

**RUPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULoud MAMMERI
TIZI-OUZOU**



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT : SCIENCE DE GESTION

Mémoire de Fin de Cycle

Option : « management stratégique »

Thème :

La gestion des ressources humaine : dans la conduite du changement

Cas : de la CNEP/Banque TIZI-OUZOU

Présenter par :

- M^{lle} AHMANE SABRINA
- M^r. BEN SI AMER MOUHAND OUCHABANE

Dirigé par:

- M^r. DRIR Mohamed

Member de jury:

Président : M^r. ZERKHFAOUI. Lyes. MCA

Encadreur: M^r. DRIR Mohamed. MCB

Examineur : M^r. MAHMOUDIA Mehena. MAA

Promotion : 2023 / 2024

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail, nous tenons aussi à remercier **MONSIEUR MOUHAMED DRIR** notre promoteur pour ces conseils et orientations. Également à l'ensemble des enseignants de l'université **MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU**, qui ont suivi notre scolarité avec beaucoup de compétence.

On tient à remercier tout le personnel de la banque **CNEP (Tizi-Ouzou)** pour leur accueil,

Enfin on tient à remercier nos familles, nos amis et toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

DÉDICACE

Je dédie ce travail en premier lieu à mes chers parents qui m'ont soutenu au long de mon cursus.

A ma chère sœur **LYDIA**, et ça famille

A mes chers frères **NADIR, JUBA**

A mon binôme **BEN SI AMER MOUHAND OUCHABANE**

A tous mes amies de près ou de loin

Et a toutes la famille

SABRINA

DÉDICACE

Dédicace à toute ma famille, en particulier mon père et ma mère,

A mon encadreur Monsieur DRIR,

A ma camarade sans laquelle ce mémoire n'aurait jamais vu le jour
Sabrina AHMANE,

Ainsi qu'à tous mes amis qui ont été là tout au long du chemin
parcouru.

CHABANE

Sommaire :

Introduction générale	09
Chapitre 01 : Littérature sur le changement des organisations	13
Section 01 : Théorie et changement organisationnel	14
Section 02 : Typologie des facteurs et des acteurs du changement.....	25
Chapitre 02 : La RH, une fonction dans la conduite du changement au sein de l'entreprise	36
Section 01 : L'intervention des RH sur le changement	37
Section 02 : La conduite du changement au sein de l'entreprise.....	48
Chapitre 03 : Étude de cas de la CNEP : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises ...	81
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	82
Section 02 : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises au sein de la CNEP.....	92
Conclusion générale	127
Bibliographie ...	129
Annexes	131
Table des matières	134

Liste des abréviations :

ACMP : Association of Change Management Professional

CDC : Conduite de changement

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

CPC : Catégorie socio-professionnelle

D.G.A : Directeur générale adjoint

DRH : Direction des ressources humaines

FRH : Fonction des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

I.C.R : Indemnité de changement de résidence

I.E.P : Indemnité d'expérience professionnelle

I.R.G : Impôt sur le revenu global

PDG : Président-directeur générale

RH : Ressources humaine

Sec. Soc : Sécurité sociale

Liste des tableaux :

N°	Tableau	Page
01	Synthèse de l'historique du changement	8
02	synthèse des différents facteurs de changement	20
03	Chiffres clés réalisés au 31 décembre 2020 à la CNEP/Banque	77
04	indemnité de transport	95
05	Information des deux salariés de CNEP/Banque	99
06	Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas	100
07	Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du deuxième cas	101
08	Répartition de l'échantillon par genre	102
09	répartition de l'échantillon selon l'âge	103
10	la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio- professionnelles (CSP)	104
11	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	105
12	La répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle	106
13	la répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale	107
14	La répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération	109
15	La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire	110
16	La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement	111
17	La répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire	112
18	La répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement	113
19	la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération	115

Liste des figures

N°	Figure	Page
01	balance du changement	10
02	le modèle de changement de Kurt Lewin	13
03	les phases et les étapes du changement	14
04	les types du changement	16
05	les objectifs de la GRH	32
06	GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)	34
07	Les trois objectifs du changement	43
08	la structure des principaux acteurs de la CDT	45
09	Modèles de conduite du changement	49
10	Structure centrale de la CNEP/ Banque ORGANIGRAMME	82
11	la rémunération lie objectifs personnels des salariés et objectifs de l'entreprise	90
12	cercle de rémunération	92
13	répartition de l'échantillon par genre	103
14	La répartition de l'échantillon selon l'âge	104
15	la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelles	105
16	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	106
17	la répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle	107
18	la répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale	108
19	la répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération	109
20	la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire	110
21	la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement	111
22	la répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire	112
23	la répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement	113
24	Le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération	115

Introduction générale :

Le changement est au cœur des organisations modernes. Certaines disciplines et certains participants ont étudié ce phénomène (COLLERETTE et al, 1997 ; HANDY, 1995 ; TESSIER et TELLIER, 1993). Aujourd'hui, l'environnement économique et social est plein de concurrence, de complexité, d'incertitude et d'imprévisibilité. Ceci est principalement dû à la mondialisation, à la globalisation et au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est une donnée essentielle à la vie des entreprises. On couvre tous les aspects environnementaux :

- Economique : impératifs de productivités, de qualité ;
- Technique : évolution technologique, automatisation ;
- Organisationnel : remise en question des structures, décentralisation, fusion, absorption ;
- Humain : évolution des styles de travail, des modèles de relations.

Pour assurer son développement, une entreprise ne peut se limiter à subir, au moindre coût, des changements qui lui sont imposés par limiter à subir, au maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire. Ceci passe par la mise en œuvre de démarches adaptées, souvent méconnues des responsables. En particulier, les aspects humains ne sont pas suffisamment pris en compte. Au mieux, l'accent est mis sur l'encadrement, sa capacité d'analyse et d'action. Le personnel n'est alors considéré que comme « consommateur de changements » ; comme si son acquiescement aux mesures directoriales allait de soi, comme si le rang du « changeur » garantissait le résultat final.

Le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, la conduite du changement est devenue l'une des principales préoccupations des organisations. Les individus sont l'atout le plus précieux dans le processus de changement organisationnel. Il est nécessaire d'analyser comment le changement affecte le comportement organisationnel au sein de l'organisation et d'étudier comment les employés réagissent au changement.

Introduction générale

Dans tout processus de changement, l'homme est la principale ressource. Une stratégie d'entreprise qui ignorerait cette donnée essentielle est vouée à l'échec ou à des pseudo-victoires dont les coûts sociaux cumulés finissent par engendrer des pertes notables d'efficacité.

La fonction ressources humaines joue un rôle important pour réussir le changement organisationnel et conduire ses différentes transformations, elle permet de mener à bien les transformations organisationnelles de manière efficace et efficiente. La gestion du changement doit donc s'accompagner du développement des ressources humaines dans lequel elle puise les conditions de sa réussite.

Les dynamiques actuelles imposent une réflexion approfondie sur la manière dont les organisations abordent le changement et intègrent leurs ressources humaines dans ce processus. La gestion du capital humain devient un enjeu majeur, avec la reconnaissance croissante du rôle central des employés dans la création de valeur pour l'entreprise. Les travailleurs ne sont plus simplement des exécutants, mais plutôt des acteurs essentiels à la réussite des projets de transformation.

La RH dans sa gestion se trouve reconnue par une participation quasi générale des directeurs des ressources humaines au comité de direction du projet de transformation. Ainsi, le capital humain est un facteur clé de performance pour l'entreprise, l'efficacité est 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. Et pour que l'entreprise change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Et pour que l'entreprise réussisse à garder leurs pérennités et de continuer d'exercer leurs fonctions doivent faire face à la résistance au changement, afin d'éviter des échecs qui risquent de faire échouer le projet de transformation.

Avec l'avènement d'un environnement instable et exigeant les organisations à s'adapter, la gestion du changement est une pratique de management tout à fait incontournable. Aujourd'hui, il est reconnu qu'en Algérie, les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements importants de multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales, qui remettent régulièrement en question la qualité, la pertinence et l'efficacité de la fourniture des produits et services. Obligé de se transformer les organisations mettent en œuvre des projets plus sophistiqués, où l'on souhaite utiliser les meilleures méthodes de conduite de changement.

Introduction générale

Dans cette ère d'instabilité, la gestion du changement n'est pas simplement une option, mais une pratique de management incontournable. Les organisations algériennes sont appelées à adopter les meilleures méthodes de conduite du changement, à anticiper les évolutions futures et à développer une agilité organisationnelle qui leur permettra de prospérer dans un environnement en constante évolution. En définitive, la réussite des projets de transformation repose sur la capacité des organisations à embrasser le changement comme une constante incontournable de leur existence.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse consiste essentiellement à mieux comprendre le phénomène de la conduite du changement dans le cadre d'une organisation à travers plusieurs actions et connaître les facteurs liés à sa gestion au sein de la direction générale de la CNEP banque. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

Problématique :

"Comment la mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance impacte-t-elle la gestion des ressources humaines lors de processus de changement organisationnel, et quelles sont les implications en termes de motivation, d'engagement et de performance des employés ?"

"Cette problématique vise à éclairer plusieurs aspects liés à la gestion des ressources humaines dans un contexte de changement organisationnel, en se concentrant spécifiquement sur l'impact de la rémunération basée sur la performance. Voici quelques-uns des points que cette problématique cherche à éclairer :

1. L'effet de la rémunération sur la performance : Elle explore comment la rémunération basée sur la performance influence le comportement et les actions des employés dans un contexte de changement organisationnel.
2. La gestion des ressources humaines : Elle examine le rôle des pratiques de rémunération sur la manière dont les ressources humaines sont gérées pendant les processus de changement, notamment en termes de recrutement, de rétention et de développement des talents.
3. La motivation et l'engagement des employés : Elle cherche à comprendre comment la rémunération basée sur la performance influence la motivation et l'engagement des

employés lorsqu'ils sont confrontés à des changements dans leur environnement de travail.

4. Les implications en termes de performance globale : Elle évalue les conséquences de ces pratiques de rémunération sur la performance globale de l'organisation, en mettant en évidence les avantages et les éventuels défis associés à cette approche.

En résumé, cette problématique vise à fournir des éclairages sur la manière dont la rémunération basée sur la performance interagit avec la gestion des ressources humaines dans le contexte spécifique de la conduite du changement organisationnel, en mettant en lumière ses implications pour les employés et pour l'organisation dans son ensemble.

Chapitre 1 : Littérature sur le changement dans l'organisation

Introduction au chapitre :

Le changement est un phénomène inévitable dans la vie de toute organisation. Alors que l'environnement économique, social et technologique continue d'évoluer, les entreprises doivent s'adapter et se transformer pour rester compétitives et durables. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans la conduite du changement.

Ce premier chapitre vise à introduire les bases théoriques du changement organisationnel. Nous retracerons dans un premier temps l'évolution historique du changement au sein des organisations à travers trois périodes clés : la première, une période de croissance et d'adaptation progressive après la Seconde Guerre mondiale, la seconde, une période de bouleversements et de transformation radicale dans les années 1970, et la troisième cette période. Est une période d'apprentissage et d'évolution. Dans les années 1980.

Par la suite, nous fournirons une définition claire du changement et du changement organisationnel, en présentant les théories les plus couramment utilisées dans la littérature, notamment le modèle de Lewin et le modèle de Collerette (1997).

Enfin, nous distinguerons les différents types de changement auxquels les organisations peuvent être confrontées, notamment le changement organisationnel, le changement stratégique, le changement culturel et le changement technique.

Ce chapitre posera les bases théoriques nécessaires pour comprendre la gestion des ressources humaines dans la gestion du changement et présentera les concepts clés qui seront abordés plus en détail dans les chapitres suivants.

Section 01 : Théorie du changement organisationnel :

La théorie du changement organisationnel est un domaine d'étude crucial qui examine la dynamique du changement au sein des organisations. Cette section donne un aperçu de l'évolution historique du changement dans les organisations, des définitions du changement et du changement organisationnel, ainsi que des différents types de changement que les organisations peuvent subir.

1. Historique du changement dans l'organisation : Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique).

D'abord, celle qui suit la 2eme guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau N°01, intitulé synthèse de l'historique du changement, seront représentées les trois phases proposées par Demers (1999).¹

1.1. Première période : la fin de la seconde guerre mondiale ou la période de « Croissance et adaptation Progressive »

D'abord, il y a la période 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. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999).

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

¹ DEMERS C. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999, P131-139.

1.2. Seconde période : les années 70 de « mort et transformation radicale »

Ensuite, arrive la deuxième période 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. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux crises pétrolières de 1973 et 1979 également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

1.3. Troisième période : les années 80 ou « l'apprentissage et évolution » :

Finalement, 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). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

Chapitre 1 : Littérature sur le changement dans l'organisation

Tableau N°1 : Synthèse de l'historique du changement :

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

Source : ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006,

2. Définition

2.1. Définition du changement :

Dans les sciences de gestion, le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer ». ²

Le changement est défini dans le dictionnaire de (LAROUSSE) comme étant « Action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état à un autre », « Modification profonde, rupture de rythme, tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi : Aimer le changement » ³

Le changement peut se définir comme la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et développement de son environnement (Fabre et al en 2007), pour c'est auteurs : une organisation se modifie du fait d'un changement dû à la nécessité de s'adapter à un environnement instable. Le changement entraîne une transformation voulue ou subit.

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 » ⁴

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 » ⁵

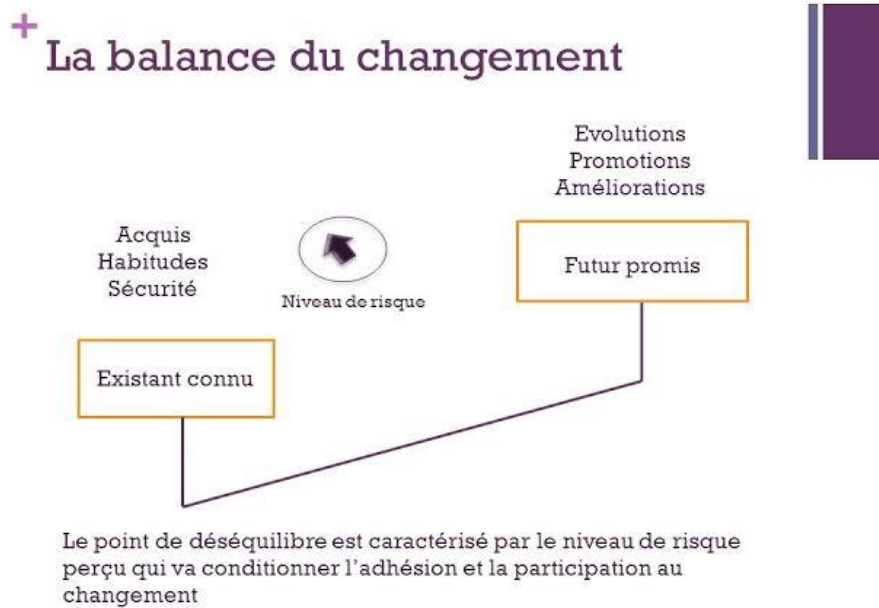
² BEAUDION P. « la gestion du changement » Ed libre expression, 1990. P43

³ WWW. La Rousse.Fr /Dictionnaire/ français /changement /14612 (consulté le 19 mars 2024).

⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT Diagnostic, Accompagnement, pilotage, Edition DUNOD, 2007, P6.

⁵ AUTISSIER. David, MOUTOT. Jean-Michel. Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, Ed DUNOD, 2016, P10.

Figure n°1 : balance du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, 2016, p11

La balance du changement ci-dessus, proposée par AUTISSIER et MOUTOT, illustre qu'en fonction du niveau de risque perçu par les acteurs, leur volonté penchera du côté du statu quo ou du changement. Par exemple, lorsque l'existant est menacé par un environnement en trop grand décalage avec les pratiques actuelles, la stabilité peut mettre les acteurs dans une forte situation d'inconfort. Par conséquent, ils préfèrent se soumettre à une transformation de leurs habitudes en vue d'atteindre un équilibre futur.

Il est à signaler que la définition du changement diffère d'un auteur à un autre, mais le sens où la signification est la même.

2.2. Définition du changement organisationnel :

Plusieurs définitions peuvent être pour le changement organisationnel, un concept qui est largement défini nous retiendrons ceux 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 ».⁶

Pour leur part, AUTISSIER et MOUTOT considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et gestion), les pratiques (manière de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et 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 »⁷

D'après Grouard (Benoît) et Miston (Francis), (1998), « Le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »⁸

Nous constatons à travers ces différentes définitions que, le changement organisationnel se considère comme un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre deux instants, impliquant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation sur une période donnée. Il peut se manifester sous différentes formes, telles que des transformations graduelles ou des transitions majeures qui affectent la culture, l'infrastructure, les technologies ou les processus internes de l'organisation. Le changement organisationnel est incontournable pour garantir la durabilité et le succès à long terme d'une entreprise, et il peut être perçu comme une opportunité plutôt qu'une menace.

⁶ COLLERTTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON. Op cite, P20.

⁷ AUTTSSTER David, MOUTOT Jean-Michel, Op, cite, P20.

⁸ GROUARD Benoit, MESTON Francis, Op, cite, P98.

2.3. Les théories de changement :

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

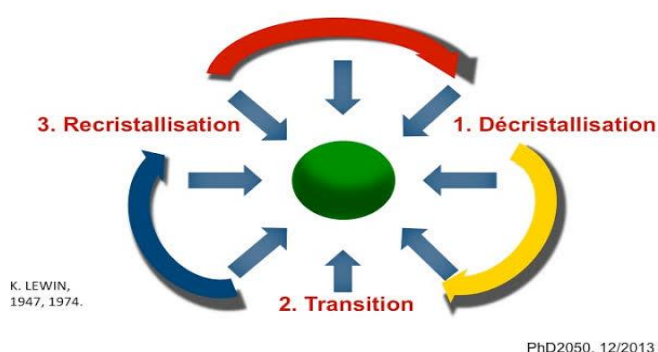
2.3.1. Le modèle de Lewin (1958) :⁹

La théorie de Kurt Lewin est l'une des premières théories modernes du changement, se concentrent sur la dynamique du changement organisationnel et constitue l'un des modèles les plus connus et les plus utilisés pour expliquer le phénomène du changement et faire face aux résistances rencontrées. Il se compose de 3 phases qui sont :

- Le dégel ou la dé cristallisation : cette première étape implique de remettre en question les normes établies, de créer une conscience de l'urgence du changement et de préparer les individus à l'innovation.
- La transition ou le changement : durant cette phase, de nouvelles pratiques et comportements sont introduites pour remplacer les anciennes normes. C'est une période de transition où les individus expérimentent les nouvelles façons de faire.
- Le regel ou la cristallisation : la dernière étape vise à stabiliser et consolider les nouveaux comportements et pratiques. Si cette phase est négligée, il y a un risque que les anciennes habitudes reviennent.

Figure n°2 : le modèle de changement de Kurt Lewin

Le modèle de changement de Kurt Lewin



Source : Philippe Destatte, PhD2050, 12/2013

⁹ D. AUTISSIER, I. VANDANGEON- DERUMEZ, A. VAS, Op, cite, P116.

2.3.2. Le modèle de Collerette (1997) : ¹⁰

A la suite de Lewin, Collerette et al. (1997) vont examiner les expériences des acteurs vivant le changement pour mieux pouvoir comprendre leur vécu et surtout leur adaptation audit changement. Leur modèle explique mieux les interactions entre individus et aussi entre les groupes au moment même où se déroule le changement.

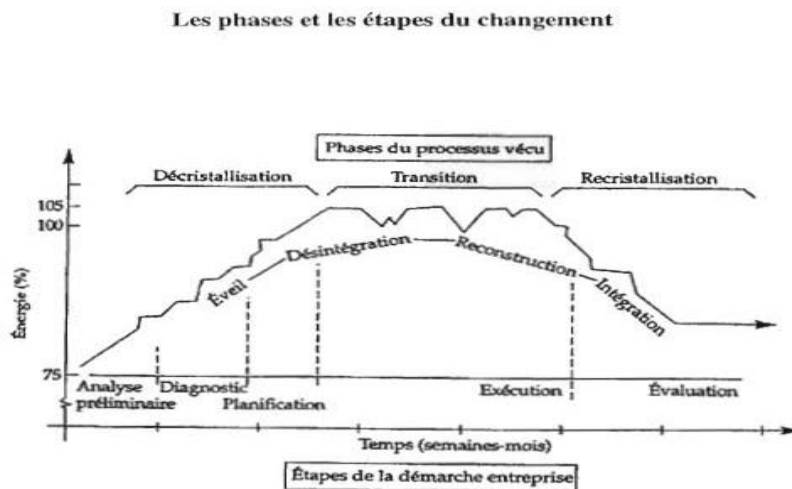
Le modèle proposé par collerette est constitué de quatre phases (4) :

- **L'éveil** : cette phase représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions, il s'agit donc d'une opération de tirage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de mettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.
- **La désintégration** : consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adapté dans le système de représentation et dans les pratique qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Et les individus commencés à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement
- **La reconstruction** : au cours de cette étape, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.
- **L'intégration** : Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus en plus naturelles. Elle correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin.

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

¹⁰ D. AUTISSIER, I. VANDANGEON- DERUMEZ, A. VAS, Op, cite, P116.

