Et enfin les salariés : ceux qui subissent les adaptations et transformations.

Et enfin, notre étude nous a conduit à déduire qu'Electro-Industries accorde une importance à l'innovation, nous le constatons dans les différentes formes qu'elles ont développés au cours de ces dernières années, et ce dans le but d'acquérir des avantages concurrentiels et surtout satisfaire l'exigence de ses clients.

Conclusion générale

Les entreprises vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleurs différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part, comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Le changement est devenu, comme nous l'avons déjà souligné, une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants, un leitmotiv permanent. Les dirigeants citent cela comme l'une des solutions à un environnement instable. Le changement organisationnel est devenu un sujet de débats théoriques à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises.

Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leur membre et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

Après avoir développé les aspects théoriques de ce travail tout au long du premier chapitre et deuxième chapitre, et présenter l'organisme d'étude dans le chapitre trois, nous avons consacré ce dernier chapitre à la réalisation du travail d'investigation. Nous avons opté pour notre problématique qui porte sur :

Quand est-ce qu'intervient le changement organisationnel ? Et quel est son impact sur les politiques Ressources Humaines au sein de la SPA-Electro Industries ?

L'objectif principal de notre étude était donc, d'identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'Electro-Industries, étudier l'impact de ce changement sur la RH de l'Electro-Industries et évaluer les principaux résultats de l'étude au sein de l'entreprise.

Les questions de recherche auxquelles nous avons tenté de répondre sont les suivantes :

- Quels sont les facteurs qui ont contribué à un changement organisationnel au sein de l'entreprise Electro-Industries ?
- Quel est l'impact de ce changement sur les politiques RH au sein de l'entreprise Electro-Industries ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire un changement organisationnel ?

Dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse à ces questions nous nous sommes appuyé en premier lieu, sur une revue de la littérature où nous avons présenté le changement, ses facteurs, dimensions, modèles et les acteurs de son pilotage.

En deuxième lieu, nous avons confronté notre étude à la réalité du terrain dans le but de l'approfondir. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative par le biais

d'entretien non directif réalisé avec le chef de service formation et emploi, cadre chargé suivi formation, cadre chargé de la GPEC, assistant chargé du contrôle de gestion et la DRHO, cette étude nous à permis de repérer les changements opérés, et d'identifier les facteurs qui ont déclenchés ces réorganisations au sein de l'Electro-Industries.

Par ailleurs, nous avons présenté l'entreprise et décrit les changements effectués. Aussi, nous avons étudié son impact sur les politiques RH et enfin nous avons interpréter les résultats de l'étude. Cette analyse nous a permis de déduire d'énormes opportunités dont pourrait bénéficier cet établissement pour l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, notre travail de recherche nous a fourni la possibilité d'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire, de faire une extrapolation entre la recherche théorique appuyée sur une problématique, des sous questions et la réalité pratique et ce grâce au stage réalisé au sein de l'entreprise Electro-Industries.

En somme, il est clair qu'Electro-Industries a enregistrée des pertes énormes de ses parts de marché ces dernières années, mais, l'entreprise a sue gérée sa situation, la création d'une direction commerciale et marketing a porté ses fruits. L'entreprise Electro-Industries ambitionne justement de faire face à la concurrence par la mise en œuvre d'une démarche commerciale et marketing, lui permettant d'être plus à l'écoute de son marché et ses clients. De plus, la décision du ministère d'arrêter l'importation de transformateurs de moyenne tension qui sont fabriqués au niveau de l'usine, lui a même procurée un avantage concurrentiel. La décision lui a permis d'attirer, de gagner de nouveaux clients et de booster son chiffre d'affaires.

Le projet de partenariat Electro-Industries, Vijai Electricals Limited et Sonelgaz, le choix de l'entreprise pour ce partenariat est dictée par le fait que cette entité dispose déjà d'un savoir faire en matière de fabrication de transformateurs de moyenne tension. Le projet consiste à fabriquer une gamme variée de transformateurs de grande puissance à technologie complexe, qui jusqu'à présent est importée de l'étranger. Ceux-ci apportent des bénéfices pour l'entreprise qui peuvent être résumés comme suit :

- Des réserves importantes de rentabilité et amélioration des ventes ;
- Le développement de son portefeuille produit, et l'élargissement du portefeuille client ;
- Le développement des activités commerciales et marketing de l'entreprise ;
- Le transfert technologique et du savoir faire ;
- L'obtention d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la performance et accroissement du degré de compétitivité ;

Dans ce cas là, nous avons tenté d'adopter cette étude en vue d'identifier, dans un premier temps, les facteurs qui ont contribué au changement organisationnel et de montrer dans un deuxième temps, son influence sur les politiques Ressources Humaines.