Figure n°3 : les phases et les étapes du changement



Source : Colletterte et al 1997

Ce schéma de Colletterte et al. intègre le modèle de changement planifié c'est-à-dire « le changement défini comme la résultante d'un plan, d'une volonté et d'une intention d'en arriver à un nouvel état souhaité, individuel, groupal ou organisationnel » (Rhéaume, 2002). Il s'agit en quelque sorte de la démarche d'implémentation du changement qui est ici constituée de quatre principales périodes le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

- **Le diagnostic** est le fruit d'activités permettant d'avoir une appréhension juste de la situation. Il facilite la clarification d'une situation et touche autant le contenu que le processus qui l'accompagne. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées.
- **La planification** consiste à établir une stratégie de travail susceptible de déboucher le plus souvent sur une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. C'est une activité continue. Il serait illusoire de prétendre à une planification définitive, car des changements peuvent survenir à tout moment.
- **L'exécution** est le moment de réalisation du plan d'action déjà établi. Aussi, sa mise en œuvre est assujettie à un encadrement efficace du système soumis à l'épreuve du changement.

- **L'évaluation** est le fruit d'un diagnostic continu permettant de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle voulue.

3. Les types de changement :

3.1. Le changement organisationnel :

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. D'abord, (Van de VEN & Poole, 1995) l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ». ¹¹

Ensuite Guil hon (1998), considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ». ¹²

3.2. Le changement stratégique :

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

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

3.3. Le changement culturel :

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

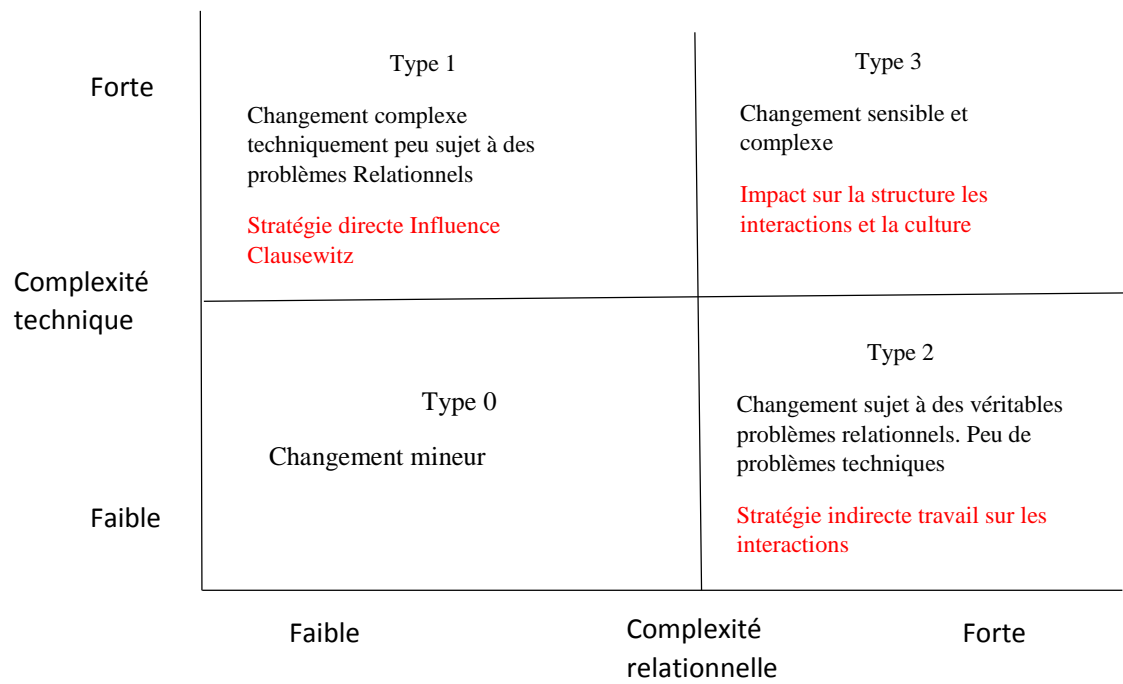
3.4. Le changement technique :

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

¹¹ .Van de Ven et Poole, 1995, Op, cite.

¹² .Guil hon a, 1998. Op. Cite.

Figure n° 4 : les types du changement



Source : Joëlle Muller, ENSSIB, Juin 2013.

Section 02 : Typologie des facteurs et des acteurs du changement :

La gestion du changement est un processus complexe et crucial pour toute organisation souhaitant s'adapter à un environnement en évolution constante. Comprendre les facteurs et les acteurs impliqués dans ce processus est essentiel pour mener à bien une transformation organisationnelle. Cette section explore en détail la typologie des facteurs et des acteurs du changement, ainsi que les différentes étapes du processus du changement.

1. Les facteurs du changement :

Nous proposons des facteurs qui contribuent à l'engagement des organisations dans le processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que les changements peuvent être provoqués par de nombreux autres phénomènes. La spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement est finalement unique. Cependant, certaines raisons courantes déclenchent souvent des changements et peuvent s'expliquer par des facteurs externes ou internes.

Les facteurs internes sont liés aux décisions prises par les membres de l'entreprise et leurs racines peuvent être liées à des changements dans l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes imposées à une entreprise dont les marges de manœuvre sont limitées car l'entreprise ne peut les ignorer.

D'après Benoît Grouard et Francis Meston », les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation ou à des éléments qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci. 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.¹³

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,

¹³ GROUARD, MESTON, L'entreprise en mouvement : conduite et réussir le changement, 4 e édition, Dunod, paris, 2005, 1998. P10-18.

Selon David AUTISSIER », 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.¹⁴

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 a/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). Si facteurs internes influence les stratégies des entreprises en termes de marketing, de communication et de développement de nouveaux modèles d'affaires
- **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités. L'intégration d'Internet nécessite une adaptation de l'organisation pour s'aligner avec les nouvelles technologies et les opportunités qu'elles offrent
- **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 et systèmes de gestion doivent être repensés pour tirer parti des avantages d'Internet en termes d'efficacité et de performance.
- **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait. L'utilisation d'Internet modifie les pratiques commerciales, la communication et l'interaction avec les clients et les partenaires.

¹⁴ D. AUTISSIER, J. MOUTOT, pratique de la conduite de 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.

1.2. Les facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

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

- **L'environnement légal et réglementaire :** peut amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.
- **La technologie :** la mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.
- **La concurrence :** la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et à un renouvellement rapide de l'offre.
- **La demande client :** dans un marché de demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.
- **Les marchés financiers :** la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés, 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°2 : synthèse des différents facteurs de changement

Facteur interne	Facteur externe
Stratégie (cout, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35heures commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatique, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)

2. Les acteurs du changement :

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

2.1. Leader de l'organisation :

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

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

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

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

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

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

2.3. Les managers intermédiaires :

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

2.4. Les autres acteurs organisationnels :

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

2.5. Les intervenants externes :

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

Extérieur, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des solliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.¹⁵

3. Les étapes de processus de changement :

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

- Une phase préparatoire ;
- Une phase de diagnostic ;
- Une phase de planification ;
- Une phase de mise en œuvre ;
- Une phase d'évaluation des effets.¹⁶

3.1. La phase préparation :

L'orateur essaiera de formuler clairement le problème dans un premier temps, et pour ce faire, il doit

Répondez le plus rapidement possible à trois types de questions :

Questions liées à la nature des travaux à réaliser : De quoi s'agit-il ? Sur quoi devrions-nous nous concentrer ?

Intervention?

¹⁵ ANNIE Bertol, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Édition d'organisation, Paris, 1986, P 167-169

¹⁶ GILBERT Patrick, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ED : ESF, Paris, 1988, P 47

Questions liées aux objectifs souhaités : Quel est l'objectif à atteindre ? Quel est l'état idéal ?

Où le demandeur souhaite-t-il se situer ?

Questions liées aux commandes : Quel est le contrat entre le participant et le demandeur ?

Quelles sont les contraintes en amont et en aval pour les acteurs ?

Afin de mobiliser les énergies et d'orienter l'intervention, la cible doit être clairement définie, et nécessite un cadre qui préfixe les informations à collecter et à traiter.

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

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

- La pertinence de la problématique énoncée ;
- Un comportement de résolutions de problèmes de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisants, disponibilité et engagement de certains acteurs clés, ...).¹⁷

3.2. La phase de diagnostic :

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.¹⁸

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

¹⁷ FAURIE Christophe, Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier, ED maxima, Paris, 2003, P48 – 49.

¹⁸ ZID Rim. Op.cit. P 34.

un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et de la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants.

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possible. Il est selon l'expression de PIERRE JARDILLIER GILBERT: « la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser ». À cette condition, plus de gens seront associés au diagnostic, plus celui-ci constitue un point de non-retour.¹⁹

3.3. La phase de planification :

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

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.²⁰

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

- Ressources nécessaires (information, formation, soutien,...etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;
- Condition pratique de mise en œuvre ;
- Moyens pour suivre les actions ;
- Critères de mesures des résultats.²¹

¹⁹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51.

²⁰ ZID Rim. Op.cit. P 34-35.

²¹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

3.4. La phase de mise en œuvre :

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.²²

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

- Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent? Le système d'informations sur le déroulement de l'application est-il suffisant?
- Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?²³

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.²⁴

3.5. La phase d'évaluation des effets :

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, information sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue du réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives).

²² ZID Rim. Op.cit. P 35.

²³ GILBERT Patrick. Op.cit. P 52.

²⁴ SOPARNOT Richard, Le management du changement, ED Vuibert, Paris, 2010, P 85-86.

Elle permet aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.²⁵

Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

Tracer un bilan de changement de l'entreprise.

Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.²⁶

²⁵ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

²⁶ ZID Rim. Op.cit. P 35.

Conclusion au chapitre :

Le chapitre sur la littérature concernant le changement des organisations offre une perspective historique et théorique essentielle pour comprendre l'évolution des modèles de changement organisationnel. En examinant les différentes périodes telles que la croissance post-Seconde Guerre mondiale, la transformation radicale des années 70 et l'apprentissage des années 80, on observe une progression significative dans les approches du changement.

Les définitions du changement et du changement organisationnel, ainsi que les théories de Lewin et de Collerette, offrent un cadre conceptuel solide pour appréhender les processus de transformation. En explorant les divers types de changement tels que l'organisationnel, stratégique, culturel et technique, on réalise la diversité des dimensions impactées par les initiatives de changement.

La typologie des facteurs internes et externes, ainsi que des acteurs du changement, met en lumière l'importance de considérer un large éventail de variables lors de la planification et de la mise en œuvre du changement. Les étapes du processus de changement, de la préparation à l'évaluation des effets, soulignent l'importance d'une approche méthodique et réfléchie pour garantir le succès des initiatives de transformation organisationnelle.

En conclusion, ce chapitre offre un aperçu approfondi et structuré des fondements théoriques, des acteurs clés et des étapes essentielles du changement organisationnel, fournissant ainsi une base solide pour aborder les défis et les opportunités liés à la gestion du changement dans les organisations contemporaines.

Chapitre 2 : la RH, une fonction dans la conduite du changement au sein de l'entreprise

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place centrale dans la dynamique du changement au sein des organisations. Dans un environnement en perpétuelle évolution, la capacité des entreprises à s'adapter et à innover repose largement sur la manière dont elles intègrent la dimension humaine dans leurs processus de transformation.

Ce chapitre se propose d'explorer le lien étroit entre la fonction RH et la conduite du changement au sein de l'entreprise. Nous débuterons par une analyse approfondie de la gestion des ressources humaines, en définissant son domaine, ses objectifs et ses principales activités. Nous mettrons en lumière l'importance de la gestion des carrières et de l'adaptation des individus face au changement.

La seconde partie de ce chapitre se concentrera sur la conduite du changement, en examinant son histoire, ses objectifs et les étapes clés qui jalonnent ce processus. Nous identifierons les acteurs impliqués, de la direction générale aux équipes de facilitation du changement, en passant par les équipes de compétences et de support.

Nous explorerons ensuite la démarche de conduite du changement dans l'entreprise, en nous appuyant sur des modèles et des étapes spécifiques, notamment ceux proposés par John Kotter « conduire le changement : feuille de route en 8 étapes ». Nous mettrons en lumière les leviers d'action essentiels tels que la communication, la formation et l'accompagnement.

Enfin, nous aborderons la question cruciale des résistances au changement, en identifiant les différentes formes, raisons et facteurs qui peuvent entraver la réussite des initiatives de transformation. Comprendre et anticiper ces résistances est essentiel pour mener à bien tout projet de changement organisationnel.

Ce chapitre vise à offrir une vision globale et approfondie du rôle stratégique de la fonction RH dans la conduite du changement, en soulignant l'importance de l'implication des ressources humaines dans la réussite des projets de transformation au sein des entreprises modernes.

Section 1 : l'intervention des RH sur le changement

Dans cette section, nous explorerons le rôle crucial des Ressources Humaines (RH) dans la gestion du changement au sein des organisations

La fonction des ressources humaines (RH) est un pilier fondamental de toute entreprise en période de changement. En effet, la capacité des organisations à évoluer et à s'adapter repose en grande partie sur la gestion efficace de leur capital humain.

1. Définition de la gestion des RH :

Le concept « ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme : « moyens matériels, produits dont une région peuvent disposer dans tel domaine ». (Larousse 2008) on peut distinguer trois principaux types de ressources : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines, historiquement, la fonction ressources humaines (FRH) s'est développée sous la dénomination « fonction personnel » c'est au début des années 1990 que l'on parle de la fonction ressources humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH. La fonction ressources (FRH) se transforme de façon permanente, élargit le champ de ses missions et ses domaines d'intervention. Elle se professionnalise pour relever de nombreux défis et transformations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise²⁷.

²⁷ Jean-Marie Perreti « ressources humaines » édition Vuibert 17^e édition, PARIS année 2011, page 33.

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

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources personnelles pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat, etc.) qui est une activité plus verticale et de l'autre, la gestion des ressources humaines (gestion des personnes, carrières, formation, etc.) qui est transversale par nature. ²⁸

La gestion des ressources humaines consiste en « des mesures politique, procédures » et des activités (recrutement, formation, etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et performance optimale de la part de l'individu et de l'organisation. ²⁹

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 et 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 ». ³⁰

²⁸ [http:FR Wikipédia : ORG / WIKI/ gestion des ressources humaines](http://FR.Wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines) (consulté le 10 mai 2024)

²⁹ SEKIOU (L) et autres, « la gestion des ressources humaine » éd. Debock université, Bruxelles, 2001, p : 10

³⁰ Cité par PILLOT Christian, Management gestion des ressources humaines, éd, INSA, Lyon, 2004. Disponible

2. Domaine et objectif de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (GRH) couvre un large éventail de domaines et d'activités visant à gérer efficacement les ressources humaines d'une organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques.

2.1. Domaine de la GRH :

La gestion des ressources humaines couvre un large éventail d'activités essentielles au bon fonctionnement de l'organisation

2.1.1. Les principales activités des GRH :

« Le terme compétence fait référence à ce qui doit être au cœur de la contribution de la GRH à la stratégie de l'entreprise » En réalité, la recherche en termes de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme lui-même mais sur son savoir-faire tel qu'il soit physique ou moral. C'est pour cela que les missions de la fonction ressources humaines sont l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences, car l'entreprise doit se battre pour être compétente afin de rester compétitive.

2.1.2. L'acquisition du personnel :

L'entreprise doit définir au préalable ses besoins en termes de quantité et surtout de qualité travers, le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Mais elle doit développer auparavant des procédures de définitions de postes qui lui permettront de disposer de profils de poste, c'est-à-dire le type de compétences nécessaires pour permettre aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme ».

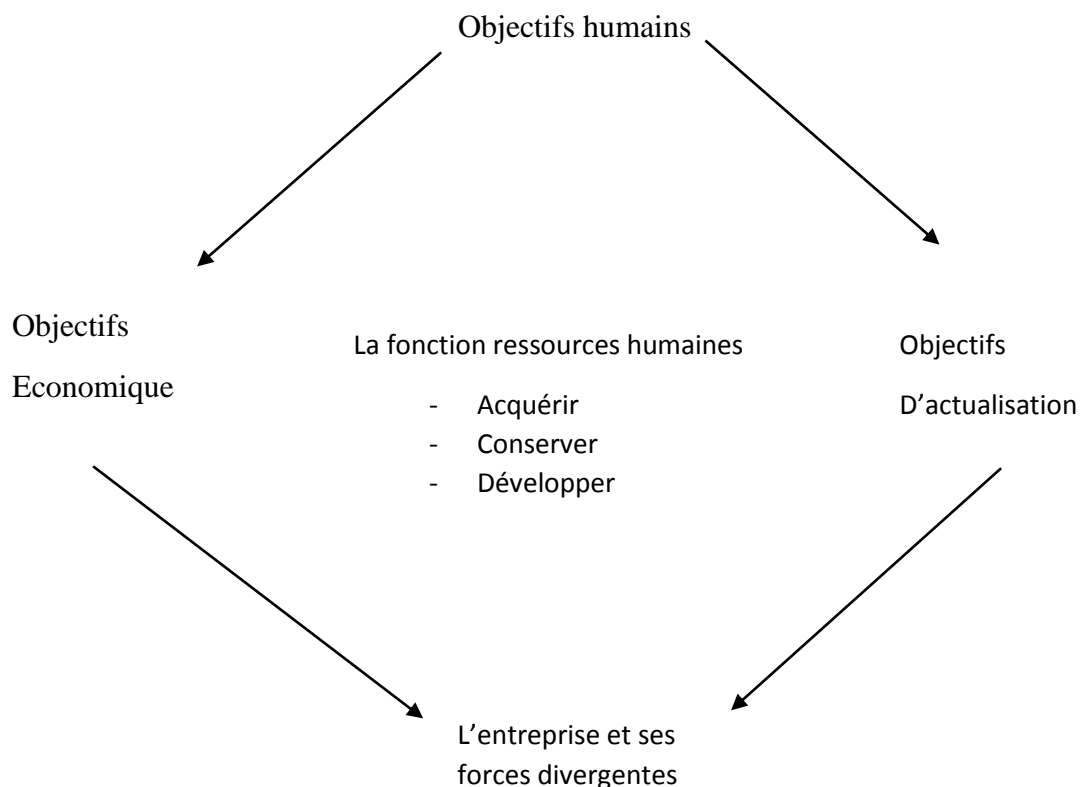
La gestion prévisionnelle du personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en

relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines évoluent dans le temps.

Afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en Œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes. L'ensemble des prévisions et des analyses qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

Ces trois objectifs et leurs états d'équilibres pourraient se présenter sous forme de schéma comme suit:

Figure n° 5 : les objectifs de la GRH



Source : COTE (M), « la GRH », éd. Vuibert, Paris, 2005, p : 77.

Souvent les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressource sur le même pied d'égalité que l'ensemble des autres ressources d'une organisation. À l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer. Il est vu comme un agent, libre de toute attache, qui peut rejeter toutes les contraintes organisationnelles qui le gênent.

Ainsi, ces deux objectifs divergents et s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise le bien être de l'individu et la survie de l'organisation. Il devient alors possible à l'individu de satisfaire plusieurs de ses besoins tant par un travail productif que par des loisirs.

3. La ressource humaine face au changement :

Les R.H et le changement organisationnel sont traversés par de multiples évolutions, ces évolutions renvoient essentiellement à l'évolution des notions au sein du champ de gestion.

Plus précisément, la GRH se caractérise par une évolution du paradigme dominant allant d'une GRH fondamentaliste à une GRH contingente ».

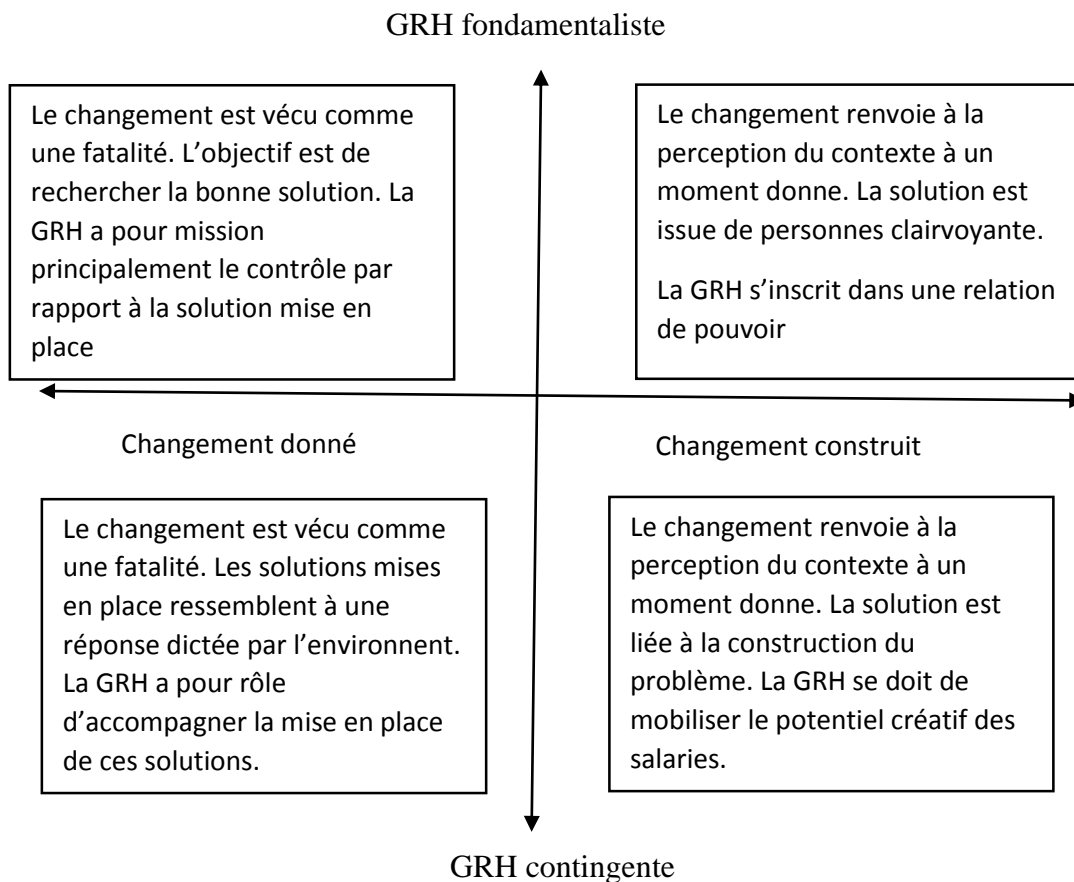
Les Ressources Humaines jouent un rôle central dans la gestion du changement en entreprise, en veillant à ce que les salariés s'adaptent aux évolutions, en mettant en place des stratégies d'accompagnement, et en favorisant une transition harmonieuse vers de nouvelles méthodes de travail. Leur implication est cruciale pour le succès des transformations organisationnelles et la croissance de l'entreprise.

De l'autre côté, on parlera de changement donné par rapport au changement construit. Pour mener à terme notre réflexion et en nous basant sur les travaux d'auteurs précités et de la réflexion de M. Bayad et C. Schmitt, 2007.

Par ailleurs, un croisement des deux axes, autrement dit, de l'approche paradigmatique de la GRH et de l'approche du changement,³¹ donne une représentation plus succincte de l'étude des paradigmes présentés ci-dessus. Ce croisement débouche sur la conception suivante :

³¹M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2007, p.232

Figure n°6 : GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)



Source : M. Bayad, C. Schitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2007, p.231

La gestion des ressources humaines n'est vue que comme un moyen lié à des décisions et des actions indépendantes d'elle. Il repose sur une conception de fonctions très unifiée, voire unique. L'objectif est de décrire les caractéristiques de la gestion des ressources humaines qui conduisent généralement les entreprises au succès.

Dans ces conditions, on peut considérer la gestion des ressources humaines comme s'inscrivant dans une perspective temporelle à court terme, faisant référence au fonctionnement des fonctions. Dans une large mesure, la position d'une personne dans l'organisation détermine fortement le rôle attribué à la gestion des ressources humaines. Les acteurs de la GRH et du changement organisationnel dans une entreprise sont traités comme les mêmes ressources que les équipements ou la technologie. La gestion des ressources humaines n'a d'autre but que d'accompagner les initiatives de changement.

Faciliter le changement signifie développer des stratégies qui combinent le processus de changement technologique (le passage de la situation actuelle à la situation souhaitée) avec le processus d'adaptation personnelle au changement. Par conséquent, tout programme de changement implique ces deux processus de changement.

Traditionnellement, les responsables du changement se concentrent principalement sur les aspects techniques, en mettant l'accent sur les structures, les processus, les systèmes et la technologie pour déployer leur vision et leur stratégie organisationnelle. Malgré l'importance de ces aspects, il a été prouvé que si l'on ne considère pas le processus par lequel les individus s'adaptent au changement, les chances de succès sont considérablement réduites.

4. Le processus d'adaptation des individus au changement :

L'adaptation des individus au changement organisationnel est un processus complexe qui implique plusieurs étapes. Voici les principales phases du processus d'adaptation :

- **Rompre avec le passé**

Lors d'un changement organisationnel, les individus doivent d'abord rompre avec leurs anciennes habitudes et façons de faire]. Cela peut être déstabilisant et générer des émotions comme le choc, le déni ou la colère. Il est important de reconnaître ces réactions comme normales face à une situation nouvelle.

- **Explorer les nouvelles façons de faire**

Une fois la rupture avec le passé amorcée, les individus peuvent commencer à explorer les nouvelles façons de travailler. Cela implique souvent d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. Cette phase peut susciter de l'anxiété mais aussi de l'excitation face aux possibilités offertes par le changement.

- **Commencer les changements**

Le processus d'adaptation se poursuit par une phase de tristesse face aux pertes engendrées par le changement. Progressivement, les individus en viennent à accepter la nouvelle situation et à y trouver un certain sens de sérénité. Ils intègrent les nouvelles façons de faire à leur pratique quotidienne.

Pour faciliter le commencement des changements, il est essentiel :

- D'impliquer les personnes dès le début dans un processus adaptatif

- D'assurer une communication constante et une planification minutieuse
- De mobiliser les ressources nécessaires et de mesurer les progrès
- Les individus traversent ensuite une phase de tristesse face aux pertes engendrées, avant d'en venir à accepter la nouvelle situation et à y trouver un certain sens de sérénité. Ils intègrent progressivement les nouvelles façons de faire à leur pratique quotidienne.

5. Le changement organisationnel et la politique GRH : ³²

L'importance et la place accordées aux ressources humaines dans le processus de transformation des entreprises varient sensiblement selon la nature et le type de changement mise en œuvre. Les politiques de gestion de ressources humaines mobilisées diffèrent considérablement d'un mode de changement à un autre. Il n'y pas de commune mesure dans la manière d'aborder le problème humain entre une réorganisation du travail, une restructuration d'entreprise et un réengineering des processus d'affaires.

5.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail

De multiples facteurs peuvent justifier la réorganisation du travail.

L'articulation entre le prescrit et le réel, idéalisée par la conception taylorienne de l'organisation du travail, ne tient que de la volonté des opérateurs à trouver des solutions aux situations non prévues par ceux qui ont pour fonction d'élaborer le travail.

En effet, la redéfinition des tâches par les salariés est une séquence de l'élaboration de l'activité de travail et marque leur intention de coopérer sans contrainte. Mais, la réorganisation du travail s'impose comme pratique lorsque le décalage entre le prescrit et le réel génère un dysfonctionnement tel qu'il ne peut plus être résorbé par l'activité de redéfinition des salariés.

La réorganisation du travail s'impose lorsqu'on identifie par exemple à la suite d'un audit d'activité un écart trop important entre le travail réel et le travail prescrit. La décision de réorganiser se présente alors comme une alternative, en portant soit sur la partie prescrite du

³² Pascal Paillé « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », Ed : L'Harmattan, Paris, 2003, P124, 127

travail soit sur la partie réelle. Les efforts consentis et les conséquences engendrées diffèrent sensiblement selon que l'on choisira l'une ou l'autre de ces deux options.

Le passage d'une situation à une autre situation a fourni un cadre d'action qui privilégie simultanément l'implication au travail, la sagesse et l'intelligence pratiques. Mais une réorganisation du travail peut se concentrer essentiellement sur la part prescrite du travail.

5.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise : ³³

Il existe plusieurs types de restructuration que les buts poursuivis et la position des ressources humaines permettent de distinguer.

Il est assez simple de montrer à partir de l'actualité économique que les entreprises accordent leur préférence pour les restructurations de type économique. La simplicité de mise en œuvre et la rapidité des résultats en sont les deux principales causes. Une restructuration économique met l'accent sur la recherche à très court terme de l'efficacité économique aux dépens de la qualité de vie des salariés de l'organisation, qui devient ainsi une préoccupation secondaire des pratiques managériales.

Cette perspective se traduit le plus souvent par une volonté irrémédiable et systématique de procéder à la réduction des coûts. La chasse aux coûts est généralement réalisée aux dépens des ressources humaines. Et dans ce domaine, les coûts sociaux engendrés par le facteur humain offrent un intérêt de tout premier ordre, cela dans la mesure où ils permettent aux entreprises de recouvrer assez facilement et très rapidement un niveau de performance.

Nul n'est besoin de revenir sur l'idée que le facteur humain est le maillon le plus faible des projets de changement. Ceci est très largement partagé par la plupart des auteurs ainsi que par les managers. Si le facteur humain pose problème durant toutes les phases du processus de changement, et plus particulièrement pendant les périodes de préparation et de réalisation. Il pose également une contrainte lors de la phase qui suit le changement. Cette dernière est une période également critique avec laquelle l'entreprise se doit de composer.

Dans la restructuration, et plus particulièrement dans les cas qui se concentrent uniquement sur la dimension économique du problème à résoudre, la période de post-changement est sensible pour deux raisons principales. En premier lieu parce qu'on ne peut

³³ Ibid.P131

jamais établir avec précision la limite qui sépare l'état de changement avec celui de la stabilité recherchée à l'issue de ce changement. En second lieu une fois le projet réalisé, les salariés peuvent prendre la mesure de la nature du changement. Ils peuvent ainsi découvrir des situations nouvelles avec lesquelles ils sont en plein accord ou tout simplement les rejeter, estimant que certains des dimensions de leur contrat psychologique, lequel contribue à la relation d'emploi, s'en trouvent amputées

5.3. Le réengineering des processus d'affaire :

Dans l'ouvrage de HAMMER et CHAMPY, Les effets du réengineering sur le facteur humain sont absents du champ d'analyse. Cependant, selon leur degré de responsabilité, les salariés occupent un rôle plus ou moins important dans le processus global du réengineering. Sur la base d'une revue de la littérature centrée sur les travaux qui ont étudié le recours au réengineering comme modalités de changement, Cornet (1999) dresse un constat alarmiste sur cette pratique. Notant la triple défaillance des équipes dirigeantes, des politiques de communication et des plans de formation, Cornet observe la faiblesse des actions menées à l'égard des ressources humaines.

L'adhésion du personnel au projet de changement repose sur sa compréhension des raisons qui le fondent et sur l'intime conviction que la décision prise est la meilleure pour l'organisation. Les employés sont supposés malléables. Le modèle d'accompagnement est basé sur la persuasion et sur le jeu des sanctions et des récompenses, les premières ayant pour effet de supprimer progressivement le comportement non désiré, les secondes ayant pour effet de renforcer et de consolider les comportements souhaités.

6. La gestion des ressources humaine en période du changement :

Dans cette phase, nous allons retracer l'évolution de la GRH dans une période de changement. Ce dernier sera caractérisé au final par un aboutissement à l'évolution de la FRH évoqué ci-dessous. Rappelons que cette proposition puise sa construction des travaux de MINTZBERG et PETTIGRE.

En période du changement, la GRH se retrouve au cœur de ces dernières et ce, de par son implication dans tout changement étant donné que sans la ressource humaine les modifications au sein de l'entreprise auront du mal à s'opérer et à exister.

Ainsi, avec les contradictions organisationnelles cette dernière se retrouve en impasse. Et le besoin d'une GRH intermédiaire devient une nécessité. Cette dernière, tiendra compte de la

stratégie de l'entreprise et des attentes des salariés car ces deux dimensions sont indispensables pour la réussite du changement. Par conséquent, ces deux dimensions sont un dilemme de perte de légitimité dans le cas où elle ne répond pas aux exigences des deux sources de la remise en cause du rôle de la GRH dans l'organisation, qui, est face à une dimension citées précédemment, (stratégie et attente des salariés). Par ricochet, la réussite du changement ne peut être obtenue sans une définition claire des missions et leur répartition par la suite par la sphère organisationnelle. L'ensemble doit être accompagné de raisons d'adhésion.

Section 02 : La conduite du changement au sein de l'entreprise

La conduite du changement au sein de l'entreprise est un domaine crucial de la gestion organisationnelle qui vise à gérer les transitions et les transformations au sein d'une structure. Ce processus implique la planification, la mise en œuvre et le suivi des changements pour garantir une transition efficace et réussie. En explorant cette section, nous plongerons dans les stratégies, les outils et les bonnes pratiques permettant de mener à bien les changements organisationnels, en mettant en lumière l'importance de la communication, de la gestion des résistances et de l'engagement des parties prenantes.

1. La conduite du Changement (CDC)

La conduite du changement consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.³⁴

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), «la notion de conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Au-delà de la notion de concept avec ses théories et méthodologie, c'est un ensemble de pratique en provenance des entreprises et plus particulièrement des projets de systèmes d'information. »

Selon les mêmes auteurs : « la conduite du changement est à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation.

Elle diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesure les résultats de ces mêmes leviers. »³⁵

Selon les mêmes auteurs dans leurs ouvrages « Méthode de conduite du changement », « 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 »³⁶

³⁴ GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005, P 31.

³⁵ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. P97

³⁶ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2007. Pp19

1.1. L'histoire de la conduite du changement :

- **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.

- **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 Professional) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

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.

1.2. Les objectifs de la conduite du changement :

L'objectif de la conduite de changement va être de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible.

Il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et que la perte de la productivité se transforme en gains de productivités quantitatives et/ou qualitatives.

Dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement »³⁷ Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs :

- **L'objectif d'adhésion des principaux acteurs au changement**

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

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 maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique ³⁸où 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.

- **L'objectif de transformation**

Lorsque les individus adhérents 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

³⁷ Ibid.Pp19-20

³⁸ Ibid. P 19.

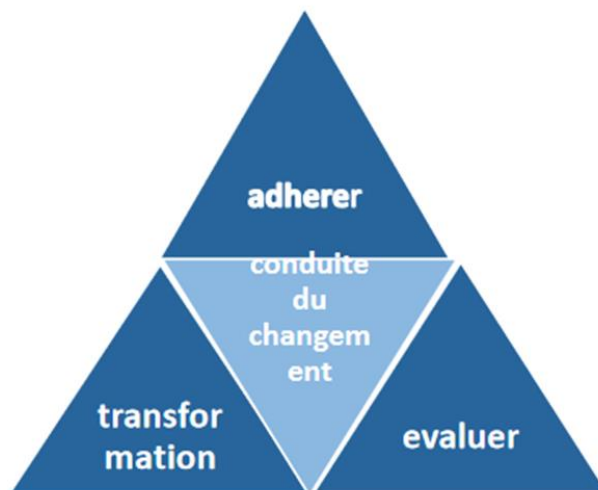
pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre.

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.³⁹

- **L'objectif de l'évolution**

L'objectif de l'évolution n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise ; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.⁴⁰

Figure n° 7 : Les trois objectifs du changement.



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, p18

³⁹ Ibid. P 20.

⁴⁰ Ibid. P 20.

1.3. Les étapes de la conduite du changement :

La conduite du changement implique une série d'étapes structurées pour aider une organisation à passer d'un état actuel à un état futur souhaité. Voici les étapes essentielles de la conduite du changement :

1.3.1. les étapes de la conduite du changement : ⁴¹

La conduite du changement, ce n'est pas uniquement de la formation et de la communication, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement.

La conduite du changement est composée de trois phases qui sont les suivantes.

- **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.

- **Une phase de leviers**

Elle prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, de formation et d'accompagnement des transformations.

La détermination des actions ne peut être déterminée que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné.

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.

- **Une phase de pilotage**

L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers.

⁴¹ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2007. Pp18-19

Dans une logique cybernétique (Actions-Résultats-Corrections), Il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet, savoir si les personnes participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

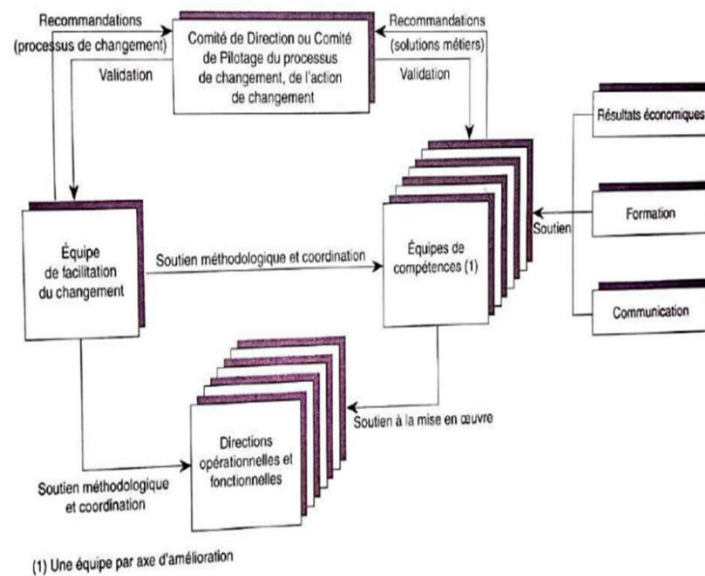
1.4. Les acteurs de la Conduite du changement

Selon GROUARD et MESTON⁴², pour faciliter et accélérer la CDC, il est primordial de concevoir et mettre en place une structure et un mécanisme capable de catalyser le processus de changement. La structure capable de conduire le changement a pour but d'assurer que toutes les unités et autres entités impliquées dans le changement allouent les ressources appropriées et le temps nécessaire, d'apporter des compétences métiers et un accompagnement méthodologique adéquat en matière de conduite du changement, de coordonner et aligner toutes les actions de changement et de générer la participation requise. Les mêmes auteurs, ont présenté une structure qui a pour objectif de fournir à la DG les moyens d'assurer ces rôles. Elle peut être représentée aussi bien par le comité de pilotage de l'action de changement, qui constitue en général la solution la plus efficace pour la CDC sauf pour un changement global de l'entreprise, qui doit être piloté par le comité de direction. Le comité se compose généralement de 08 à 12 personnes, regroupe tout ou partie de la DG, le responsable de l'équipe de facilitation du changement et les directeurs des divisions affectés au plan du changement.

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

⁴² Grouard et Meston, op.cit. Pp127-130

Figure n° 8 : la structure des principaux acteurs de la CDT



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.

1.4.1. 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.

1.4.2. 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.

1.4.2.1. 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 s'est procuré une connaissance assez large. Cette expérience lui a permis de développer des relations personnelles au sein des différentes entités de l'entreprise.

1.4.2.2. 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.

1.4.3. 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.

1.4.3.1. 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 d'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 à son équipe, ses propositions étant validées par le comité de pilotage.

1.4.3.2. Le facilitateur :

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

1.4.3.3. Les membres :

Ils sont au nombre de 5 à 10, au-delà, la taille trop importante nuirait à 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).

1.4.4. Les équipes support

Leur rôle est de soutenir l'action des équipes de compétences.

2. La démarche de conduite du changement dans l'entreprise

Les modifications de plus en plus nombreuses des écosystèmes dans lesquels opèrent les organisations, liées aux déréglementations, aux privatisations, à la globalisation et à l'augmentation de la concurrence, aux concentrations résultant de la vague croissante de fusions acquisitions, aux évolutions des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication), sont les principales causes des changements.

Les modifications des structures et de l'organisation au sein des entreprises pour devenir plus réactives, plus flexibles, et mieux répondre aux attentes des clients ou baisser les prix, la réduction des temps des cycles de production, le foisonnement des innovations, l'implantation des nouvelles méthodes de management comme le Management par la qualité totale, les nombreuses restructurations qui accompagnent les opérations de Reengineering et l'implantation des NTIC,

En particulier le passage aux réseaux Intranet/Internet, explique la multiplicité des projets et l'accélération de la mise en place des transformations.

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

2.1. La démarche clé Conduite du changement :

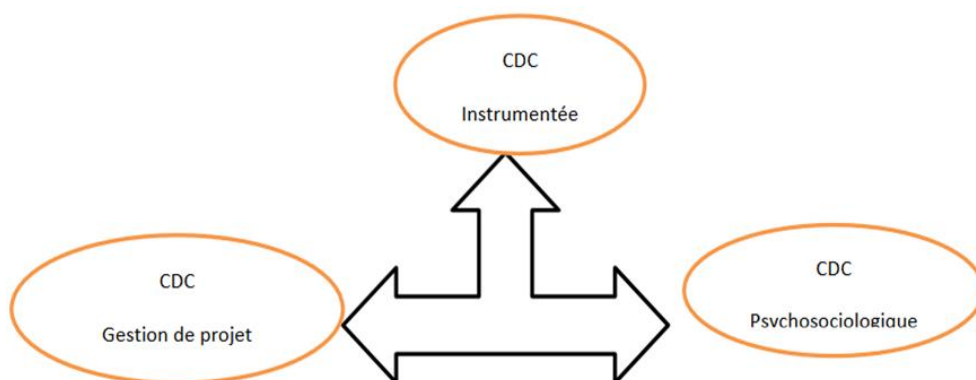
Tout projet de changement ne se fait pas du jour au lendemain, il doit s'accompagner et se conduire efficacement pour réussir en s'adaptant aux différentes pressions qui assaillent le monde du travail.

La réussite de ce processus dépend étroitement de la manière avec laquelle on l'accompagnera car évoquer le changement organisationnel mène inexorablement à évoquer la question de la résistance qui est la cause principale des échecs et freins inévitables aux changements.

2.2. Les modèles de la conduite du changement

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

Figure n° 09 : Modèles de conduite du changement



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

➤ L'approche de type « Gestion de projet »

Selon AUTISSIER et MOUTOT, « cette approche de conduite de changement reste la plus fréquente. Elle consiste simplement à appliquer les recettes d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique, au domaine de la conduite du changement. Le suivi

est assuré à travers une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier si ces dernières sont effectivement réalisées dans la limite des charges allouées. »⁴³

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

➤ **L'approche de type « cabinets de consulting »**

Les grands cabinets de conseil ont développé depuis une dizaine d'années des méthodologies permettant d'uniformiser les pratiques de conduite du changement sur leur différente mission. Ces méthodes, essentiellement fondé sur les leviers que sont la formation et la communication, ont été largement instrumentalisés. De nombreux « kits » de conduite du changement ont ainsi été développés en intégrant un panel plus ou moins détaillé de leviers opérationnels. Certains cabinets ont également conçu et standardisé des outils permettant d'établir un premier niveau d'analyse des organisations et des personnes qui les composent.⁴⁴

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 de type « psychosociologique »**

Selon AUTISSIER et MOUTOT dans leurs ouvrages « pratique de la conduite du changement » la plupart de ces approches valorisent le travail en groupe pour favoriser le changement. Elles sont en cela dans les travaux de Lewin (1951) la dynamique des groupes.

De nombreux intervenants ont ainsi développé des techniques d'animation de groupe fondées sur cette approche de pédagogie non directives. Le cabinet Eurequip, spécialiste en

France, avait ainsi développé de nombreuses approches de ce type.

D'autres approches sont fondées sur les enseignements des recherches sur le fonctionnement cérébral. Comme celles du neurophysiologiste Spenny (1975). Ces approches

⁴³ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours

à l'action. Op.cit. P16

⁴⁴ Idem, P19

divisent le cerveau en deux hémisphères, droit et gauche le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

2.3. Les étapes de la conduite du changement

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

2.3.1. Les étapes de la conduite du changement selon JOHN KOTTER :⁴⁵

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

✓ Etape01 : créer un sentiment d'urgence :

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

✓ Etape02 : former une coalition puissante :

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

⁴⁵ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, conduite de changement : concepts clés. Op.cit. P John Kotter et Holger Rathgeber, « Alerte sur la banquise », Editions PEARSON, 2008. John Kotter, « conduire le changement : feuille de route en 8 étapes », PEARSON éducation, 2015.