Finalement, nous pouvons dire que la réalisation d'une enquête de ce genre comporte à la fois des contraintes majeures d'influer sur l'exactitude des résultats finaux. Parmi les contraintes que nous avons rencontrées, nous citons :

- La paralysie administrative et la courte durée du stage due au Covid-19 ;
- L'indisponibilité des personnes a interviewé ;
- l'indisponibilité des informations et des données statistiques récentes ;

Somme toute, nous pouvons dire que l'Electro-Industries, à travers le diagnostic effectué et les actions qu'elle a exercée depuis 2016 à ce jour, nous mène à déduire que la situation actuelle est équilibrée et beaucoup de perspectives qui lui sont présentées sur le marché national. Par contre, l'entreprise ne maitrise pas suffisamment ses dysfonctionnements puisque elle subit beaucoup de coûts cachés, et cela affectent considérablement sa performance dans l'atteinte de ses objectifs.

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible à l'entreprise EI de développer ses ventes et améliorer sa position sur le marché à travers la mise en œuvre de certains solutions :

- D'abord, l'entreprise doit améliorer son service marketing qui s'occupe plus de la réalisation des études de marché, la réalisation d'enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et préparer des programmes de fidélisation ;
- Quant à la disponibilité des produits, l'entreprise doit dynamiser ses moyens de production afin d'assurer une disponibilité permanente sur l'ensemble des produits de sa gamme, y compris les transformateurs de grandes puissances et réduire les délais de production des transformateurs spécifiques ;
- Établir un tableau de bord pour bien piloter ses coûts cachés, afin de les suivre et essayer de les maitriser ou les réduire ;
- L'entreprise doit renforcer ces capacités techniques avec une veille technologique permanente ;
- Nous recommandons également, en ce qui concerne la politique de communication de consacrer un peu plus de son CA pour la communication, voir la communication corporate.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982 ;
- CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007 ;
- TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel», Ed le Harmattan, Paris, 2005 ;
- DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998 ;
- H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation, 1982 ;
- Alain DESREMAUX, « structure de l'entreprise », 1992 ;
- Jean-Pierre Detrie, STRATEGOR politique - générale de l'entreprise de, 4éme édition, Dunod, 2005 ;
- MEIER OLIVIER ET AL. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, 2007 ;
- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Presses de l'université du Québec, 1997 ;
- Bériot, « l'approche systémique du changement dans l'entreprise » ESF Editeurs paris, 1992 ;
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007 ;
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016 ;
- GROUARD, MESTON, *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, 4e édition, Dunod, Paris, 2005, 1998 ;
- D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003 ;
- D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, « Conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010 ;
- De coster, Michel, Cernet, Annie, Delhaye, Christine, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines,* 3e éd, 1999 ;
- Igalens, Jacques, Peretti J-M, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, 2008 ;
- PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines.», Vuibert 5edition, paris, 2008 ;
- PERETTI J-M *« gestion des ressources humaines* » vuibert, 11e édition, paris 2003 ;

- CERDIN Jean-Luc « *Gérer les carrières* » édition EMS, Paris 2000 ;
- CITEAU Jean-Pierre, « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 4ème édition Armand Colin ;
- SAVALL, Henri., ZARDET, Véronique. « *Maîtriser les coûts et les performances cachées* », 3è édition. Paris Economica, 1995 ;
- SAVALL, Henri., ZARDET, Véronique. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 2è édition, Economica, Paris, 1991 ;
- Grouard et Meston, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 4e édition, Dunod, Paris, 1998, 2005.