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

✓ **Etape03 : créer une vision du changement :**

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

✓ **Etape04 : communiquer la vision :**

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

✓ **Etape05 : lever les obstacles au changement :**

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

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

✓ **Etape06 : démonter rapidement des résultats :**

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

✓ **Etape07 : bâtir sur les résultats obtenus :**

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

✓ **Etape08 : ancrer les nouvelles pratiques :**

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

Pour ancrer les changements dans la culture il faut :

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

Bien qu'il soit applicable à tous types d'organisations, le modèle de KOTTER doit être adapté aux contraintes actuelles rencontrées par l'entreprise afin qu'il soit entièrement opérationnel.

Néanmoins, force est de constater que ce modèle ne répond pas entièrement à la problématique posée, car jusqu'à ce jour, près de 70 % des projets de conduite du changement échouent.

2.4. Les leviers de la conduite du changement

D'après AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées: la communication, la formation et l'accompagnement.⁴⁶

2.4.1. La communication

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

La communication tient un rôle central dans un projet de changement. En effet, dès le démarrage du projet, elle doit permettre à l'utilisateur de se projeter dans le futur et d'imaginer le résultat du processus de changement. Pour être réussie, elle doit éveiller l'adhésion des utilisateurs en leur permettant de comprendre le sens du changement et l'intérêt qu'il revêt. La communication ne doit donc pas se limiter à une simple transmission d'information et, à l'inverse, veiller à ne pas tomber dans la propagande racoleuse. Pour réussir dans cette tâche, il est recommandé d'appliquer les techniques du marketing pour mettre sur pied un véritable plan de communication adapté au projet, aux acteurs concernés et aux besoins.

⁴⁶ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Op.cit. P 120.

2.4.1.1. La Communication d'entreprise

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

Cela permet à l'entreprise de viser l'amélioration de son image, le renforcement de ses relations, la promotion de ces services et la défense de ses intérêts. En d'autres termes, la communication recherche la cohérence entre le contenu des messages délivrés et les réalités vécues en entreprise (action mise en œuvre par la marque, qualité des produits et services proposés, objectifs poursuivis par l'entreprise).⁴⁷

2.4.1.2. Les outils de la communication⁴⁸

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

➤ La documentation

La traçabilité de tout ce qui se fait et se dit dans un projet passe par la création d'un système de documentation avec un administrateur, des utilisateurs, des droits d'accès.

La mise en place d'un référentiel documentaire permet à chacun de savoir tout ce qui a été dit et écrit sans pour cela avoir assisté à toutes les réunions.

➤ Les affiches

Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message accrocheur par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente. Dans des contextes où les acteurs ont de plus en plus d'informations à lire, les affichages constituent un moyen peu onéreux de diffusion.

⁴⁷ PAULINE Duval, La conduite du changement et la communication à la poste : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaines : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006, P 11. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 22/04/2024: 17:30:15.

⁴⁸ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 129- 132

➤ **Sites web et forums**

Le site web est un bon moyen pour regrouper toutes les informations concernant un projet.

Il contient l'ensemble des informations liées au projet de changement telles que : le planning, l'équipe de projet, les partenaires, les retours d'expérience, la communication interne, et la documentation. Le site joue un alors le rôle de portail et peut être un caractère dynamique avec l'administration de forums par groupe de travail sur des thèmes choisis.

➤ **Conférence**

C'est ce que l'on appelle « les grandes messes » auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, on privilégiera une communication institutionnelle, participative et/ou récréative.

➤ **Réunion**

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

2.4.1.3. Processus de communication :

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

- Un émetteur : l'individu qui est à l'origine de la communication ;
- Le codage : processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, son et langage;
- Le message : l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur ;
- Les médias : ce sont les canaux par lesquels le message est véhiculé ;
- Le décodage: processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur ;

- La réponse : l'ensemble des réactions du récepteur qui sont communiqués à l'émetteur;
- Le «feed-back» la rétroaction : partie de la réponse que le récepteur communique en retour à l'émetteur.

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

- Faire comprendre le projet de changement :
 - Sensibiliser à l'arrivée du changement ;
 - Donner de l'information générale sur le projet de changement ;
 - Réaffirmer la volonté de la haute de la direction ;
 - Supporter les gestionnaires dans leur rôle d'agent de changement afin de bien, répondre aux premières préoccupations.
- Informer des conséquences du changement sur les activités des personnes touchées :
 - Informer sur les impacts, conséquences, effets, retombées du projet de changement ;
 - Personnaliser les communications selon les différents groupes touchés ;
 - En collaboration avec les gestionnaires, informer de différentes actions mises en œuvre pour gérer la transition ;
 - Favoriser une attitude positive face au changement, sur les raisons justifiant le changement et communiquer honnêtement sur les avancements du projet.
- Supporter la transition :
 - Informer du processus, des moyens et des ressources mises en place pour la mise en œuvre de changement ;
 - Transmettre les détails à propos des formations prévues ;
 - Communiquer les informations complètes en lien avec le soutien prévu pour le projet ;

- Assurer, suivre et soutenir une fois le changement mis en place.⁴⁹

2.4.2. La formation :

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de systèmes d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitant des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités technique. Mais la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projet de changement plus organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, etc.

La formation a pendant longtemps été la seule action d'accompagnement, notamment dans les grands projets de systèmes d'informations, parce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en terme de personnes concernées que de coût et de temps consacré à sa réalisation.

2.4.2.1. Définition de plan de formation

Selon AUTSSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), le plan de formation est défini comme : « le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement ».⁵⁰

C'est un outil qui aide l'entreprise à cerner ses nouveaux besoins en compétences, les talents à recruter mais aussi ceux dont elle dispose en interne et qui nécessitent un complément de formation. Le plan de formation est donc un plan d'actions à inclure dans la stratégie RH chaque année, pour constituer un capital humain à la mesure des ambitions de l'entreprise et ainsi développer sa structure.

2.4.2.2. Etape d'élaboration d'un plan de formation :

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

- **Établir un diagnostic** : c'est la première étape indispensable. Les questions suivantes peuvent être posées :
 - Quelles sont les compétences détenues par l'entreprise ?

⁴⁹ PAULINE Duval. Op.cit. P 13.

⁵⁰ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, La boîte à outils de la conduite du changement, ED. Dunod, Paris, 2013, P 114.

- Quels en sont les projets de développement ou de repositionnement ?
 - En conséquence, quelles sont les actions de formation à prévoir et à quelle échéance ?
- **Structurer le document** : plusieurs critères peuvent permettre de structurer le document, comme l'ordre chronologique des actions de formation à prévoir, les individus ciblés, etc.
- **Établir et optimiser un budget** : une fois que le document est structuré, il est nécessaire d'établir un budget. Pour ce faire, il sera utile de faire jouer la concurrence en étudiant l'offre de formation disponible sur le marché par rapport aux besoins exprimés. Il peut également être intéressant d'identifier les différentes aides aux financements proposés afin d'optimiser l'investissement en formation.
- **Planifier les formations** : communiquer, sur le plan de formation, à plusieurs avantages, c'est l'occasion de rappeler les priorités de l'entreprise en matière de développement de compétences, mais aussi d'évoquer les possibilités offertes aux titres de droit individuel de formation et de mobiliser les managers.
- **Mettre en œuvre le plan de formation** : pour mettre en œuvre le plan de formation avec efficacité, il faut identifier les différentes modalités de mise en œuvre :
- Prise en compte de l'activité de l'entreprise et des différents services dans la programmation des dates de formation ;
 - Identification des délais à respecter pour l'acquisition des compétences ;
 - Définition des formations qui se dérouleront en interne ou en externe.
- **Évaluer** : l'évaluation c'est un excellent moyen d'optimiser l'investissement en formation. Elle permet de comparer l'efficacité des différentes formations dans l'acquisition des compétences et d'établir les parcours les plus adéquats. Plusieurs critères peuvent être retenus pour établir des comparaisons. L'efficacité d'une formation peut en outre être évaluée à partir d'une grille de compétence à acquérir et/ou d'une évaluation de feedback.⁵¹

⁵¹ Document disponible sur le site internet : http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/Anformation-BD-24_Mars_2010.pdf. consulté: le 25 avril 2024, 13:41:40

2.4.2.3. Les méthodes du choix de formation :

La formation peut se présenter sous 03 formes à suivre : interne, externe ou Learning.

- **La formation interne** : cette formation se fait à l'intérieur de l'entreprise elle-même, sans appel aux organismes externes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement de l'entreprise et elle permet aux candidats, l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.
- **La formation externe** : ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise.⁵²
- **Le e-Learning** : le e-Learning, formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles. Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects⁵³.

2.4.2.4. Le rôle de la communication dans la conduite du changement

La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités du changement. Elle permet de faire évoluer les compétences des collaborateurs, un enjeu déterminant lorsqu'une entreprise se transforme. L'évolution des compétences doit donc nécessairement faire partie des réflexions lors d'un projet de conduite du changement. Le plan de formation est défini comme "le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagner un changement". Il aide l'entreprise à cerner ses nouveaux besoins en compétences et à développer le capital humain à la mesure de ses ambitions.

⁵² TOUMSN Christophe, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, Mémoire management international : université LIEGE, P 17 disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf> consulté le 25 avril 2024, 14 :30

⁵³ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. Op.cit. P 137.

2.4.3. L'accompagnement.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion, le coaching. Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.

Si les personnes sont convaincues du changement et que leur demande se limite à des questions de type "comment ", le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et à expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire.⁵⁴

3. Les résistances liées au changement :

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

3.1. Définition de la résistance au changement :

Etymologiquement, « résister » renvoie au latin « resistere », issu de, « sistere », « s'arrêter ».⁵⁵

K. Lewin a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au Changement, cette dernière désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement. L'être humain entre dans un premier temps dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité, d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations. C'est un mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte une dernière fois, avant d'accepter la phase du changement qui inclue donc la modification du quotidien, c'est à dire casser le rythme et les habitudes de travail.

⁵⁴ D. AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2007. P140

⁵⁵ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs Édition, Boeck Supérieur s.a., 2008, P96.

Dans un contexte de changement organisationnel, la résistance au changement est abordée sous différentes perspectives. La conception traditionnelle de la résistance considère la résistance comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel. La conception plus moderne de la résistance définit plutôt la résistance comme un phénomène naturel et porteur de sens.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange de :

- ❖ L'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, des préjugés ;
- ❖ La Perte de contrôle de la situation ;
- ❖ Le Manque de confiance et méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, Sentiment de perdre la face, etc.) ;
- ❖ La Faible tolérance au changement inhérente à la nature humaine, ouverture d'esprit ;

L'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines ;

- ❖ Les Raisons économiques ;
- ❖ La Différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

Collerette et Delisle et Perron (1997) considèrent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement »⁵⁶

BAREIL et Savoie (1999) la définissent comme « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles

⁵⁶ COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. P20.

Compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux Qui véhiculent des idées de changement ». ⁵⁷

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. » ⁵⁸

En temps de guerre, « la résistance est un moyen de s'opposer à l'occupant et d'assurer la défense d'une minorité ou d'un territoire. » ⁵⁹

MAISONNEUVE J, définit la résistance au changement comme « un caractère majeur des croyances collectives et en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social ».

Grouard et MESTON (1995) expliquent la résistance au changement est une conséquence d'un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, les moyens Disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux, d'une Absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié.

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois un mélange des phénomènes :

- ✓ Culturel (éducatif, instructif, pédagogique...);
- ✓ D'ordre cognitif (réflexion, analyse, stratégie...);
- ✓ Emotionnel (peur, tristesse, joie, colère ...);
- ✓ Comportemental (action, stagnation, réaction, pré-action...);

3.2. Les formes de la résistance au changement

CARTON (1997) a présenté quatre formes principales de résistance au changement.

⁵⁷ BAREIL, Céline et André Savoie. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal LACOB, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p 150-167.

⁵⁸ Benoît GROUARD et Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, Conduire et réussir le changement, Édition, DUNOD, Paris, 1998, 2005, P263

⁵⁹ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Édition Boeck Supérieur s.a, 2008, P 96.

L'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage. Il les a définis comme suit :

- ❖ **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement. Mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est expliquée rationnellement en évoquant la prudence, en demandant des avis objectifs. pendant ce temps, rien ne se fait .nous retrouvons là les caractéristiques de la résistance passive.⁶⁰
- ❖ **L'argumentation** : est la forme privilégiée de la résistance. Elle constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et la plus utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit au besoin naturel qu'ont les individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure⁶¹
- ❖ **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...);
- ❖ **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.

3.2. Les raisons de résister au changement

Dans son ouvrage, PAILLE identifie cinq (05) raisons de résistance au changement.

Les causes du comportement de résistance face à un changement sont multiples. Elles sont pour la plupart d'entre elles bien identifiées. Pour JABES (1994), ces dernières sont doubles. En effet, elles peuvent être soit psychologiques, soit économiques. On complètera les analyses de JABES de plusieurs autres propositions, allant de raisons politiques CROZIER et FRIEDBERG(1977), identitaires

OUIMET et DUFOUR (1977) et psychiques JAQUES (1996).

⁶⁰ CHRISTINE Marsan, « Réussir le changement, comment sortir des blocages individuels et collectifs ? », Edition Boeck Supérieur S.A. P105

⁶¹ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?, Édition, Boeck Supérieur s.a, 2008, P105.

3.2.1. Les raisons psychologiques

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

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

3.2.2. Les raisons politiques

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

3.2.3. Les raisons économiques

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

3.2.4. Les raisons identitaires

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

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

3.2.5. Les raisons psychiques.

Selon JACQUES les structures d'une organisation représentent pour les salariés un puissant vecteur de canalisation de leurs angoisses, leur permettant ainsi de se concentrer sur leur activité professionnelle sans avoir à détourner une part de leur énergie pour se protéger d'une quelconque cause d'angoisse. Il nous rappelle que : « Les raisons de la difficulté de traiter le problème du changement de bien des pressions sociales et de bien des tensions de groupe seront peut-être aussi plus clairement évaluées si on les voit comme des résistances de groupe de gens qui se cramponnent inconsciemment à leurs institutions, parce que des changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui protègent contre l'anxiété psychotique ». Ainsi, la modification des structures formelles et informelles peut-elle être à l'origine chez un salarié d'une forme inattendue de résistance dans la mesure où elle se déploie dans l'espace psychique.

Différentes causes sont donc susceptibles d'engendrer la résistance des salariés au changement de leur entreprise. Cependant, l'identification par BAREIL et SAVOIE (1999) de plusieurs limites ayant principalement trait à l'incertitude qui entoure l'appréciation de la notion de résistance au changement, conduit naturellement sans nécessairement chercher à le rejeter à la volonté de dépasser ce cadre théorique.

3.3. 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.⁶²

3.3.1. Les facteurs psychologiques

Les facteurs psychologiques jouent un rôle fondamental dans la conduite du changement, car ils influencent la manière dont les individus perçoivent, réagissent et s'adaptent aux nouvelles situations.

3.3.1.1. 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.

⁶² Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE, op.cit. Pp04-05

3.3.1.2. 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.

3.3.2. 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 :

- 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.

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

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

- **Objectifs imprécis** : Un projet dont les objectifs ne sont pas clairement définis a de grandes chances d'échouer.

- **Planning sous-estimé** : La sous-estimation du temps nécessaire à l'accomplissement du projet peut avoir des conséquences plus graves que le seul fait de manquer la date butoir sur le calendrier.

Le budget prévisionnel sera dépassé car le temps supplémentaire effectué par les collaborateurs et les autres acteurs du projet doit être payé. La livraison retardée du projet peut aussi faire manquer d'importants marchés à l'entreprise.

- **Aucun management des risques** : Démission d'un collaborateur, retard d'un fournisseur, manque de budget, panne, ...etc. En CDC, le risque zéro n'existe pas et il est fort possible que le projet ne se déroule pas exactement comme prévu. L'équipe devez donc anticiper et limiter au maximum les risques qui pourraient survenir afin de réduire leurs impacts sur le bon déroulement du projet.

- **Mauvaise communication** : Une mauvaise communication, voire l'absence totale de communication au sein de l'équipe est une des principales causes d'échec du changement.

3.5. Les conséquences de la résistance au changement :

Selon Collerette, Schneider, et Laurier « Les changements ne sont nécessairement tous bons, utiles, appropriés ou opportuns ! Le changement n'est ni un absolu ni une vertu et l'appréciation de sa valeur dépend essentiellement de la perspective de l'observateur ».

- ✓ Les résistances peuvent détruire l'organisation et sans même être capable de se reconstruire ;
- ✓ La résistance peut provoquer l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- ✓ La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi- succès ou un échec ;
- ✓ La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- ✓ Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcie ;
- ✓ Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- ✓ Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress ;
- ✓ Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;

- ✓ L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- ✓ Le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ; ou la dépression.

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

En revanche, la résistance au changement est utile pour quatre raisons :

- ✓ La résistance permet de réaliser le changement, et verbaliser les arguments. Cela permet d'évacuer le stress et d'objectiver la réalité (point de vue psychologique) ;
- ✓ Tout changement annoncé n'est pas nécessairement le meilleur possible, il peut être amélioré sur le fond et sur la forme. Permet d'améliorer le changement sinon de montrer ses limites (point de vue opérationnel) ;
- ✓ La résistance permettra de faire échec à certains changements injustes ou malhonnêtes (point de vue éthique) ;
- ✓ La résistance permet de filtrer les changements nés des enchaînements des décisions et d'orientation et de réguler les risques d'abus de pouvoir (point de vue humain) ;

Les conséquences sont d'une part désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement, d'autre part « la résistance n'est pas toujours quelque chose de négatif, il faut les accepter comme des éléments enrichissant les changements.

Conclusion du chapitre :

La conduite du changement au sein de l'entreprise est un processus complexe qui nécessite une approche stratégique et une implication active de la direction des ressources humaines.

Les différentes sections de ce chapitre ont mis en évidence l'importance de la gestion des ressources humaines dans la conduite du changement, en soulignant les objectifs et les activités de la fonction RH, ainsi que les étapes et les acteurs clés de la conduite du changement. Nous avons également abordé les résistances liées au changement et les moyens de les gérer efficacement.

En résumé, la conduite du changement est un processus qui nécessite une planification rigoureuse, une communication efficace et une implication active de tous les acteurs de l'entreprise. La direction des ressources humaines joue un rôle central dans ce processus, en tant qu'acteur stratégique qui contribue à la réussite du changement en accompagnant les employés et en gérant les résistances.

Chapitre 03 : Étude de cas de la CNEP : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises

Introduction au chapitre :

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre travail qui est composé de deux sections, dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil d'une manière générale. Nous aborderons son historique, ses missions, son organisation tout en se focalisant sur le service rémunération et contrôle et plus particulièrement le service paie qui est notre champ d'étude. Dans la deuxième section nous allons approfondir sur l'unité d'accueil chez CNEP/banque.

Section 01 : La présentation de l'entreprise d'accueil

Le CNEP (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) est l'une des principales institutions financières publiques en Algérie. Créée en 1964, elle joue un rôle essentiel dans la mobilisation de l'épargne des citoyens et le financement des projets économiques du pays. Dans cette section, nous vous présenterons plus en détail l'histoire, les missions et les services offerts par le CNEP.

1. Présentation de la CNEP :

La caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation « CNEP/Banque», est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi N°64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

Dans cette section nous allons voir l'historique de la CNEP, son organisation et nous délimiterons notre champ d'étude en se concentrant sur la direction du réseau de Tizi-Ouzou, et en particulier leur service de moyens généreux et en se penchant sur leur service formation.

1.2. Les étapes d'évolution

Cette évolution est marquée par six périodes essentielles, la période allant de 1964 à 1970, la période allant de 1971 à 1979, la décennie 1980, la CNEP après 1997, Le 31 Mai 2005, et Le 17 juillet 2008.

1.2.1. Première période (1964-1970)

Collecte de l'épargne Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne ;
- Et l'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

1.2.2. Seconde période (1971-1979)

Encouragement du financement de l'habitat Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement d'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux.

A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne. En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante-six (46) Agences et bureaux de collecte.

1.2.3. La décennie 1980, la CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont attribuées à la CNEP, il s'agit du crédit aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprend une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

1.2.4. La CNEP de 1997 à nos jours

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champ d'action aux produits autrefois l'apanage des banques et devienne ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui a conférées la loi et ce par décision N°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances. En plus de sa dominance sur le marché du financement de l'immobilier, La CNEP-Banque contribue considérablement au financement de l'économie par les divers crédits.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Autre, ses 209 Agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

➤ **Financement des investissements dans l'immobilier 2005**

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

➤ **Le 17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de la CNEP**

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au positionnement stratégique de la banque, a décidé d'autoriser au titre de crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commerciale aux professionnels ;
- Pour financement de la promotion immobilier, sont autorisés :
 - Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnel ;
 - Le financement de l'acquisition ou l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements ;
 - Le financement des entreprises.

➤ **2013 : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne :**

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP Banque) en Algérie lance la dématérialisation de son livret d'épargne. A partir de la fin du mois de mai 2013, les 3 millions de clients de la banque pourront bénéficier d'une carte d'épargne interbancaire (à piste et à puce) pour effectuer leurs opérations quotidiennes⁶³.