Webographie

- Dictionnaire Larousse. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ ;
- La résistance au changement : synthèse et critique des écrits - cahier produit par céline bareil, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, hec montréal. Cahier no 04-10 – août 2004. Disponible sur http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_09.pdf ;
- Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « *La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire* ». Disponible sur http://www.strategieaims.com ;
- Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, *« Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes »*. Disponible sur https://www.strategie-aims.com ;
- Spada Fabrice, « *La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information* », janvier 2013. Disponible sur http://www.mf-services.ch/dossiers/chmgmt2.pdf ;
- Sophie *LANDRIEUX-KARTOCHIAN*, Maître de Conférences à l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne, « *Chapitre 1 La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage »*. Disponible sur : https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53849b2ae6235.pdf.
- Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1. Disponible sur : https://www.studocu.com/row/document/universite-ibn-tofail/controle-de-gestion-par-activite/summaries/cours-grh/7674829/view ;

- PILLOT Christian, *Management gestion des ressources humaines*, éd, INSA, Lyon, 2004. Disponible sur : https://www.google.fr/#q=Pillot+Christian%2CManagement+gestion+des+ressources+humaines

- MichaelPage. Disponible sur : https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/d%C3%A9veloppement-et-r%C3%A9tention-de-vos-salari%C3%A9s/quest-ce-quune-politique-rh

- Dominique Baruel Bencherqui, Alice Le Flanchec, Astrid Mullenbach « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés* », Management Prospective Ed, 2011/8 n° 48 | pages 14 à 36. Disponible sur https://www.cairn.info/

- H.SAVALL, V.ZARDET, O. VOYANT, C. ENNAJEM, « *mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : les couts cachés. 101 cas* », ISEOR Magellan, IAE Lyon, France. Disponible sur : https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/SAVALL.pdf ;

- Aissaoui Nasreddine, « *THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE A BUT NON-LUCRATIF : CAS DE L'HOPITAL EPHSZ/OEB ALGERIE»,* Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, décembre 2017. Disponible sur : https://revues.imist.ma/index.php/REMSES.

Thèses

- M. AIDOUD Mohamed Faouzi, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Economiques, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien »,* P17. Disponible sur http://dspace.univ-tlemcen.dz ;

- LAHLALI Mustapha, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion « *Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation, Cas d'expérimentation au Maroc »* de l'Université Lumière Lyon 2, 2001. Disponible sur : http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2001/lahlali_m ;