Rappelons que la CNEP Banque est spécialisée dans la collecte de l'épargne et le crédit immobilier à la clientèle de particuliers. La banque inaugure en proposant une nouvelle carte bancaire (monétique) pour son livret d'Épargne logement permettant à ses clients d'effectuer des opérations bancaires de retrait et de paiement (auprès des grandes surfaces). La nouvelle carte interbancaire permettra également d'enregistrer les versements d'argent au guichet des 209 agences actuelles mais aussi depuis un guichet automatique de banque, améliorant ainsi

⁶³ Tiré de : <https://www.moneticien.com>. Consulté le 15/06/2024

son service d'attente aux guichets. Pour les retraits, la carte bancaire pourra être utilisée auprès des agences de la CNEP Banque mais aussi auprès des autres banques en Algérie

➤ **2015 : Lancement du compte non rémunéré (RASMALI) :**

En 2015, la CNEP-Banque a procédé au lancement du compte épargne non rémunéré, communément appelé RASMALI. Cette nouvelle offre visait à répondre aux besoins des clients souhaitant conserver leurs fonds sans bénéficier d'une rémunération sous forme d'intérêts. Le compte RASMALI représentait une solution d'épargne alternative pour les clients qui privilégient la préservation de leur capital sans recherche de gains supplémentaires. Cette initiative a permis à la banque d'élargir sa gamme de produits et services d'épargne, offrant ainsi une plus grande diversité et flexibilité aux clients dans la gestion de leurs ressources financières.

➤ **2016 : Ouverture de la première agence automatisée KHATABI (Alger centre).**

La CNEP-Banque annonce l'ouverture du premier Espace automatique de Distributeurs automatiques de Billets sis au 03, rue DIDOUCHE Mourad à Alger. L'agence El Khettabi, entièrement dédiée au retrait d'argent, première du genre au niveau de la CNEP-Banque, entre dans le développement et l'amélioration des prestations et de l'accueil de sa clientèle. La Caisse nationale d'épargne et de prévoyance met à la disposition de ses clients, depuis quelques temps, une nouvelle carte magnétique qui remplace le livret d'épargne. Il s'agit d'une carte monétique personnalisée, pratique, universelle et répondant aux normes internationales.⁶⁴

➤ **2018 : Le capital social de la CNEP-banque passe de 14 à 46 milliards DA :⁶⁵**

En 2018, la CNEP-Banque a augmenté son capital social de manière significative, passant de 14 milliards DA à 46 milliards DA.

Cette mesure a renforcé la solidité financière de la CNEP-Banque et lui a permis de mieux servir ses clients et de se positionner favorablement sur le marché.

➤ **2020 : lancement du Financement islamique et ouverture de la première agence dédiée à la Finance islamique ainsi que plusieurs guichets à travers les différents réseaux de la CNEP-Banque**

⁶⁴ Tiré de : <https://www.algerie-eco.com/2026/04/26/cnep-banque-ouverture-premier-espace-automatique-de-dab/> consulté le 15/06/2024.

⁶⁵ Tiré de : <https://www.cnepbanque.dz/presentation>. Consultation.

Tableau n°03 : Chiffres clés réalisés au 31 décembre 2020

Intitulé	Chiffre réalisé
Agence	219 agences
Direction de réseaux commerciaux	15 directions
Distributeur automatiques de billets (DAB)	200 distributeurs
Guichet finance islamique	47 guichets
Agences Automatiques	16 agences
Collaborateurs	4147
Copte client	9 023 197 comptes
Contrats d'Assurance Commercialisés	300 000 contrats

Source : <https://www.cnepbanque.dz/presentation>.

- **2022** : Lancement de l'application mobile CNEP-Connect
- **2023** : lancement des crédits d'exploitation

2. La mission et l'objectif de la CNEP

2.1. Mission de la CNEP Banque

- Les Missions de la CNEP banque portent essentiellement sur :
 - La collecte de l'épargne Le financement de l'habitat ;
 - La promotion de l'immobilier La collecte de l'épargne La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux Le Réseau propre à la CNEP banque reparti à travers tout le territoire national ;
 - Le Réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas ;
 - Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne Logement et livret d'épargne populaire),
 - La CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :
 - Les dépôts à terme logements pour les personnes Morales ;
 - Les Bons de caisse Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques Les comptes chèques aux particuliers ;
 - Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.
 - Le financement de l'habitat Les prêts accordés par la CNEP banque servent principalement à :

- ✓ La construction, l'extension ;
- ✓ La surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant Ou non épargnant) ;
- ✓ La construction par des tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- ✓ L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- ✓ L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés La cession de biens entre particuliers ;
- ✓ La location habitation ;
- ✓ L'acquisition de terrains destinés à la construction.

2.2. L'objectif de la CNEP banque :

La banque a pour objectifs de maintenir sa position de leader sur :

- Le marché du financement de l'immobilier;
- La collecte de l'épargne des ménages et les crédits aux particuliers;
- Devenir le leader de la bancassurance en Algérie.

3. L'organisation de la CNEP

Il est nécessaire au préalable de présenter la CNEP (banque), direction générale d'où dépend le réseau Tizi-Ouzou ;

La CNEP (banque) est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui représentent les divers ministres intéressés à sa gestion soit :

- Le ministre de l'intérieur ;
- Le ministre de l'économie et des finances ;
- Le ministre des travaux public ;
- Le ministre des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dont activité statuaire décente et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieur sur proposition du président directeur général ;
- Il décide de son action juridique à introduire ;

La gestion courante de la CNEP (banque), et l'exécution des décisions du conseil d'administration, sont confiés à un président directeur général nommé par décret présidentiel. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP (banque) comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire au compte agréé par le ministre de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ces agences sont encadrées sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoints (crédits, administration, recouvrement) auxquels sont rattachés des directions centrales.

- **La direction du réseau :**

La direction du réseau Tizi-Ouzou est administrée par un directeur qui est assisté dans ses missions par sept chefs de départements :

- **Département du personnel et moyens :**

Il est constitué des services suivants :

- Service du personnel et de la formation ;
- Service de moyens généraux ;
- Service de sécurité.

- **Département de financement :**

- Service financement des promotions ;
- Service financement des particuliers ;
- Service technique.

- **Département des finances et de comptabilités :**

- Service comptabilité ;
- Service budget trésorerie.

- **Département recouvrement**

- Service de recouvrement ;

- Service Juridique.
- **Département d'épargne**
 - Service suivi ;
 - Service analyse ;
 - Service commercial.
- **Département informatique**
 - Service exploitation ;
 - Service assistance et maintenance.
- **Département contrôle**
 - Service contrôle à distance ;
 - Service contrôle opérationnel.

4. Présentation de la méthode de recherche

4.1. La méthode utilisée

Nous nous sommes penchés sur une enquête de terrain avec les salariés du service moyen généraux de la CNEP-Banque direction de réseaux Tizi-Ouzou.

4.1.1. Outils d'étude :

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude qui est de déterminer le déroulement de la rémunération sur la performance dans le plan de formation de la CNEP/Banque, nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations, et comme support nous avons eu des entretiens avec les salariés, et aussi des observations pendant toute notre étude empirique.

4.1.2. Le déroulement du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 10 employés trouvés sur place au sein du service des ressources humaines de la CNEP-Banque, direction de Tizi-Ouzou. Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte expliquant le caractère académique de notre démarche, nous avons constaté une certaine résistance de la part de certains employés, car ils ont hésité à nous répondre et à nous remettre les questionnaires.

4.1.3. L'échantillonnage

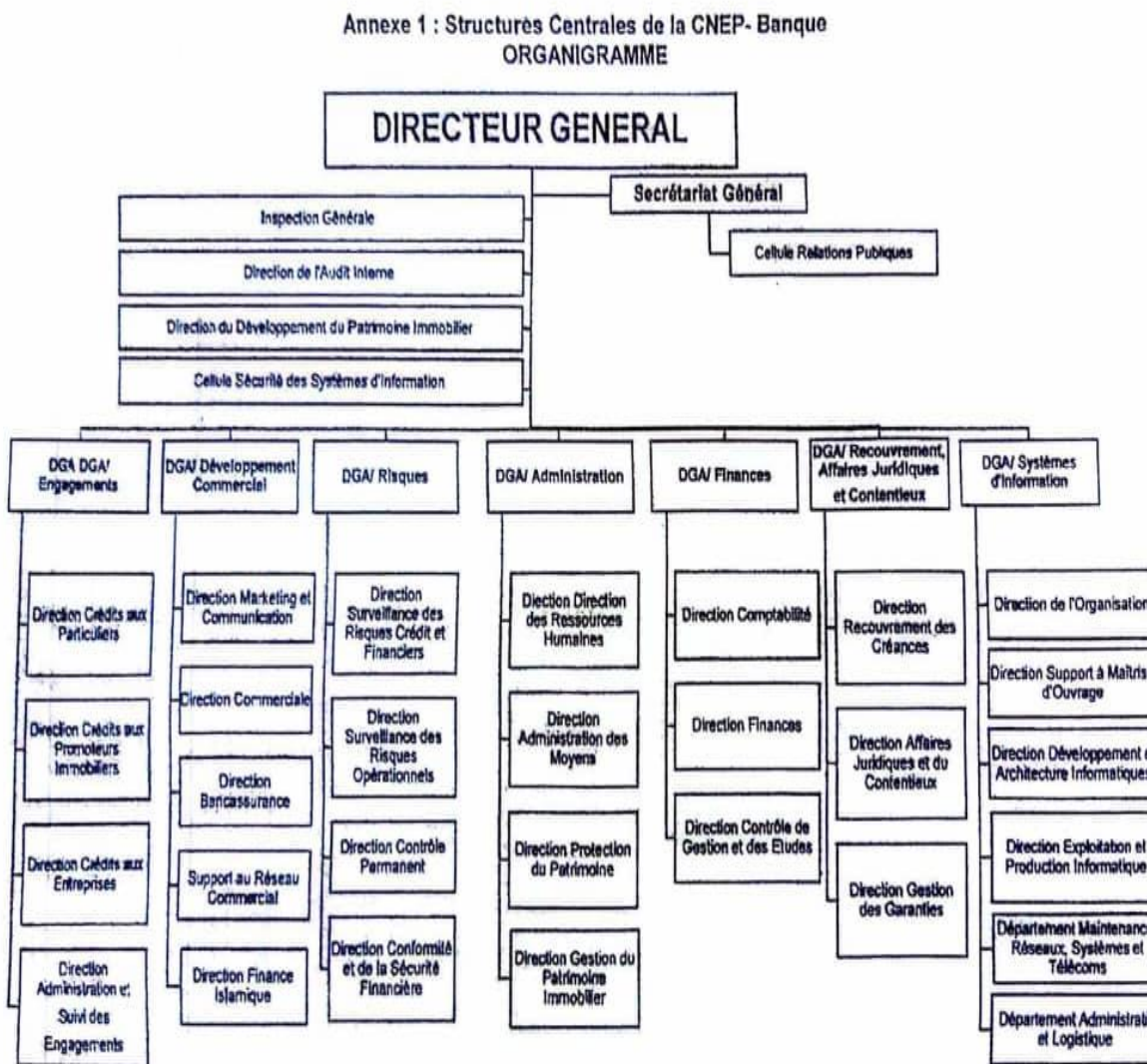
Comme cité ci-dessus, nous avons élaboré un questionnaire de 10 copies distribué aux différentes catégories de personnel de la CNEP-Banque dans le cadre de notre étude pratique. Le but général de notre enquête est de démontrer comment l'impact de la rémunération contribue à l'optimisation de la performance de la GRH.

4.1.4. Les outils de traitement de données

Le traitement des résultats se fait à l'aide de logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphes représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

4.2.L'organigramme de la CNEP (banque)

Figure n° 10 : structure centrale de la CNEP/ Banque ORGANIGRAMME



Handwritten signature

Section 2 : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises au sein de la CNEP

La rémunération est un élément clé dans la gestion des ressources humaines et peut avoir un impact significatif sur la performance des entreprises. Cette section se concentre sur l'analyse de l'impact de la rémunération sur la performance des entreprises, en mettant l'accent sur le cas spécifique de la CNEP (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance).

1. L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises :

1.1. Définition de la rémunération à la performance :

La rémunération à la performance est un système de rétribution où une partie du salaire ou des avantages d'un employé est directement liée à ses résultats ou à ceux de l'entreprise. Contrairement à une rémunération fixe, ce modèle récompense les employés en fonction de critères spécifiques, tels que l'atteinte d'objectifs, la productivité, les ventes réalisées, ou encore la performance globale de l'entreprise.

Elle peut prendre plusieurs formes, telles que des primes, des commissions, des participations aux bénéfices, des bonus, ou encore des actions ou options sur actions. Ce type de rémunération vise à inciter les employés à maximiser leur effort et leur engagement pour améliorer les performances individuelles et collectives.

1.2. L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises :

La rémunération liée à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé).

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance.

Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles que l'on trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives.

Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs. La rémunération de la performance est subdivisée par deux catégories,

- Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement. Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées ;
- Les systèmes de rémunération initiative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la profitabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

La généralisation de la rémunération de la performance ne se fait pas toutefois sans difficultés notamment lorsqu'il s'agit de performance individuelle. Nombreuses sont les entreprises qui privilégient l'augmentation collective à cause des difficultés rencontrés par les managers à évaluer leurs collaborateurs. Il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de mettre en place une simple formule mathématique entre performance et paye pour que dilemmes et soucis s'évaporent.

La performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs. Une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement.

1.3. L'individualisation et la rémunération au mérite :

Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir de la valeur des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonction de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté.

D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance. La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaines entreprises pratiquent encore le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération auquel s'ajoute un complément individualisé. Ainsi, la classification du poste et la qualification du titulaire sont disjointes.

L'individualisation correspond donc à une forme de rémunération qui complète le socle uniforme constitué par la fonction exercée.

1.4. Les conditions de réussites de la rémunération de la performance :

- La rémunération et la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :
- La rémunération et la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer l'équilibre économique de l'entreprise ;
- La qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusée pour servir de support au management et de référence incontestable à la rémunération ;
- La performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;

- La mesure, l'évolution et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
 - Niveau individuel ;
 - Niveau équipe /métier ;
 - Niveau global de l'entreprise.

Les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation.

1.5. Mettre en place une stratégie de rémunération à la performance :

Mettre en place une stratégie de rémunération à la performance est donc judicieux pour trois raisons :

- Impliquer et motiver les collaborateurs ;
- Valoriser les compétences et le travail de vos collaborateurs ;
- Attirer et retenir les talents.

Mettre en place une stratégie de rémunération à la performance, c'est suivre les équipes suivantes :

1.5.1. Définir les objectifs stratégiques :

Vous pouvez commencer par définir vos objectifs stratégiques. Pour cela, utilisez la méthode d'objectifs smart, c'est un moyen simple et efficace pour les déterminer. Faites-en sorte que les objectifs soient Spécifiques, mesurables, Atteignables, Réalistes et délimités dans le temps. De plus, prenez en considération la stratégie globale de l'entreprise ainsi que les attentes de vos collaborateurs. L'objectif commun doit être explicite, car il influe sur la motivation individuelle de chacun des collaborateurs.

1.5.2. Définir les objectifs de performance individuels :

Vous pouvez commencer par classer les postes en fonction de l'ancienneté, du niveau d'étude et des compétences clés qui génèrent un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ensuite, définissez des critères de performance tels que les résultats, les projets ou les missions accomplies. Ils doivent aller dans le sens de la stratégie.

Les objectifs fixés se doivent d'être clairs pour le collaborateur, le but étant de les encourager et de les accompagner pour être plus performants. En effet, s'ils sont irréalisables le collaborateur va perdre sa motivation.

A l'inverse, s'ils sont trop vite atteignables, les collaborateurs seront beaucoup moins productifs. Une fois que cette phase d'identification est terminée, il est temps de projeter une rémunération en fonction des objectifs atteints. Certains outils de performance vous aident à mieux cadrer tout cela. Notamment en travail.

1.5.3. Rémunérer en fonction des objectifs atteints :

La rémunération comprend plusieurs parties : la partie fixe et la partie variable. La partie variable inclut les primes individuelles, les primes collectives et les indemnités diverses. La prime individuelle a pour objectif de booster la performance des collaborateurs. C'est, par exemple, pendant l'entretien annuel que vous pouvez faire l'évaluation de la performance passée en abordant le sujet de la rémunération variable. Elle dépend des résultats du collaborateur ou de la contribution à la réalisation d'objectifs. Par ailleurs, vous devez établir votre politique de rémunération, en prenant en compte celle de vos concurrents.

1.5.4. Récompenser vos collaborateurs :

Pour garder vos collaborateurs engagés tout le long, il est important de récompenser les réussites de chacun. Chaque année, vous pouvez mettre la barre un peu plus haute et leur donner de nouveaux défis. Vous pouvez les récompenser de plusieurs manières différentes :

- Organiser un déjeuner à l'extérieur ;
- Apporter le petit déjeuner ;
- Accorder une prime ;
- Proposer un changement de poste...etc.

2. La relation entre la rémunération et la performance des entreprises :

2.1. Définitions de la relation entre la rémunération et la performance :

« La performance d'une entreprise dépend de la bonne contribution de chacun des membres à la réalisation des missions et objectifs qui lui sont fixés ».

Il existe donc une relation directe entre les conditions de travail et la fidélisation des salariés. Les bonnes conditions de travail (les relations humaines, la rémunération et le leadership) entraînent la satisfaction professionnelle qui contribue à la fidélisation du personnel (engagement et diminution sensible des intentions de quitter).

Cela permet d'augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise, seules garanties de la pérennité et de la croissance de l'organisation. L'impact de la rémunération sur le comportement des salariés organisationnel est que l'embauche et le paiement ne

représentent plus les tâches essentielles de l'administration du personnel. Sous la pression de la concurrence de plus en plus vive, du fait de l'introduction des activités et des techniques nouvelles, les entreprises ont été conduites à repenser totalement leur structure.

Cette transformation a entraîné une modification profonde des rapports entre les hommes, leur travail et l'entreprise qui les emploie. Concernant la gestion des rémunérations quant à elle, l'entreprise peut obtenir le moyen d'améliorer les performances de ses salariés.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. Même si la composante salariale n'en est pas l'outil, elle y contribue fortement et ceci au travers des nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation.

2.2. Les comportements des salariés organisationnels :

La littérature met donc bien en évidence des liens entre les comportements des salariés organisationnels et la performance de l'individu au sein d'un groupe de travail.

2.2.1. Définition :

Les comportements des salariés organisationnels sont des comportements, attitudes voire des traits de personnalité qui ne sont pas formellement attendus, mais qui ont un poids sur le système formel de récompense et permettent d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, ces comportements avec les différents partenaires au sein de l'organisation.

Les comportements organisationnels sont décrits par Organ (1988) comme étant des comportements individuels de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et qui contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation.

En effet, le concept de comportement organisationnel traduit le comportement de travail responsable relevant de choix individuel plutôt que de tâche formellement prescrite par l'organisation. Cette forme de volontariat intra organisationnel « reflète la civilité et l'engagement responsable des personnes (Boiral, 2007) » ce comportement se définit donc comme un comportement constructif de la part d'un salarié et qui n'est pas requis dans la description d'emploi, bien qu'il contribue à l'efficacité organisationnelle.

2.3. La relation de pilotage sur le long terme de la mesure de performance :

2.3.1. Le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise :

On ne mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès, était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable. Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires: Déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

2.3.2. Afin de manger : le management stratégique :

La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernant au succès de la stratégie.

- Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien objectifs déterminés au préalable ;
- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité et l'efficience dans les formules suivantes :

Effacité = Résultat atteints / Objectif visés

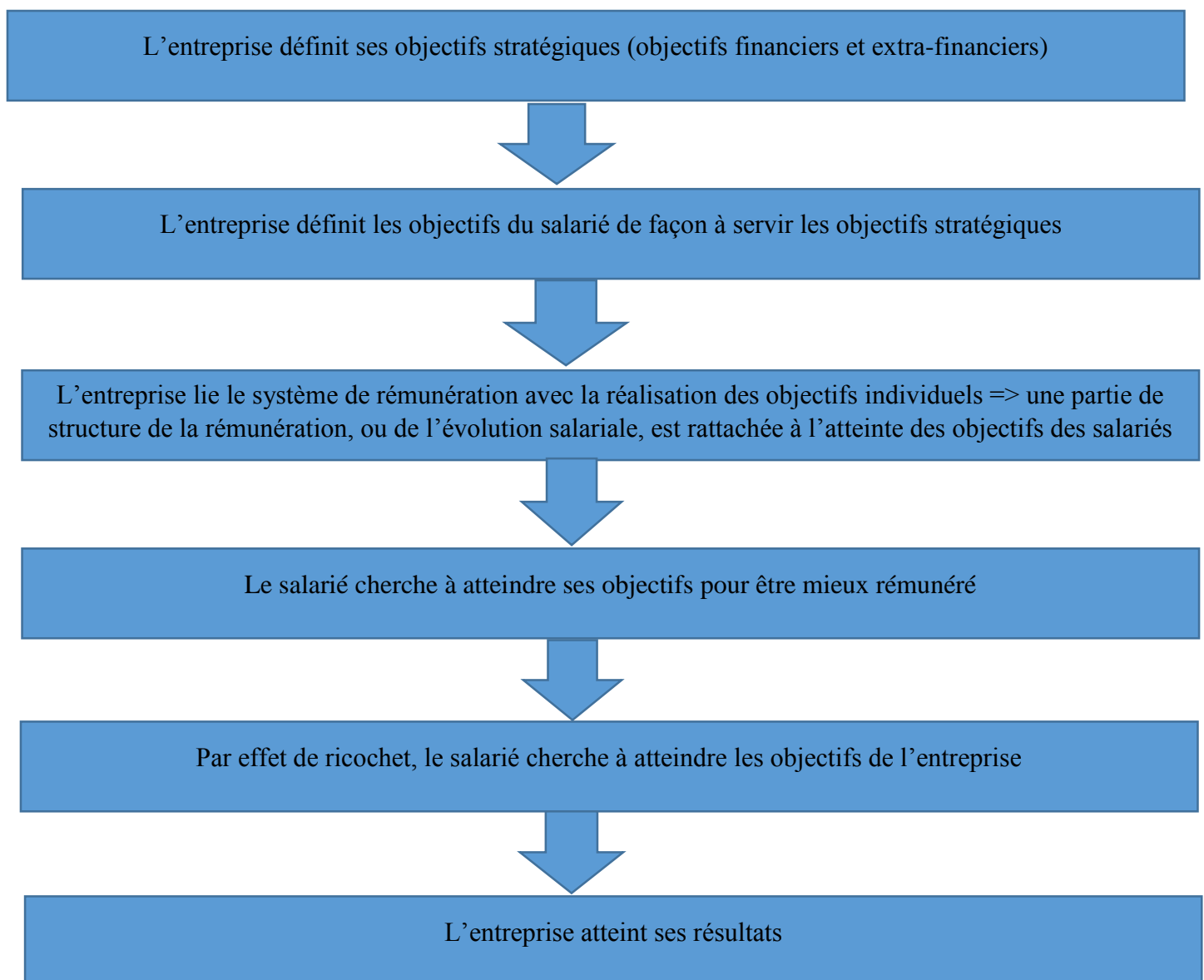
Efficience = Résultat / Moyens mis en œuvre

2.4. La politique de rémunération menée impacte directement la performance de l'entreprise :

2.4.1. La rémunération lie aux objectifs personnels des salariés et objectifs de l'entreprise :

Vous pouvez faire en sorte de lier la rémunération de vos salariés à la réussite de votre entreprise de façon suivante :

Figure n° 11: la rémunération lie objectifs personnels des salariés et objectifs de l'entreprise



Pour cela, vous et votre équipe RH devez assurer :

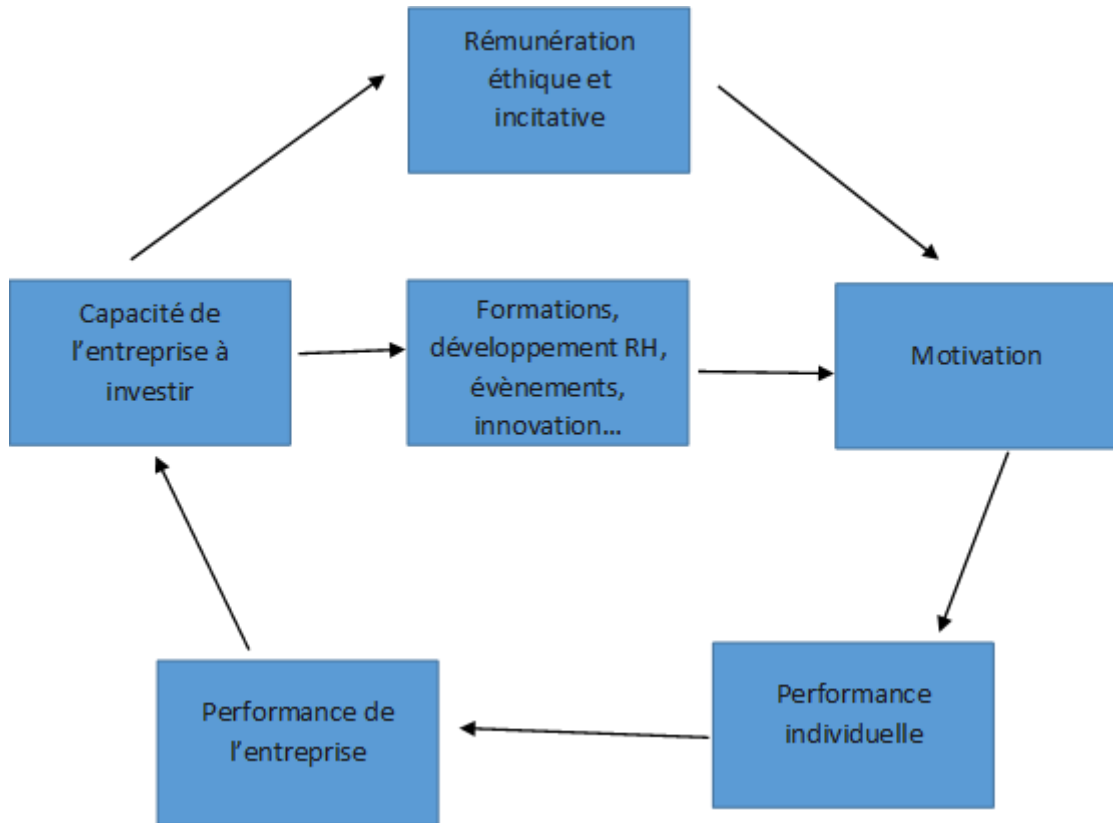
- De définir les objectifs individuels des collaborateurs en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise ;
- De lier une partie de la rémunération du collaborateur à sa performance individuelle ;

- D'accompagner la performance des salariés ;
- Rémunération et motivation individuelle : l'effet de ricochet sur la performance de l'entreprise...
- Lorsque la rémunération est incitative, équitable et répond à leurs besoins, les collaborateurs sont motivés et plus performants.

En dehors de leur plus grande implication dans leur travail, en quoi leur motivation impacte la performance de l'entreprise ?

- Ils restent plus longtemps dans l'entreprise, ce qui diminue le taux de turnover et permet la rétention des savoirs et des connaissances ;
- Ils collaborent et innovent davantage, ce qui permet à l'entreprise de proposer de nouveaux produits ;
- Ils cherchent à améliorer les processus, pour gagner du temps... et donc de l'argent ;
- Ils contribuent à la satisfaction clients ;
- Ils travaillent plus positivement avec les diverses parties prenantes ;
- Leur satisfaction permet une ambiance de travail positive et un climat social apaisé ;
- Ils parlent positivement de l'entreprise en dehors de ses murs et développent son image de marque ;
- En d'autres mots, un salarié motivé sert les objectifs de l'entreprise et donc sa performance ;
- Pour aller plus loin, on peut même dire qu'une rémunération équitable et adaptée permet de créer un cercle vertueux entre rémunération, performance individuelle et performance de l'entreprise.

Figure n° 12: cercle de rémunération



2.5. Une arme de poids dans « guerre des talents » et la course à la compétitivité :

Aujourd'hui, parvenir à attirer, faire évoluer et retenir les talents est devenu un véritable enjeu pour les entreprises. La différenciation ne passe plus par les prix des produits, mais par leur qualité. Et donc par la capacité à s'entourer de collaborateurs à la pointe des compétences

2.5.1. L'attractivité à l'embauche :

- Plus une entreprise attire et recrute des collaborateurs qualifiés, talentueux, proactifs et innovants, plus elle s'inscrit dans une dynamique de performance ;
- En clair, vous devez vous assurer que vos équipes recrutent les meilleurs collaborateurs sur le marché. Pour cela, encore faut-il les attirer ;
- Des packages de rémunération adéquats et attractifs sont des arguments de poids pour candidats.

2.5.2. La rétention des savoirs :

On le sait, perdre un collaborateur talentueux, ça a un coût qui peut être lourd :

- Perte de savoir et de compétences ;
- Coût de remplacement (recrutement et formation) ;
- Impact sur le moral des équipes ;
- Retard dans les projets ;
- Une fois vos talents recrutés, il faut donc les garder ;
- La rémunération est l'un des moyens de vous y aider.

En proposant des salaires justes, des avantages attractifs et des évolutions salariales qui récompensent les salariés les plus méritants, vous limitez le risque que vos collaborateurs aillent voir ailleurs.

Le manager RH doit donc être capable de faire construire des systèmes de rémunération adéquats pour attirer les talents, mais aussi de les adapter à la contribution des collaborateurs pour valoriser et garder les plus performants. Qu'un salarié quitte une entreprise parce qu'il ne s'y projette plus est une chose, qu'il la quitte parce que son salaire n'est pas équitable en est une autre...

La rémunération est un facteur :

- De la performance des collaborateurs elle les motive à atteindre leurs objectifs et à s'impliquer dans leur rôle ;
- De la performance de l'entreprise : elle lie les objectifs des salariés avec les objectifs de l'entreprise et impacte positivement l'innovation, l'image de marque de l'entreprise et le climat social ;
- La rémunération est une arme pour attirer et fidéliser les collaborateurs les plus talentueux, et donc pour se différencier des concurrents.
- Les théories de la motivation nous rappellent que la rémunération ne motive que si :
- Elle est équitable vis-à-vis des collègues et du marché ;
- Elle rétribue la contribution du collaborateur à sa juste valeur ;
- Elle est liée à la performance individuelle.

3. Le système de rémunération et la performance au sein de la CNEP

3.1. Le salaire et ces composants

3.1.1. Définition de salaire de base

Le salaire de base d'un travailleur est constitué par :

- L'indice de base affecté à son poste de travail ;
- Des échelons obtenus dans le cadre de l'avancement au mérite ;
- Des points de bonifications individuels acquis ;
- Des bonifications moudjahidine/ayants droits de chouhada.

La grille des indices de base est annexée à la présente convention (voir annexe 01). La grille des échelons d'avancement qui figure (voir annexe 02), est structurée en vingt (20) échelons par section. L'indice maximum y est établi de façon qu'un travailleur n'ait subi aucun retard dans le rythme d'avancement, l'atteigne à l'issue de vingt (20) années de service au maximum.

Le rythme de l'avancement au mérite est d'un échelon par année.

La valeur du point indiciaire est fixée et révisée périodiquement par accord salarial séparé en tenant compte notamment des capacités financières des organismes employeurs signataires.

La valeur du point indiciaire a été fixée à 80 DA.

3.1.2. Modalités de calcul du salaire de base :

3.1.2.1. Points de bonification individuels (voir annexe 03)

Le salaire du personnel comprend également des points de bonification individuelle qui rémunèrent les compétences particulières rattachées à chaque travailleur.

Il est fixé à cet effet, un potentiel maximum de points de bonification individuels sera précisé au sein de chaque employeur. Le montant des P.B.I est intégré au salaire de base.

3.1.3. Régime indemnitaire :

3.1.3.1. Les indemnités et les primes :

3.1.3.1.1. Les indemnités :

Les indemnités sont attribuées aux travailleurs en compensation d'inconvénients liés aux conditions de travail, ou en remboursement de frais engagés dans l'exercice de leur fonction. Elles cessent d'être dues lorsque les conditions ayant justifié leur attribution n'existent plus.

❖ Indemnité d'insalubrité :

Une indemnité dite d'insalubrité est attribuée au taux de 5% du salaire de base aux travailleurs exerçant dans des lieux insalubres.

L'organe paritaire compétent en matière d'hygiène et de sécurité au sein de chaque organisme employeur, détermine les lieux concernés et fixe le montant rattaché à chaque lieu.

❖ Vêtements et accessoires anti-nuisances

L'employeur met à la disposition des agents occupant des postes de travail concernés par la nuisance, des vêtements et accessoires de travail nécessaires à la protection de leur santé.

❖ Indemnité de transport

Une indemnité de transport est attribuée à l'ensemble du personnel à l'exception de ceux qui utilisent les moyens de transport de l'employeur et ceux qui bénéficient de l'indemnité de véhicule. Le montant de cette indemnité est calculé comme suit :

Tableau n°4 : indemnité de transport

Distance (KM)	Montant
De 1km jusqu'à 5km	1500,00 DA
De 5km jusqu'à 10km	4000,00 DA
De 10km jusqu'à 30km	5000,00 DA
Plus de 30km	6000,00 DA

Source : interne à la CNEP

❖ Indemnité d'utilisation de véhicule personnel

Les travailleurs classés dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle d'un véhicule qui ne peut être mis à leur disposition par l'employeur, perçoivent, lorsqu'ils utilisent leur véhicule personnel, une indemnité dite de véhicule dont le montant mensuel est fixé à mille quatre cent (1400) dinars.

Elle est actualisée par l'organisme employeur après consultation des organisations syndicales représentatives de l'organisme employeur.

L'indemnité de véhicule est suspendue lorsque le travailleur bénéficiaire ne dispose plus de véhicule ou que le véhicule est immobilisé pendant une période supérieure à un mois ou lorsqu'un véhicule de service est mis à sa disposition.

Les travailleurs en arrêt de travail ou accident de travail continuent de bénéficier de l'indemnité véhicule pendant un délai maximum d'un (01) mois.

❖ Indemnités de frais de mission à l'intérieure du territoire national

Tout travailleur appelé à se déplacer pour les besoins du service perçoit une indemnité dite de frais de mission.

Le barème journalier des frais de mission figure en annexe 08 de la présente convention. Lorsque le travailleur utilise son véhicule personnel pour une mission, il bénéficie d'une indemnité kilométrique dont le montant est fixé à quatre (04) dinars par kilomètre.

❖ Indemnité d'installation

Lorsque le travailleur est muté par nécessité de service pour une période indéterminée et qu'il est appelé à changer de résidence, l'employeur lui assure le déménagement et le transport, ou le remboursement des frais y afférents.

En outre, le travailleur bénéficie dans ce cas d'une indemnité forfaitaire dite d'installation de Dix Mille Dinars (10.000 DA).

❖ Indemnité de caisse

Une indemnité de caisse d'un montant de Mille Dinars (1.000 DA) par mois est attribuée aux caissiers permanents.

Par ailleurs, cette même indemnité d'un montant de Cinq Cent Dinars (500,00 DA) par mois est attribuée aux guichetiers manipulateurs à titre exceptionnel.

❖ Indemnité pour heures supplémentaires

Lorsqu'un travailleur est astreint à effectuer des travaux au-delà de l'amplitude normale de travail, il lui est versé :

- Soit une indemnité pour heures supplémentaires :
- Soit une indemnité forfaitaire de service permanent ;

- Les modalités d'application sont fixées par le règlement intérieur.

Les heures supplémentaires ne sont pas dues au travailleur au travailleur en mission commandée.

❖ **Indemnité de travail poste**

L'indemnité de travail posté est allouée aux assujettis aux contraintes du travail continu notamment :

- Les recouvrements d'horaires pour la passation des consignes ;
- Le travail durant les jours de repos hebdomadaires ;
- Le travail durant les jours fériés, chômés et payés.

❖ **Indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P)**

Cette indemnité rétribue l'expérience du travailleur dans l'activité professionnelle est calculé comme suit :

- **2% l'an les quinze (15) premières années ;**
- **1% l'an à partir de la 16^{te} année jusqu'à la fin de la carrière.**

La période du service national accomplie même antérieurement à toute relation de travail est prise en compte dans ce calcul. L'I.E. P est calculé sur le dernier salaire de base du travailleur.

❖ **Indemnité d'intérim**

Tout travailleur ayant été requis et nommé officiellement pour exercer les fonctions d'un grade supérieur à celui où il est classé, perçoit après un délai de franchise d'un (01) mois, une indemnité dite « d'intérim » représentant la différence entre sa rémunération et celle du poste provisoirement occupé.

❖ **Indemnité de zone**

Il peut être attribué aux travailleurs une indemnité dite de Zone rémunérant les contraintes d'isolement et d'éloignement. Cette indemnité est calculée sur le salaire de base. Les taux, les montants ainsi que les localités concernées par cette indemnité sont fixés par l'employeur après consultation des organisations syndicales représentatives de l'employeur.

❖ **Indemnité de panier et de restauration**

Une indemnité forfaitaire mensuelle dite de panier et de restauration de **(2200,00 DA)** Deux Mille Deux Cents Dinars, est attribuée forfaitairement aux travailleurs.

3.1.3.1.2. Prime de rendement :

Les primes versées aux travailleurs sont ci-après énumérées :

❖ **Prime de rendement**

Les travailleurs bénéficient mensuellement d'une prime de rendement dont le taux maximal

Est fixé à 25% du salaire de base. Les modalités et paramètre déterminant le calcul de cette prime, ainsi que les objectifs à atteindre, sont fixés annuellement par l'organisme employeur.

❖ **Prime de responsabilité**

Il peut être attribué une prime dite de « responsabilité » dont les taux et les fonctions bénéficiaires sont fixés par le Conseil d'Administration de l'employeur.

La prime de responsabilité est un élément variable de la rémunération dont le versement est conditionné exclusivement par l'exercice effectif d'une fonction y ouvrant droit. Elle est supprimée de plein droit au travailleur dont il a été dûment mis fin aux fonctions, au titre desquelles cet élément de rémunération est versé.

❖ **Prime liée au volume d'affaires**

Il peut être attribué une prime liée au volume d'affaires dont les fonctions bénéficiaires et les modalités d'attribution sont fixés par l'organisme employeur après consultation du Comité de Participation.

❖ **Prime de fin d'exercice**

Il est institué une prime de fin d'exercice, qui est attribuée aux travailleurs en fonction des bénéfices réalisés.

Le montant global à répartir au titre de cette prime ne peut excéder 15% de la masse salariale de l'exercice de référence.

3.1.3.1.3. Les allocations :

Les allocations versées aux travailleurs sont ci- après énumérées :

❖ Allocation de transport

Les travailleurs mutés par nécessité de service dans les wilayas éloignées, bénéficient à l'occasion de leur congé annuel, du remboursement une fois par an, des frais de transport supportés par eux à cet effet et uniquement à l'intérieur du territoire national.

❖ Allocation de salaire unique

Il est alloué aux travailleurs dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée, une allocation mensuelle de salaire unique suivant le taux en vigueur.

❖ Allocation de fin de carrière

Cette allocation est attribuée à tout travailleur admis à faire valoir ses droits à la retraite. Elle est octroyée en un versement unique, le mois qui suit la notification de la pension de retraite.

Le mode de calcul de l'allocation de fin de carrière est fixé par l'employeur.

3.1.4. Les éléments particuliers de la rémunération :

3.1.4.1. Bonification moudjahidine /ayants droits de chouhada

Les travailleurs ayant la qualité de moudjahid, d'enfant, ou de veuve de chahid bénéficient une fois dans la carrière d'une majoration de points indiciaires qui n'induit pas une reclassification des intéressés.

Cette bonification est intégrée au salaire de base et reste due à ses bénéficiaires.

3.1.4.2. Indemnité complémentaire de revenu

En application de la Circulation n° 186 du 22.03.94 du Ministère du travail, il est institué une indemnité complémentaire de revenu (ICR) applicable à tout le personnel d'un montant brut de 500 DA/mois.

3.1.4.3. Travaux dangereux

L'indemnité de nuisance est rémunérée à raison du 3% du salaire de base par composante (salissure, pénibilité, travaux dangereux, et insalubrité).

3.1.5. Des exemples pratiques sur le calcul de paie

Pour mieux illustrer ce que nous avons vu tout au long de mémoire, notamment dans ce chapitre, nous présenterons deux exemples de calcul des salaires des deux salariés de la CNEP/Banque. Les informations des salariés.

Tableau N°5 : Information des deux salariés de CNEP/Banque

Désignation	Cas n°1	Cas n°2
Nom	X	Y
FONCTION	Cadre	Employé de banque
IEP	43,54%	13,32%
PR	25%	25%
I Panier	22 jours	22 jours
IN	0%	3%

Élaboré par nous-même selon des données de la CNEP/ Banque

3.1.5.1. Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas

Le bulletin de paie du cas N°1 correspond au X, est reproduit dans le tableau ci-après. Ainsi pour garder l'anonymat du salarié et ses informations personnelles, nous avons préféré de ne pas joindre directement sa fiche de paie.

Tableau n° 6: Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas

Cadre	Intitulé rubrique	Base	Taux	Gains	Retenues
020	Salaire de base	887	80	770690	
023	Points P.B.I	189 pts			
093	I.C.R	18 pts			
030	I.E.P	70960,00	43,54%	30895,98	
033	Ind Nuisance	70960,00	0%	0	
200	Ind Responsabilité	70960,00	0%	0	
140	P.R	70960,00	25%	17740	
150	Ind Panier	400,00	22	11000	
500	Salaire unique	4000,00		4000	
520	Allocation Familiale	300,00	0	0	
033	Ind Caisse	166,67	0	0	
160	Ind de Transport	33,33	30	600	
410	Assurance groupe	98183,35	0%		0,00
110	Sec. Soc	119595,98	9%		10763,64
400	I.R.G	125832,35	21,97		27649,00
560	Retenue prêt sociale				
680	Avance Administrative				
XXX	Divers				0,00
		102183,35		140595,98	38412,64

102183,35	0,00
-----------	------

Source : Elaboré par nous même à partir des données de CNEP/Banque 2024

3.1.5.2. Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du deuxième cas

Le bulletin de paie du cas N°2 correspond au Y, est reproduit dans le tableau ci-après. Ainsi pour garder l'anonymat du salarié et ses informations personnelles, nous avons préféré de ne pas joindre directement sa fiche de paie.

Tableau n° 7: Calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du deuxième cas

Cadre	Intitulé Rubrique	Base	Taux	Gains	Retenues
020	Salaire de base	405	80,00	40320,00	
023	Points P.B.I	66 pts			
093	I.C.R	18 pts			
030	I.E.P	40320,00	13,32%	5370,62	
033	Ind Nuisance	40320,00	3,00%	1209,60	
200	Ind Responsabilité	40320,00	0,00%	0,00	
140	P.R	40320,00	25,00%	10080,00	
150	IND Panier	400,00	22	11000,00	
500	Salaire unique	4000,00		0,00	
520	Allocation Familiale	300,00	0	0,00	
033	Ind Caisse	166,67	0	0,00	
160	Ind de Transport	33,33	30	1500,00	
410	Assurance groupe	54677,00	0%		000
110	Sec. Soc	56980,22	9%		5128,22
400	I.R.G	64352,00	15,03%		9675,00
560	Retenue prêt sociale				0,00
680	Avance Administrative				0,00
XXX	Divers				0,00
		54677,00		69480,22	14803,22

54677,00 0,00

Source : Elaboré par nous même à partir des données de CNEP/Banque 2024

4. Analyse de l'échantillon

La première série de question destinée à notre échantillon qui porte sur leurs statuts socioprofessionnels comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel.