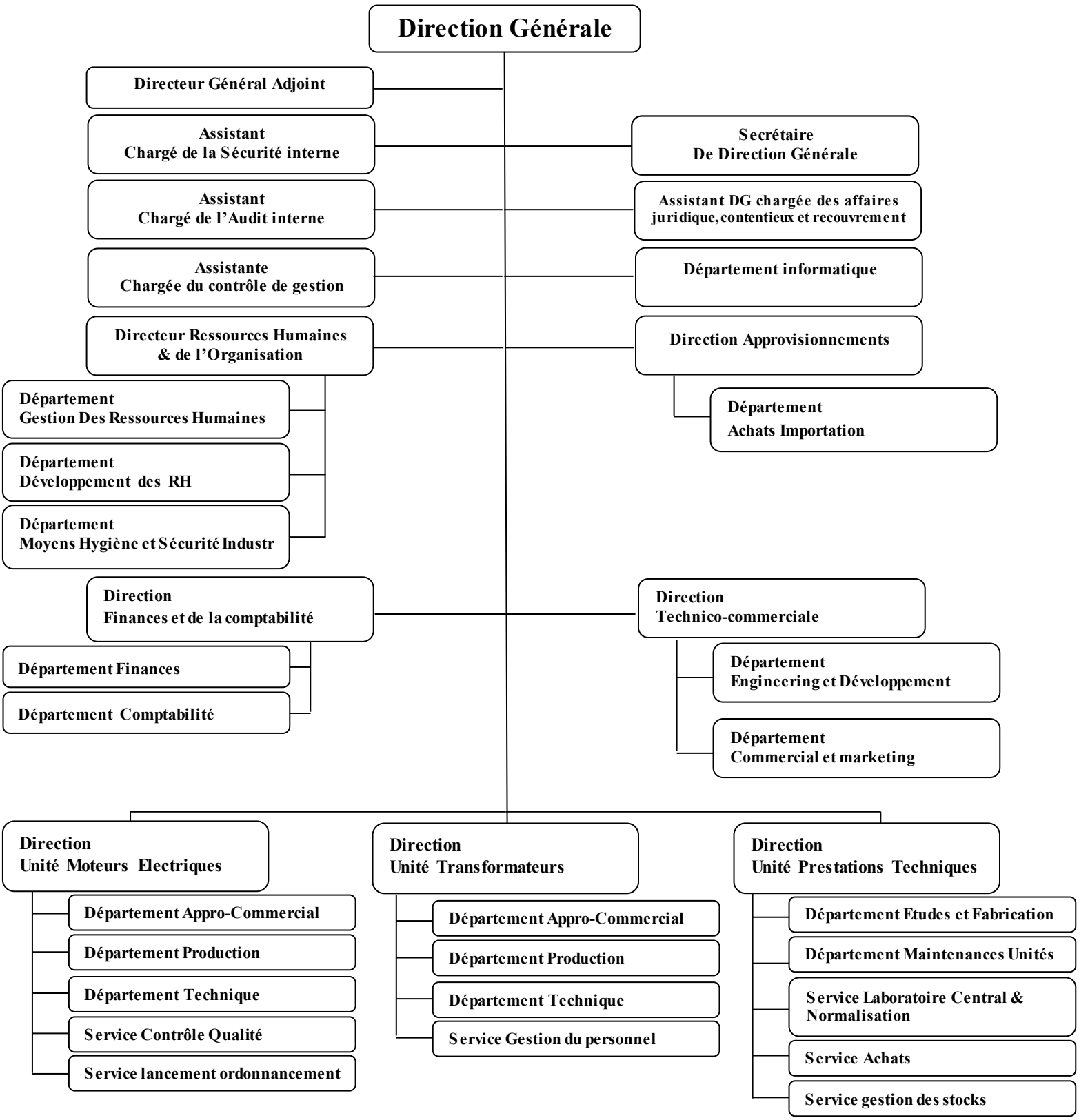
- ZERKHEFAOUI Lyes, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques « *Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes* ». Disponible sur https://dl.ummto.dz/handle/ummto/984?show=full ;

Mémoires

- DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « *psychologie du travail et des organisations* », Gaetan Morin 1996. 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. Disponible sur : https://www.memoireonline.com ;
- RAKOTONDRAVAO Zoelisoa Hanitra, « *Gestion de changement, un des éléments fondamentaux d'une entreprise efficace* » Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies. Disponible sur : http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/rakotondravaozoelisoah_eco_m2_08.pdf