4.1. Données personnelles :

Les données personnelles

4.1.1. Répartition par genre :

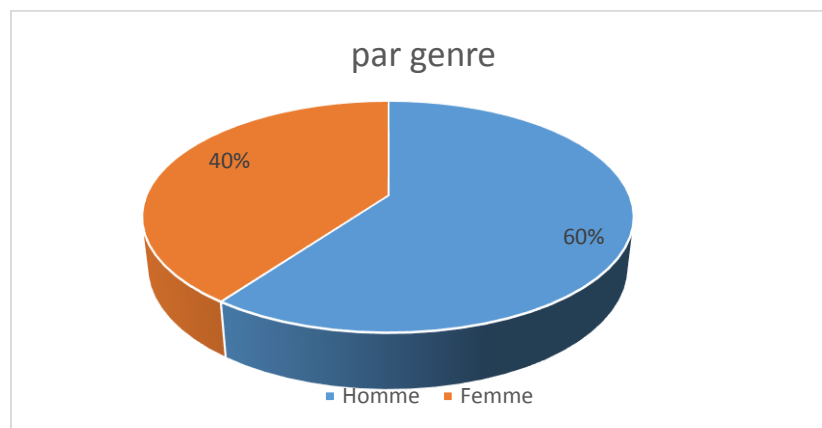
Tableau n° 8: Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Nombre	Pourcentage %
Masculin	6	60%
Féminin	4	40%
Totale	10	100%

Source : Enquête par questionnaire

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure n°13: répartition de l'échantillon par genre



Source : Réalisé par nous-même

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 60%, contre 40% femmes.

4.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

La répartition de l'échantillon selon l'âge est représentée par le tableau suivant :

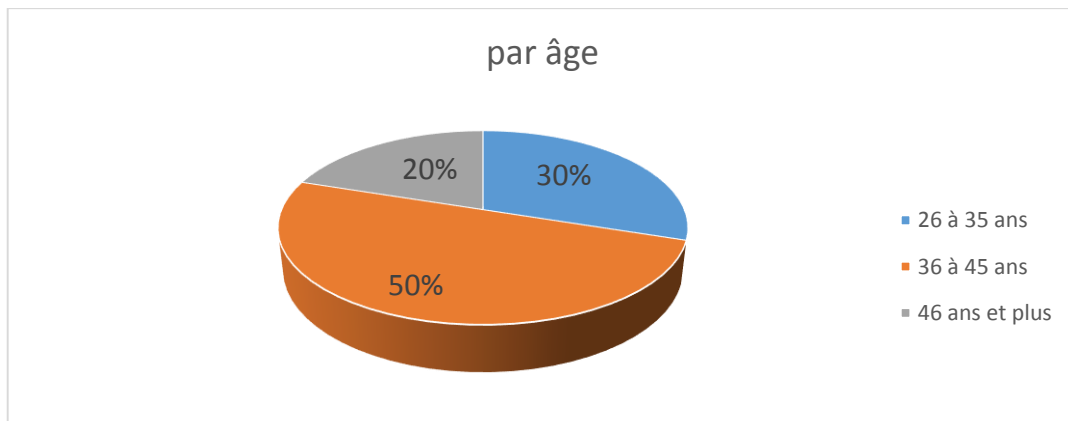
Tableau n° 9: répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage %
26 à 35 ans	3	30%
36 à 45 ans	5	50%
46 ans et plus	2	20%
Total	10	100%

Source : Enquête par questionnaire.

La répartition de l'échantillon selon l'âge est représentée par figure suivante.

Figure n° 14: La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons que 50% des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 36ans et 45ans, ensuite vient ceux qui ont entre 26ans et 35ans avec un pourcentage de 30%, à la fin viennent les employés qui ont plus de 46ans. Donc la majorité des employés questionnés ont l'âge moins de 45ans (70% ont entre 26ans et 45ans)

4.1.3. La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle :

La répartition de l'échantillon selon la catégorie- professionnelles est représentée par le tableau suivant :

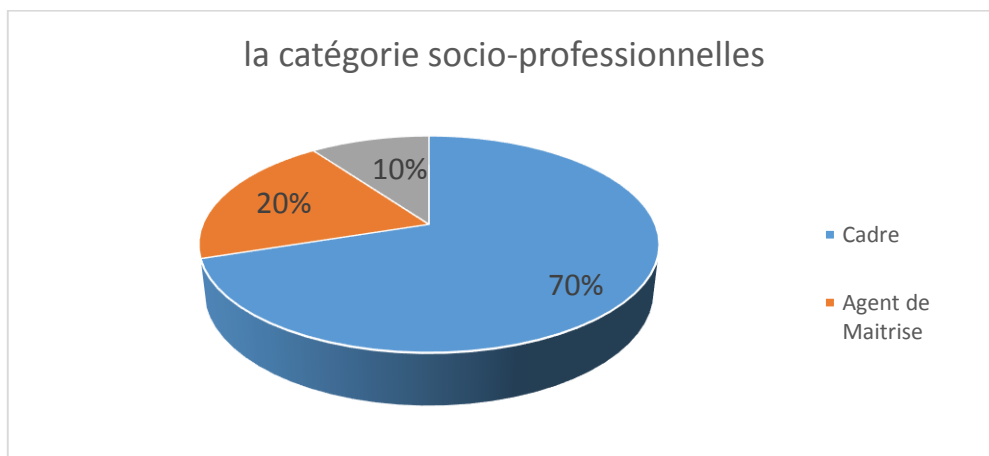
Tableau n° 10: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio- professionnelles (CSP)

CSP	Effectifs	Pourcentage
Cadre	7	70%
Agent de Maitrise	2	20%
Agent d'exécution	1	10%
Total	10	100%

Source : Enquête par questionnaire

Ces données sont représentées par figure suivant :

Figure n° 15: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socio- professionnelles



Source : Réalisé par nous-même

D'après les réponses à nos questions, on constate que 70% des questionnés sont des cadres, ensuite 20% sont de maîtrise, et enfin 10% sont des exécutant. On remarque que la majorité des questionnés sont des cadres et des agents de maîtrise ce qui s'explique par la nature de leur travail qui nécessite des cadres et des compétences pour les opérations de prestation au niveau de la direction des agences ou de prestation au niveau des guichets

4.1.4. La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction est représentée par le tableau suivant :

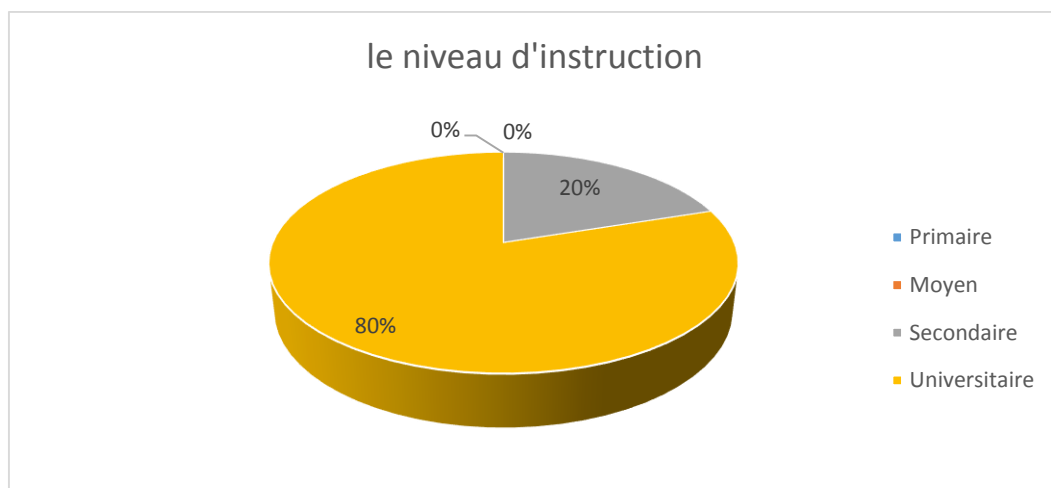
Tableau N° 11: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	2	20%
Universitaire	8	80%
Total	10	100%

Source : Enquête par questionnaire

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 16: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous-même

D'après les résultats du questionnaire, nous avons un échantillon hautement qualifié, dont 80% sont universitaires, et 20% sont secondaire. Ce qui explique que l'établissement la CNEP-Banque, s'appuie sur un personnel instruit dans son fonctionnement

4.1.5. La répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle :

La répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle est représentées dans le tableau suivant :

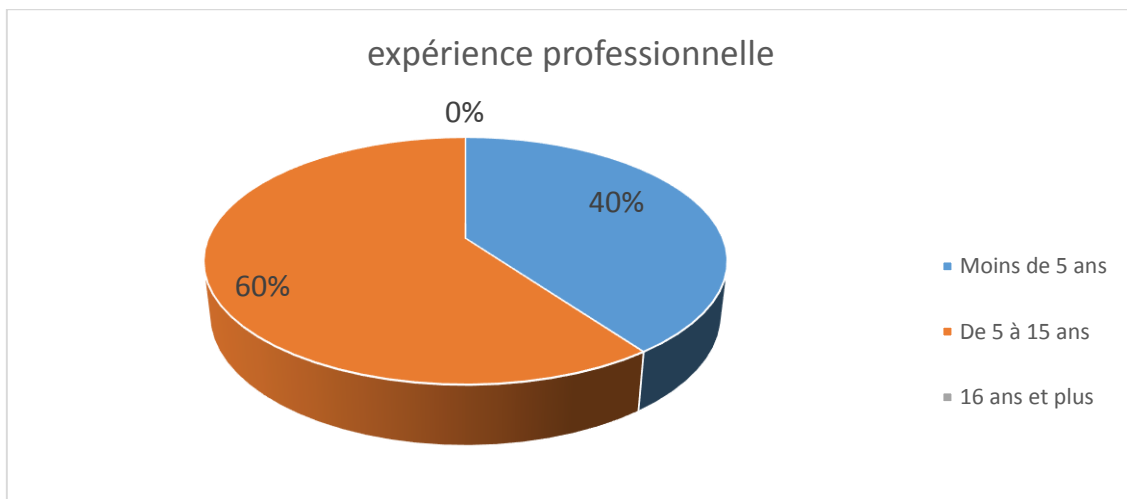
Tableau N° 12: La répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	4	40%
De 5 à 15 ans	6	60%
16 ans et plus	0	0%
Total	10	100%

Source : Enquêté par nous même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 17: la répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle



Source : Etablé par nous-même

Les résultats obtenus nous montrent que, deux modalités d'âge sont majoritaires, avec un pourcentage de 60% qui varie de, 5ans à 15ans d'expérience, ensuit la deuxième modalité d'âge est moins de 5ans d'expérience avec un pourcentage de 40%.

4.1.6. la répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale :

La répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale est représentées dans le tableau suivant :

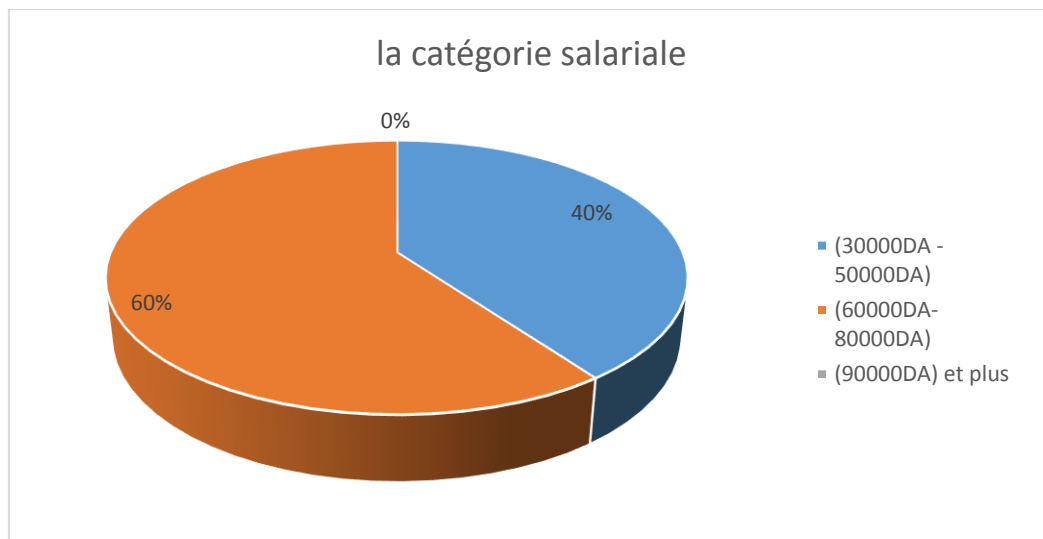
Tableau N° 13: la répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale

Catégorie salariale	Effectifs	Pourcentage
(30000DA - 50000DA)	4	40%
(60000DA- 80000DA)	6	60%
(90000DA) et plus	0	0%
Total	10	100%

Source : Enquête par nous même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 18: la répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale



Source : Etablé par nous-même

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la catégorie salariale la plus élevée est de (60000da-80000DA), avec un pourcentage de 60%, suivi de (30000DA-50000DA) avec un pourcentage de 40%. D'après les informations si dessus on déduit que la majorité des salariés de la « CNEP Banque » reçoit un salaire plus élevé de (60000DA-80000da).

4.1.7. La répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération :

La répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération est représentées dans le tableau suivant :

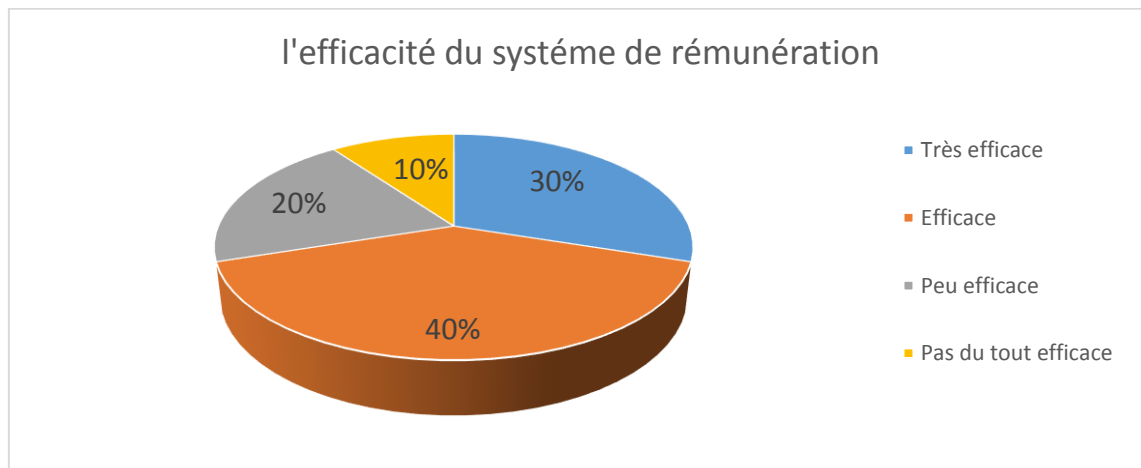
Tableau N° 14: La répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération

Efficacité du système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Très efficace	3	30%
Efficace	4	40%
Peu efficace	2	20%
Pas du tout efficace	1	10%
Total	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°19: la répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération



Source : Etablé par nous-même

A travers ces résultats, 40% de l'effectifs d'étude révèlent que le système de rémunération au sein de la CNEP/Banque est efficace, et 30% disent que le système de rémunération est très efficace, ainsi que 20% qui disent que le système peu efficace, à la fin 10% déclarent que le système et pas du tout efficace.

Nous déduisons selon la majorité que le système de rémunération au sein de la CNEP/Banque Tizi-Ouzou efficace.

4.1.8. la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire :

La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire est représentées dans le tableau suivant :

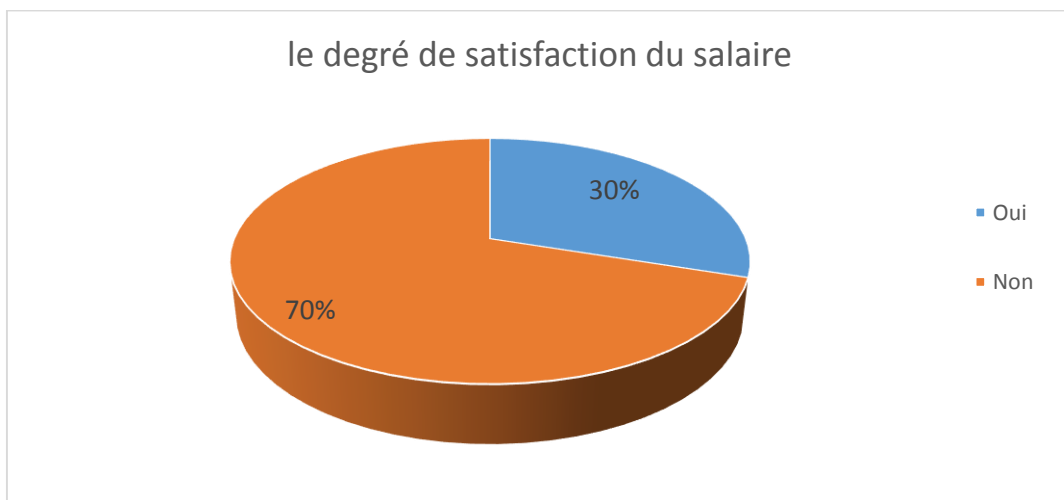
Tableau N° 15 : La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire

Satisfaction du salaire	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	30%
Non	7	70%
Total	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°20 : la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire



Source : Etablé par nous-même

D'après les résultats obtenus la majorité 70% de l'effectif interrogé n'est pas satisfaite de leur salaire et les 30% sont satisfait de leur salaire. On constate que la stratégie de la rémunération adaptée par la CNEP/Banque c'est un système d'un salaire fixe.

4.1.9. la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement :

La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement est représentées dans le tableau suivant :

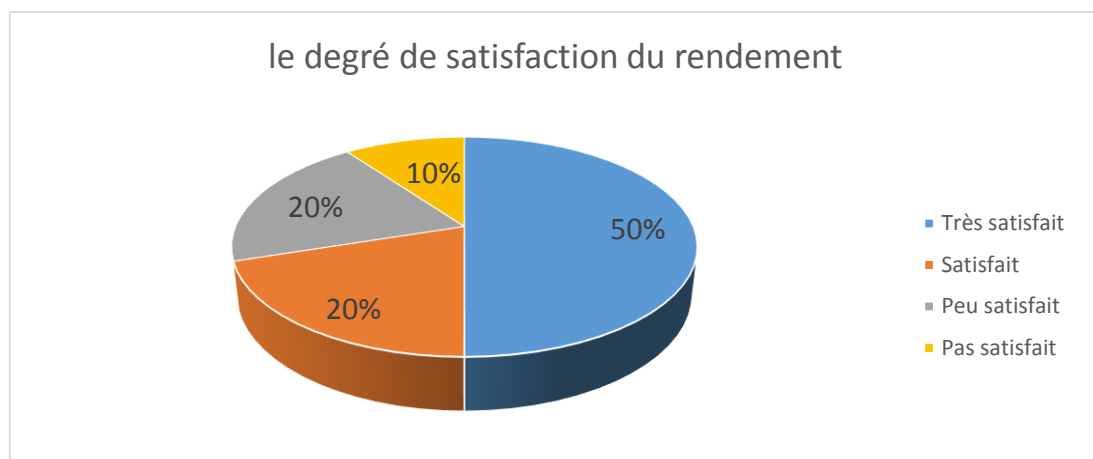
Tableau N° 16: La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement

Satisfaction du rendement	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	5	50%
Satisfait	2	20%
Peu satisfait	2	20%
Pas satisfait	1	10%
Total	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°21 : la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement



Source : Etablé par nous-même

Selon le tableau nous remarquons que 50% de l'effectifs visé est très satisfaits de leurs rendements, et 20% sont satisfait et peu satisfait, et 10% de ces salaries sont pas du tout satisfait de leurs rendements.

Nous constatons que la CNEP/Banque n'applique pas système de reconnaissance vers ses salaries.

4.1.10. la répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire:

La répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire est représentées dans le tableau suivant :

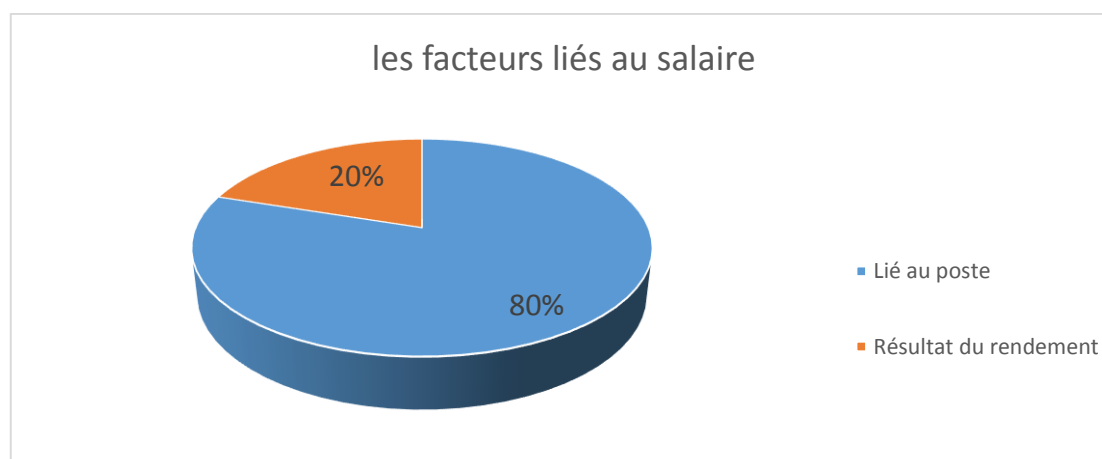
Tableau N° 17 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire

Les facteurs liés au salaire	Effectifs	Pourcentage
Lié au poste	8	80%
Résultat du rendement	2	20%
Total	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 22: la répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire



Source : Etablé par nous-même

D'après les résultats obtenus la majorité (80%) des salaires interrogés au sein de la CNEP/Banque révèlent que les facteurs liés au salaire sont des facteurs liés au poste or que les 20% sont liés aux résultats de rendement.

Cela reflète que les CNEP/Banque adapte la politique de l'adéquation entre le salaire et le poste (chaque poste de travail est identifié par salaire).

4.1.11. la répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement :

La répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement est représentées dans le tableau suivant :

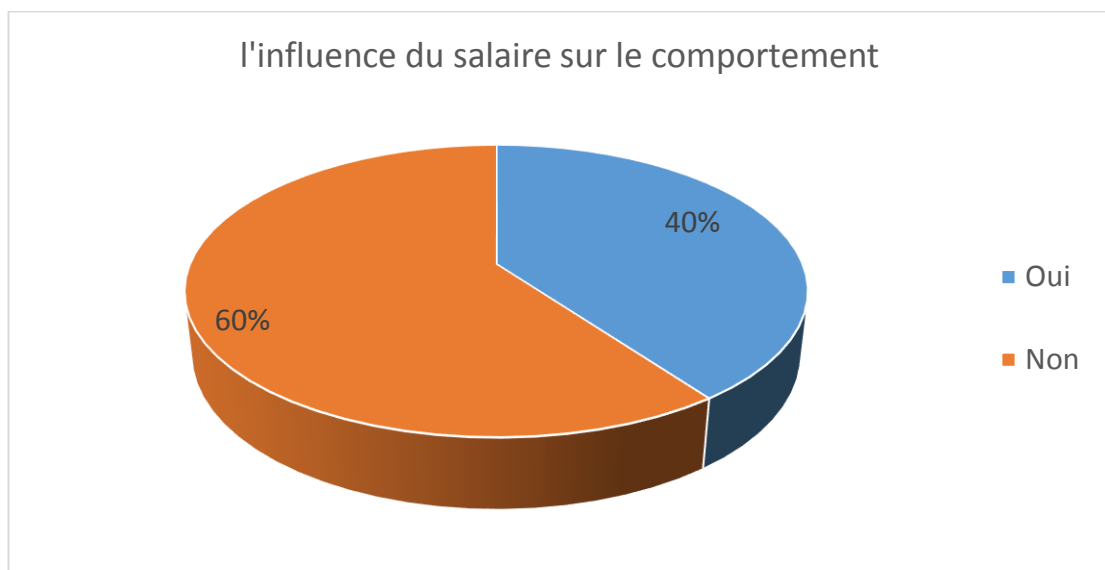
Tableau N° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement

selon l'influence du salaire sur le comportement	Effectif	Pourcentage
Oui	4	40%
Non	6	60%
Total	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 23: la répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement



Source : Etablé par nous-même

Selon les données obtenues dans le tableau au-dessus montre que le salaire n'a pas d'influence sur le comportement des salariés avec un taux de 60%, et dans le cas où le salaire influence sur le comportement des salariés présente un taux de 40%.

Le système de rémunération au niveau de la CNEP/Banque présente pas une source de motivation de ses salarié, il existe d'autre facteurs comme les conditions du travail.

4.1.12. Le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération

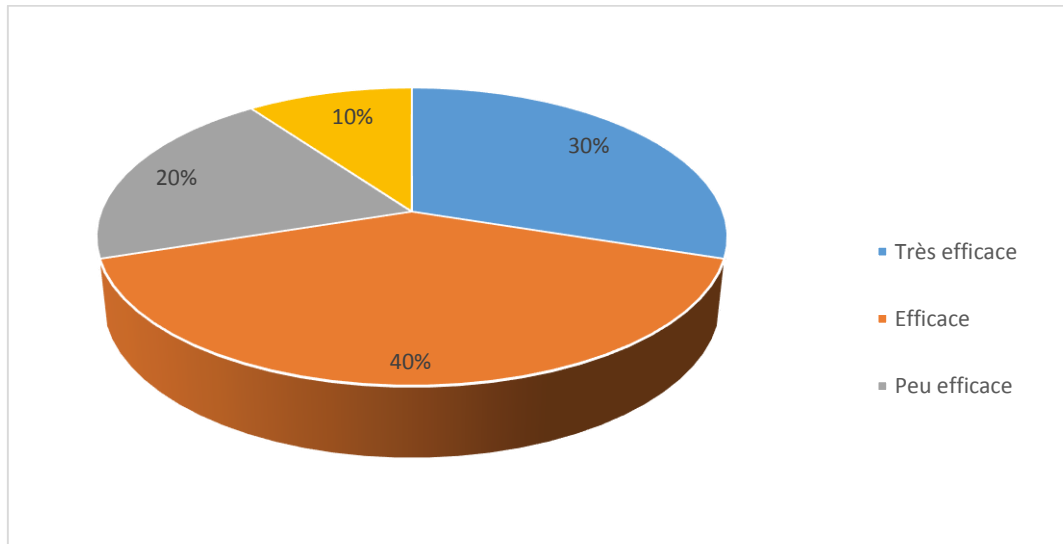
Tableau^o19 : la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération

Efficacité de système de rémunération	Très efficace		Efficace		Peu efficace		Pas du tout efficace		Total	
	Ni	%	Ni	%	Ni	%	Ni	%	Ni	%
[30000DA - 500000DA]	1	10%	1	10%	1	10%	1	1%	4	40%
[600000DA- 800000DA]	2	20%	3	30%	1	10%	0	0%	6	60%
[90000DA] et plus	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	3	30%	4	40%	2	20%	10	10%	10	100%

Source : Etablé par nous-même

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 24: Le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération



Source : Etablé par nous-même

Selon le tableau nous présent l'avis des salarier selon leurs catégories salariales sur l'efficacité de système de rémunération, on constate que 40% des enquêtés ayant répondu que le système est efficace, alors que 30% des salaries affirme que le système est très efficace et 20% ont répondu par que le système peu efficace par contre les 10% affirme que le système n'est pas du tout efficace.

5. Rémunération et performance : levier essentiel de la conduite du changement chez la CNEP

Pour illustrer comment la rémunération peut servir de levier dans la conduite du changement, prenons l'exemple de la CNEP (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance). Dans ce contexte, plusieurs aspects peuvent être abordés :

- ✓ **Adaptation au Changement Organisationnel** Lors de changements organisationnels, comme une restructuration ou une nouvelle stratégie, la rémunération peut être utilisée pour faciliter l'adaptation. Par exemple, en offrant des primes pour les objectifs atteints durant la période de transition, la CNEP peut encourager les employés à adopter de nouvelles pratiques ou à supporter les changements sans résistance.
- ✓ **Incitation à la Performance** La CNEP peut mettre en place des programmes de rémunération variables liés aux performances individuelles et collectives pour encourager les employés à s'aligner sur les nouvelles stratégies de l'organisation. Cela peut inclure des bonus pour les réalisations qui soutiennent les nouveaux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ **Reconnaissance et Récompenses** Durant des périodes de changement, il est crucial de maintenir le moral des employés. Des programmes de reconnaissance formels et des récompenses bien définies peuvent aider à maintenir un haut niveau de performance et d'engagement, même lorsque les conditions de travail évoluent.
- ✓ **Gestion des Résistances** La rémunération peut également jouer un rôle dans la gestion des résistances au changement. Offrir des incitations financières pour les employés qui adoptent les changements rapidement et efficacement peut réduire les frictions et encourager une transition plus fluide.
- ✓ **Évaluation et Ajustement** Il est important que la CNEP évalue régulièrement l'efficacité de ses politiques de rémunération en période de changement. Les ajustements nécessaires peuvent être faits en fonction des résultats observés et des retours d'expérience des employés pour optimiser l'impact des stratégies de rémunération sur la performance et l'adoption du changement.

- ✓ encourager les employés à s'aligner sur les nouvelles stratégies de l'organisation. Cela peut inclure des bonus pour les réalisations qui soutiennent les nouveaux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Reconnaissance et Récompenses Durant des périodes de changement, il est crucial de maintenir le moral des employés. Des programmes de reconnaissance formels et des récompenses bien définies peuvent aider à maintenir un haut niveau de performance et d'engagement, même lorsque les conditions de travail évoluent.
- ✓ Gestion des Résistances La rémunération peut également jouer un rôle dans la gestion des résistances au changement. Offrir des incitations financières pour les employés qui adoptent les changements rapidement et efficacement peut réduire les frictions et encourager une transition plus fluide.
- ✓ Évaluation et Ajustement Il est important que la CNEP évalue régulièrement l'efficacité de ses politiques de rémunération en période de changement. Les ajustements nécessaires peuvent être faits en fonction des résultats observés et des retours d'expérience des employés pour optimiser l'impact des stratégies de rémunération sur la performance et l'adoption du changement.

Conclusion du chapitre :

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies de rémunérations efficaces permet aux salariés l'acquisition d'une performance et le développement des compétences dans l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de la CNEP de Tizi-Ouzou, nous ont permis d'avoir une idée sur la rémunération et son impact sur la performance des entreprises.

Conclusion Générale :

Le changement organisationnel est une notion qui prend de l'ampleur de plus en plus, surtout à l'ère actuelle où l'environnement est en perpétuel changement et modification. En ajoutant à cela les progrès technologiques et la concurrence qui devient davantage rude et intense, obligeant ainsi les entreprises à changer et ce, pour assurer leur pérennité dans un premier temps ou s'inscrire dans une approche proactive pour être efficiente. Dans le cas où le processus de changement consiste de manière globale en une transformation et modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les individus travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique...). Toutefois, nous pouvons souligner que la gestion des ressources humaines occupe une place déterminante au sein de l'entreprise et sa prise en charge dans tout processus de changement est indispensable. Et ce, quel que soit la nature ou forme du changement voulu ou imposé et reproducteur (évolutionnaire) ou transformateur (révolutionnaire).

Notre étude s'est portée sur le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement au sein de l'entreprise, que nous avons appuyé par une série de revues de littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum la réalité du terrain en nous rapprochant de la Banque CNEP Algérie.

Dans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale, à savoir l'histoire du changement, ses définitions, les facteurs du changement, les types de changement. Concernant le deuxième chapitre, nous avons développé la fonction ressources humaines et son impact sur ce processus, la démarche de conduite du changement, étapes et acteurs intervenants, les facteurs et causes de résistance au changement ainsi que les moyens de lutte contre ces résistances.

Ce qui concerne notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de comprendre et d'identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'entreprise, étudier le rôle de la RH dans le changement. Après avoir développé les aspects théoriques de ce travail tout au long du premier chapitre et deuxième chapitre, et présenté l'organisme d'étude dans le chapitre trois, nous avons consacré le dernier chapitre à la réalisation du travail d'investigation. Nous avons opté pour notre problématique qui porte sur : "Comment les pratiques de rémunération basées sur la performance, telles que développées par D. Weiss et le collectif de L. SEKIOU, influencent-elles la gestion des ressources humaines lors de

processus de changement organisationnel, et quelles implications ont-elles sur la motivation, l'engagement et la performance des employés, selon ces auteurs ?"

L'objectif principal de notre étude était donc, d'identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'entreprise, étudier le rôle de la RH dans le changement par ailleurs, nous avons présenté l'entreprise et décrit les changements effectués. 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 Banque CNEP Algérie.

La banque CNEP a mené elle-même la conduite du changement en suivant des étapes préalablement fixées. Quant aux équipes dédiées à ce projet, elles ont été choisies parmi les employés de l'entreprise, sur la base de leurs compétences et expériences professionnelles, ainsi qu'ils ont bénéficié de programmes de formations choisis par l'entreprise en fonction des compétences des employés.

Nous avons par ailleurs constaté que tous les membres de Banque CNEP Algérie ont contribué à la mise en place et au bon déroulement du changement organisationnel, et que ces derniers acceptent et s'adaptent en parallèle plus ou moins facilement au changement.

Cependant, toute recherche n'est pas complète, et la nôtre ne fait pas exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés liées uniquement à la CNEP. Ainsi, nous notons aussi le manque de temps lié à la courte durée de notre stage, au non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires. Nos résultats ouvrent certaines perspectives de recherches futures concernant le changement organisationnel, notamment l'adaptation après le changement.

Bibliographie :

❖ Ouvrage :

1. ANNIE Bertolt, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Edition d'organisation, Paris, 1986 ;
2. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007 ;
3. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016 ;
4. BAREIL, Céline et André Savoie. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal LACOB, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir ;
5. BAYAD, M, Schitt, c. (2007). « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations » ;
6. BEAUDOIN Pierre, « la gestion du changement », Ed libre expression, 1990.
7. Benoît GROUARD et Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, Conduire et réussir le changement, Édition, DUNOD, Paris, 1998,2005 ;
8. Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs Édition, Boeck Supérieur S.A., 2008
9. COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université de Québec, canada, 1997 ;
10. COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997 ;
11. D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003 ;
12. D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, « Conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010 ;
13. FAURIE, Christoph, « conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier », ED Maxima, paris, 2003 ;
14. GILBERT Patrick, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ED:ESF, Paris, 1988 ;
15. GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. Le Harmattan, Paris, 2005 ;
16. GROUARD, MESTON, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 4 e édition, Dunod, Paris, 2005, 1998 ;
17. PERRETI J.M : « ressources humaines », Vuibert 17° Édition, paris 2011.
18. Pascal Paillé « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », Ed : L'Harmattan, Paris, 2003 ;
19. SEKIOU, L. et autre. « la gestion des ressources humaines » ED. Debock Université, Bruxelles, 2001 ;
20. SOPARNOT, Richard. Le management de changement. ED Vuibert, paris 2011.

❖ Revues et Article :

1. Alain, V. Bénédicte, V. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. Internationale de management stratégique. Montpellier. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14ixemeconference-de-laims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-labase-une-etud-exploratoire/download?fbclid=IwAR2DQxf1E0m3qacynMGVZZ9uVWj5wBELw5Fy3EtqwbUN3S1ZHpodmnJAm4>
2. DEMERS Ch. « de la gestion du changement à la capacité de changement » in gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no3, 1999.
3. GUILHON, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. Revue Française de Gestion, no.120.
4. Van de ven. et Poole. (1995). Organizational change process theories. Revue Academy of Management. Canada.

❖ Les mémoires et thèses :

1. ZID, R. (2006). « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal.
2. PAULINE Duval, La conduite du changement et la communication à la poste : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaine : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006.

❖ Les sites web :

1. http://FR.Wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines ;
2. <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>
3. <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>
4. <https://www.moneticien.com>.
5. <https://www.algerie-eco.com/2026/04/26/cnep-banque-ouverture-premier-espace-automatique-de-dab/>
6. <https://www.cnepbanque.dz/presentation>.

Tables de matière :

Remerciements	02
Dédicaces	03
Sommaire	05
Liste des abréviations	06
Introduction générale	09

Chapitre 01 : Littérature sur le changement des organisations

Introduction	13
Section 01 : théorie du changement organisationnel	14
1- Historique du changement dans l'organisation :	14
1.1.Première période : Fin de la seconde guerre mondiale « Croissance et adaptation Progressive »	14
1.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation radicale »	16
1.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».....	16
2- Définition	17
2.1. Définition du changement	17
2.2. Définition du changement organisationnel	19
2.3. Les théories du changement	20
2.3.1. Le modèle de Lewin	20
2.3.2. Le modèle de Collerette (1997)	21
3- Les types du changement	23
3.1. Le changement organisationnel	23
3.2. Le changement stratégique	23
3.3. Le changement culturel	23
3.4. Le changement technique	23
Section 02 : Typologie des facteurs et des acteurs du changement	25
1- Les facteurs du changement	25
1.1. Les facteurs internes	26
1.2.Les Facteurs externes	27
2- Les acteurs du changement	28
2.1. Le leader de l'organisation	28

Résumé :

2.2. Le rôle de la direction générale (DG)	28
2.3. Les Managers intermédiaires	29
2.4. Les autres acteurs organisationnels	29
2.5. Les intervenant externe	29
3- Les étapes du processus du changement	30
3.1. La phase de préparation	31
3.2. La phase de diagnostique	32
3.3. La phase de mise en œuvre	33
3.4. La phase d'évaluation des effets	33
Conclusion	35

Chapitre 02 : La RH, une fonction dans la conduite du changement au sein de l'entreprise

Introduction	36
Section 01 : L'intervention des RH sur le changement	37
1- Définition de la gestion des RH	37
2- Domaine et Objectif de la gestion des RH	39
2.1. Domaine de la GRH	39
2.1.1. Les principales activités des RH	39
2.1.2. L'acquisition du personnel	39
3- La ressources humaines face au changement	41
4- Le processus d'adaptation des individus au changement	43
5- Le changement organisationnel et la politique GRH	44
6- La gestion des RH en période du changement	46
Section 02 : La conduite du changement au sein de l'entreprise	48
1. La conduite du Changement (CDC)	48
1.1. L'histoire de la conduite du changement	49
1.2. Les objectifs de la conduite du changement	50
1.3. Les étapes de la conduite du changement	52
1.4. Les acteurs de la Conduite du changement	53
1.4.1. La direction générale	54
1.4.2. L'équipe de facilitation du changement	54
1.4.2.1. Profil du responsable	55
1.4.2.2. Profil des membres	55
1.4.3. Les équipes de compétences	55
1.4.3.1. Le responsable	55
1.4.3.2. Le facilitateur	55
1.4.3.3. Les membres	56

1.4.4. Les équipes support	56
2. La démarche de conduite du changement dans l'entreprise	56
2.1. La démarche clé Conduite du changement	57
2.2. Les modèle de la conduite du changement	57
2.3. Les étapes de la conduite du changement	59
2.3.1. Les étapes de la conduite du changement selon John Kotter	59
2.4. Les leviers de la conduite du changement	62
2.4.1. La communication	62
2.4.1.1. La Communication d'entreprise	63
2.4.1.2. Les outils de la communication	63
2.4.1.3. Le processus de communication	64
2.4.1.4. Le rôle de la communication dans la conduite du changement	65
2.4.2. La formation	66
2.4.2.1. Définition de plan de formation	66
2.4.2.2. Etape d'élaboration d'un plan de formation	66
2.4.2.3. Les méthodes du choix de formation	68
2.4.2.4. Le rôle de la formation dans la conduite du changement	68
2.4.3. L'accompagnement	69
3- Les résistances liées au changement	69
3.1. Définition de la résistance au changement	69
3.2. Les forme de la résistance au changement	72
3.3. Les raisons de résister au changement	73
3.3.1. Les raisons psychologiques	73
3.3.2. Les raisons politiques	73
3.3.3. Les raisons économiques	74
3.3.4. Les raisons identitaires	74
3.3.5. Les raisons psychiques	74
3.4. Les facteurs de résistance au changement	75
3.4.1. Les facteurs psychologiques	75
3.4.2. Les facteurs stratégiques	76
3.5. Les cause de la résistance au changement	77
3.6. Les conséquences de la résistance au changement	78
Conclusion	80

Chapitre 03 : Étude de cas de la CNEP : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises

Introduction	81
Section 01 : La présentation de l'entreprise d'accueil	82
1. Présentation de la CNEP	82
1.1. Les étapes d'évolution	82
1.1.1. Première période (1964-1970)	82
1.1.2. Seconde période (1971-1979)	82
1.1.3. La décennie 1980, la CNEP au service de la promotion immobilière	83
1.1.4. La CNEP après 1997.....	83
2. La mission et l'objectif de la CNEP	87
2.1. Mission	87
2.2. L'objectif	87
3. L'organisation de la CNEP	88
4. Présentation de la méthode de recherche	90
4.1. La méthode utilisée	90
4.2. Les techniques utilisées.....	90
4.3. L'organigramme de la CNEP/Banque	90
Section 02 : L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises au sein de la CNEP	92
1. L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises	92
1.1. Définition de la rémunération sur la performance	92
1.2. L'impact de la rémunération sur la performance des entreprises	92
1.3. L'individualisation et la rémunération au mérite	94
1.4. Les conditions de réussite de la rémunération de la performance	94
1.5. Mettre en place une stratégie de rémunération à la performance	95
2. La relation entre la rémunération et la performance des entreprises	96
2.1. Définition de la relation entre rémunération et la performance	96
2.2. Les comportements des salariés organisationnels	97
2.3. La relation de pilotage sur le long terme de la mesure de performance	98
2.4. La politique de rémunération menée impact directement la performance de l'entreprise	99
2.5. Une arme de poids dans « guerre des talents » et la course à la compétitivité.....	101
3. Le système de rémunération et la performance au sein de la CNEP	103
3.1. Le salaire et ces composants	103
3.1.1. Définition de salaire de base	103
3.1.2. Modalités de calcul du salaire de base	103
3.1.3. Régime indemnitaire	104

Résumé :

3.1.4. Les éléments particuliers de la rémunération	108
3.1.5. Des exemples pratiques sur le calcul de paie	109
4. Analyse de l'échantillon	112
4.1. Données personnelles	112
4.1.1. Répartition de l'échantillon par genre	112
4.1.2. Répartition de l'échantillon par âge	113
4.1.3. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	114
4.1.4. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	115
4.1.5. Répartition de l'échantillon selon leurs expériences professionnelle	116
4.1.6. Répartition de l'échantillon selon la catégorie salariale	117
4.1.7. Répartition de l'échantillon selon le degré de l'efficacité du système de rémunération.....	118
4.1.8. la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du salaire.....	119
4.1.9. la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction du rendement.....	120
4.1.10. la répartition de l'échantillon selon les facteurs liés au salaire.....	121
4.1.11. la répartition de l'échantillon selon l'influence du salaire sur le comportement.....	122
4.1.12. Le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération	123
5. Rémunération et performance : levier essentiel de la conduite du changement chez la CNEP	124
Conclusion	126
Conclusion générale	127
Bibliographie	129
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	