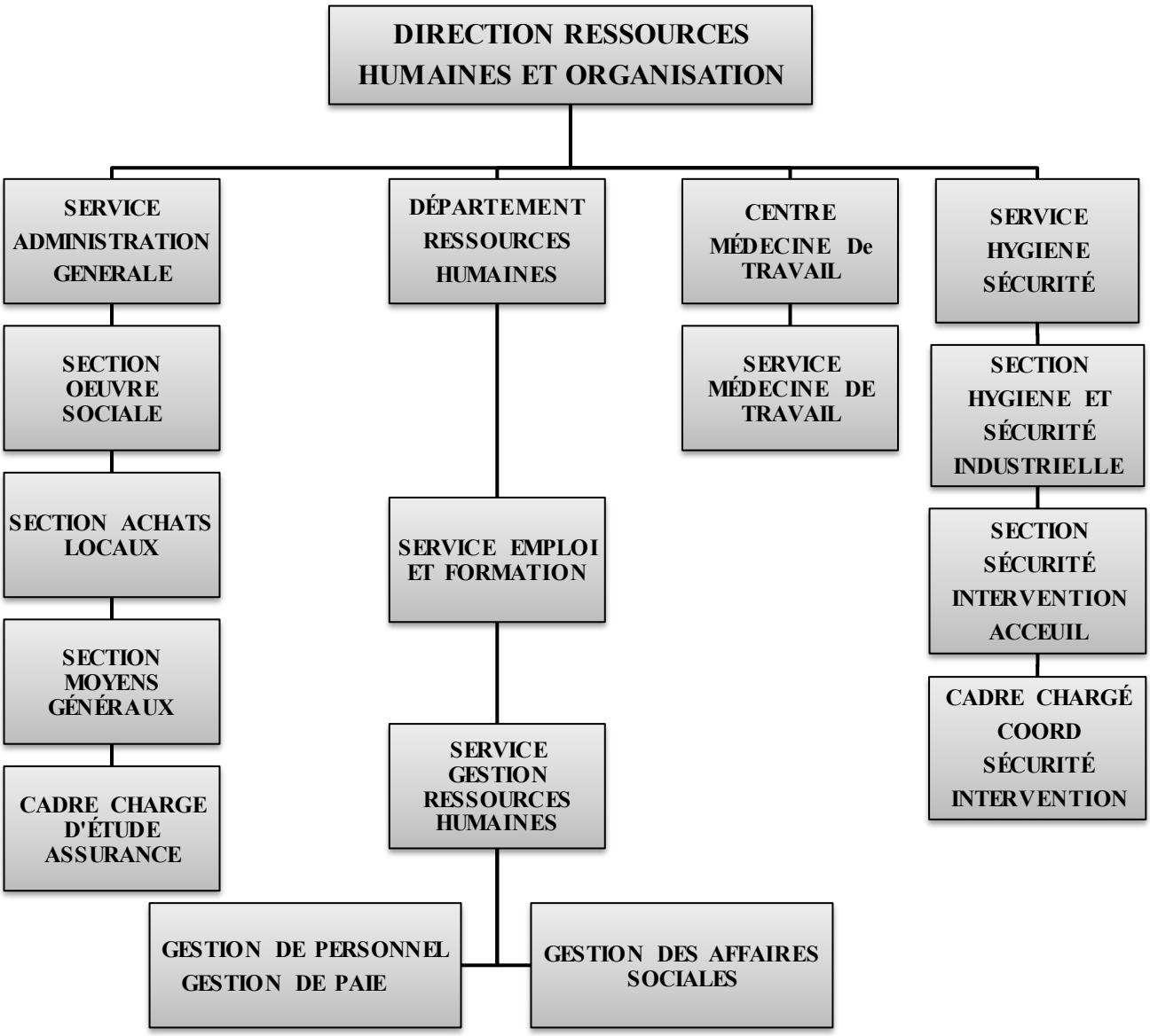
Annexe

Annexe n°01 : Organigramme Electro-industries (avant 2016).



Source : établi par nos soin d'après les document interne de l'entreprise.

Annexe 2 : Organigramme de la DRHO.



Source : établi par nos soins d'après les inormations de l'entreprise.

Annexe n°03 : Fiche de qualification.

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES 15 300 AZAZGA-ALGÉRIE DG	FICHE DE QUALIFICATION POSTE: CADRE COMMERCIAL MOTEURS ELECTRIQUES ET GROUPE ELECTROGENE	Edition: 22.10.2020 Réf : 6-CMG Page : 1/1

Nature des exigences :	Souhai-ables	Obliga-toires
1. – Besoin de Qualification préalable :		
Néant		
2. – Niveau minimum de Formation initiale :		
BTS/DEUA en Commerce/ commerce international		X
Licence en Sciences Commerciales Licence en Sciences Economiques ou Gestion Ingénieur en Electrotechnique ou Génie Mécanique Ingénieur en droit des affaires	X	
3. – Formation spécifique complémentaire :		
En : Force de Vente/Techniques de vente. Formation sur le tas (training) en Electrotechnique. Formation sur les normes ISO 9001/45001/14001		X
4. – Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine :		
02 à 03 ans		X
5- Aptitudes particulières :		
Avoir le sens de communication Avoir une bonne présentation Etre dynamique et engagé Avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'initiative Apte aux différents déplacements		X

FO.PQG.7.200.01 / 03.11.19

VISA DU DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING P/I	VISA DE LA : DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION	VISA DE VÉRIFICATION ET CONSIGNES DE MAÎTRISE DOCUMENTAIRE PAR LE RSMI

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Source : Document interne d'Electro-Industrie.

Annexe n°04 : Fiche de définition de fonction.

EPE/ELECTRO – INDUSTRIES 15 300 AZAZGA - ALGÉRIE DG	DEFINITION DE FONCTION POSTE: CADRE COMMERCIAL MOTEURS ELECTRIQUES ET GROUPE ELECTROGENE	Edition: 22.10.2020 Réf : 6-CMG Page : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du Chef de Service Vente et Après Vente Moteurs Electriques et Groupe Electrogène ;

AUTORITE HIERARCHIQUE :

- Néant ;

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU POSTE :

- Veiller à la gestion du carnet de commande et à la satisfaction client ;

TACHES PRINCIPALES :

- Tenir un fichier clients ;
- Analyser le besoin, identifier les problématiques et aider le client pour le choix du produit ;
- Gérer le carnet de commandes; assurer un suivi commercial et administratif;
- Participer à la négociation des contrats de ventes ;
- Répondre aux consultations verbales et écrites formulées par les clients, leur indiquer les prix et les délais de livraison ;
- Assurer la formulation et la présentation des offres commerciales (factures proformat, offres commerciales ; traitement des cahiers de charges et soumission....) ;
- Effectuer toutes les opérations liées à la facturation (Etablir, et classer les factures ;)
- Etablir le contrat des garanties des produits et transmettre un exemplaire à la section après vente ;
- Développer un réseau de distribution des produits ;
- Etablir une bonne relation commerciale et fidéliser le client;
- Traiter les réclamations clients et prendre en charge tout souci commercial du client ;
- Assurer la promotion des produits habituels et nouveaux en accord avec le chef de service;
- Veille à l'établissement des bons de livraison.
- Veiller à l'établissement et le suivi des états de ventes par clients et par type de produits ;
- Signaler toutes anomalies à sa hiérarchie ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- ☆ Se conformer aux consignes des documents et procédures identifiées par un « AP » et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un « AC » sur le « tableau de connaissance des documents DG-5 ».
- ☆ Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise.
- ☆ L'intéressé (e) est sensibilisé (e), formé (e) et informé (e) des risques (environnementaux, santé et sécurité) liés à son poste de travail afin que celui-ci ait les bons réflexes et un comportement adéquat en cas de situation dangereuse.

☆ Lié à son poste de travail : - Tableau "EvRP"
- Tableau "AES"

FO.PQG.5.300.02 / 03.11.19

VISA DU DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING P/I	VISA DE LA : DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION	VISA DE VÉRIFICATION ET CONSIGNES DE MAÎTRISE DOCUMENTAIRE PAR LE R SMI

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Source : Document interne d'Electro-Industrie.

Annexe n°05 : le guide d'entretien.

- Quelle est la raison sociale de l'entreprise ?
- Quelle sont les objectifs et missions de l'entreprise ?
- Quelles sont les clients actuels de l'entreprise ?
- Quelles sont les fournisseurs actuels de l'entreprise ?
- Quelles sont les principaux concurrents de l'entreprise ?
- L'entreprise est-elle dirigée par un PDG ou un DG ?
- Existe-t-il un organigramme dans l'entreprise ?
- Quel type de structure d'organisation dispose l'entreprise ?
- Quelles sont les missions et les objectifs des différentes directions ?
- Comment la DRHO est organisée et quels sont ses objectifs ?
- Quelles sont les moyens que vous utilisés pour communiquer entre les différentes directions ?
- Quels sont les documents de référence que vous tenez au sein de votre direction ?
- Est-ce que votre entreprise a connue des changements ces dernières années ?
- De quels changements s'agissent-ils ?
- Qui a pris cette décision et comment a-t-elle été prise ?
- Avez-vous participée à cette prise de décision ?
- Quand est-ce que cette décision a été diffusée au personnel ?
- Pouvez-vous nous décrire dans quel contexte l'entreprise a décidé de faire ces changements ? Quelle est la raison principale ?
- Comment avez-vous bâti une démarche et un dispositif de changement ?
- Y-a-t-il un plan qui décrit les étapes, les moyens alloués, les objectifs des changements ?
- Quelle est la date de la mise en œuvre de ces changements ?
- Selon quelle méthode ont été exécutés les changements ?
- Ont-t-ils eu un impact sur les politiques RH ?
- Quelles sont les priorités durant l'implantation de ces changements ?
- Comment et par quel moyen ce changement a été communiqué ?
- A-t-il eu de nouveaux recrutements pour ce changement ?
- Est-ce que les employés ont été accompagnés pour les familiariser avec les changements ?

- Cette accompagnement est-il pour tout le personnel ou juste pour ce qui sont concernés par ces changements ? quels sont les critères utilisés pour le choix des personnes à former ?
- Comment récoltez-vous les besoins en formation ?
- Comment vous procédez à la réalisation de la formation ?
- Quelles sont les moyens utilisés pour la motivation de votre personnel ?
- Avez-vous un rôle dans la conduite de ces changements ?
- Est-ce que ces changements ont connu une résistance ?
- Comment avez-vous procédé au recrutement pour les nouvelles directions ?
- Respectez-vous la procédure Système Management Intégré au sein de vos services ?
- Pourquoi l'entreprise a optée pour le projet de partenariat avec Sonelgaz et l'entreprise indienne Vijai Electricals Limited ?
- Quel est l'objectif de ce partenariat ?
- Quels sont les différents indicateurs des dysfonctionnements de l'électro-industries ?

Table de matière

Introduction général 1-4

Chapitre I revue de littérature sur le changement en management

Introduction 5

Section 1 : cadre conceptuel relatif à la notion d'organisation dans le management 6

1.1.La notion de l'organisation 6

1.1.1. L'organigramme et sa typologie 7

1.1.1.1.Définition de l'organigramme 7

1.1.1.2.Les différents types d'organigramme 8

1.1.2. La structure de l'organisation 9

1.1.2.1.Définition de la structure 9

1.1.2.2.Les différents types de structure 9

1.1.3. La stratégie 10

1.1.4. Les types de management 11

1.2.La notion et définition du changement 12-14

1.3.Définition du changement organisationnel 14-15

1.4.La résistance au changement 15-17

Section 2 : facteurs, typologies et répercussions du changement 17

2.1 Les facteurs du changement 17

2.1.1. Les facteurs internes 18

2.1.2. Les facteurs externes 19

2.2. La typologie du changement organisationnel 20

2.2.1. Type du changement selon l'origine de l'idée du changement 20

2.2.1.1. Le changement imposé (prescrit) 20

2.2.1.2. Le changement négocié (construit) 20

2.2.2. Typologie du changement selon Autissier, Isabelle VANDANGEON 21

2.2.2.1. Le changement continu 22

2.2.2.2. Le changement proposé 22

2.2.2.3. Le changement organisé 23

2.2.2.4. Le changement dirigé 23

2.3. Formes et natures du changement 24-25

2.4. Les répercussions du changement 26

Section 3 : la RH, une fonction au cœur du processus de changement 26

3.1. Qu'est ce que la RH ? 26-27

3.2. Les activités de la fonction RH 27

3.3. La Gestion des Ressources Humaines 28
3.4. Les politiques RH 29
3.4.1. Définition de la politique RH 29
3.4.2. La politique de formation 29
3.4.3. La politique de communication 30
3.4.4. La politique de motivation 30
3.4.5. La politique de gestion des carrières 31
3.4.6. La politique de GPEC 32-33
3.5. Le potentiel humain 33
3.6. Les coûts cachés 34
3.6.1. L'origine des coûts cachés 35
3.6.2. Typologie et indicateurs des coûts cachés 36
Conclusion du chapitre 37

Chapitre II le changement en management : Dimensions, modèles et CDC

Introduction 38
Section 1 : le changement organisationnel au sein de l'entreprise 39
1.1.Historique du changement 39
1.1.1. La 1ère période, fin de la seconde guerre mondiale 39
1.1.2. La 2ème période, fin des années 70 39
1.1.3. La 3ème période, fin des années 80 40
1.2.Les objectifs et enjeux du changement 41
1.2.1. Les objectifs 41
1.2.2. Les enjeux 42-43
1.3.Les dimensions du changement 43
1.4.Les acteurs du changement 44
1.4.1. Les acteurs selon Autissier (2003) 44-45
1.4.2. Les acteurs selon Collerette (1997) 46-47
1.5.Les modèles du changement 48
1.5.1. Le modèle Kurt Lewin 48
1.5.2. Le modèle Kotter 49-50
1.5.3. Le modèle « A-S-R » de Weick 50-51
1.5.4. Le modèle de Collerette, Delisle et Perron 51-52
1.5.5. Le modèle de Grouard et Meston 53

Section 2 : la conduite du changement (CDC) 54
2.1. Les ères de la CDC 54
2.1.1. Les origine de la CDC 54
2.1.2. Les premiers pas de la CDC 55
2.1.3. Des années 80 jusqu'aujourd'hui 55
2.2. Les leviers de la CDC 56
2.2.1. La communication 56
2.2.2. La formation 56
2.2.3. L'accompagnement 56
2.3. Les modèles de la CDC 56
2.3.1. La CDC « instrumentée » 57
2.3.2. La CDC « Psychologique » 57
2.3.3. La CDC « gestion de projet » 57
2.4. Les objectifs de la CDC 58
2.4.1. Adhérer 59
2.4.2. Transformer 59
2.4.3. Evoluer 59
2.5. Les étapes de la CDC 60
2.5.1. Phase de diagnostic 60
2.5.2. Phase de levier 60
2.5.3. Phase de pilotage 61
Section 3 : les acteurs de la CDC et la résistance au changement 61
3.1. Les acteurs de la CDC 61
3.1.1. La Direction générale (DG) 62
3.1.2. L'équipe de facilitation du changement 62-63
3.1.3. Les équipes de compétence 63
3.1.4. Les équipe support 64
3.2. Les causes de la résistance au changement 64
3.3. Les facteurs de résistances 65
3.3.1. Les facteurs psychologiques 66
3.3.1.1. Les origines individuelles 66
3.3.1.2. Les origines collectives 66
3.3.2. Les facteurs stratégiques 66
3.4. Les formes de résistance au changement 67

3.4.1. L'inertie 67
3.4.2. L'argumentaire 67
3.4.3. La révolte 68
3.4.4. Le sabotage 68
3.5. Les causes de la résistance au changement 68-69
Conclusion du chapitre 70

Chapitre III le changement organisationnel et son impact sur les politiques RH : cas de l'entreprise Electro-Industries

Introduction 71
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil 72
1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries 72
1.2. Présentation de l'entreprise 73
1.2.1. Les unités de l'EI 73-74
1.2.2. Localisation de l'EI 75
1.2.3. Missions et objectifs de l'EI 76
1.2.4. Le domaine d'activité de l'EI 76
1.3.Structure organisationnelle de l'entreprise 77-83
1.4.L'environnement de l'EI 83
1.4.1. L'environnement interne 83
1.4.2. L'environnement externe 84-85
Section 2 : le changement et son impact sur les politiques RH au sein d'EI 85
2.1. Electro-Industries et le changement organisationnel 85-88
2.2. La description et processus du changement au sein de l'EI 89
2.2.1. La description du changement 89
2.2.1.1. Les raisons des créations des directions 89
2.2.1.2. Les étapes du changement 90
2.2.1.3. Les objectifs du changement 91
2.3. Le processus du changement au sein de l'entreprise 91
2.3.1 Phase du dégel (unfreeze) 91
2.3.2. Phase de transition (change) 92
2.3.3. Phase de regel (refreeze) 92
2.4. Le rôle de la DRHO durant le changement au sein de l'entreprise 92
2.4.1. L'impact du changement sur les politiques RH 92
2.4.1.1. La politique GPEC 93

2.4.1.2. La politique de recrutement 93
2.4.1.3. La politique de motivation 93
24.1.4. La politique de formation 93
2.5. Les coûts cachés de l'entreprise 95
2.5.1. L'absentéisme 95
2.5.2. La rotation du personnel 95
2.5.3. La non-qualité 95
2.5.4. La productivité directe 96
Section 3 : Interprétation des résultats 96
3.1. Présentation des résultats 96
3.1.1. Résultat de la création de la DCM 97
3.1.2. Partenariat Electro-Industries, Vijai Electricals Limited et Sonelgaz 98
3.1.2.1. Description de la nouvelle société 98
3.1.3. Transition de la politique qualité iso 9001 v.2008 vers la v.2015 99
3.2. Interprétation des résultats 100-102
Conclusion 103
Conclusion générale 104-108