

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION.

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Organisations

Thème

Le pilotage du changement au sein d'une entreprise
Cas pratique NUMILOG SPA

Réalisé par :

Encadreur : Mr. OUAOUDIA Lounis

- 1- ATLANIYOU Wissem
- 2- SLIMANI Celina

Membre du Jury

Mr. BOUKRI

M. HAMITOUCHE

Promotion 2016-2017

REMERCIEMENTS

Au terme de ce modeste travail, on tient à exprimer notre profonde gratitude et notre vif remerciement :

Avant tous nous remercions ALLAH le tout puissant pour nous avoir donné la force et la patience pour mener à terme ce travail.

Nous tenons à remercier vivement Mr OUAOUDAIA LOUNIS, initiateur et encadreur de ce travail, de sa disponibilité totale durant toute la période d'élaboration du présent mémoire ainsi que pour tous ses conseils et orientations.

Nous remercions également tout le personnel du groupe CEVITAL en particulier au DRH monsieur OULARBI, pour leurs générosités et leur patience avec nous malgré leurs charges professionnelles.

Enfin, nous exprimons notre profonde reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

DÉDICACE

En signe de respect et de reconnaissance, je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail :

Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et je leur présente une profonde gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

- ❖ A mes chers frères : Akli, Azwawe, Syphax
- ❖ A mes chers grand mère : Yma wawa, Baya

Je dédie ce travail aussi :

A tous mes amis proches et à toutes les personnes qui ont contribuées à la réalisation de ce mémoire et toutes mes connaissances.

CELINA

DÉDICACE

En signe de respect et de reconnaissance, je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail :

- ❖ A la mémoire de ma très chère grand mère
- ❖ A mes chers parents qui m'ont toujours aidé.
- ❖ A mes sœurs Razika, Kahina, qui m'ont beaucoup soutenu
- ❖ A mon frère Housin, à ma belle sœur Nassima.
- ❖ A mounir et Kossaila .

A tous mes amis proches et à toutes les personnes qui ont contribuées a la réalisation de ce mémoire et toutes mes connaissances.

WISSEM

Liste des tableaux

Tableau n°01 : synthèse de l'historique du changement.....	12
Tableau n°02 : Les facteurs du changement.....	18
Tableau n°03 : Les diverses sources des transformations majeures de L'environnement organisationnel.....	19
Tableau n° 04 : les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993).....	29
Tableau n°05 : les causes multiples de la résistance au changement.....	36
Tableau n°06 : Les comportements face au changement	40
Tableau n°07 : répartition des répondants selon le sexe.....	82
Tableau n°08 : Répartition des répondants selon l'âge.....	83
Tableau N°09 : répartition des répondants selon leur poste.....	85
Tableau N°10 : répartition des répondants selon l'expérience.....	86
Tableau N° 11 : Niveau scolaire des répondants.....	87.
Tableau 12 : Le résultat de l'enquête qui se rapporte à l'existence d'un changement au sein de l'entreprise.....	88
Tableau 13 : Le résultat de l'enquête qui se rapporte à la perception du changement	90
14 : résultat de l'enquête sur les axes touchés le changement	91
Tableau n° 15 : résultats de l'enquête sur le type de changement.....	93
Tableau n°16 : résultat de l'enquête qui se rapporte sur l' objectifs du changement ...	94
Tableau n°17 : Résultat de l'enquête qui ce rapporte sur la nécessité du changement ..	95
Tableau n° 18 : Résultat de l'enquête relative à l'existence de résistances au changement	96
Tableau n°19 : Les causes liées aux résistances.....	97
Tableau n°20 : Type de résistance	99
Tableau n°21 : Moyens utilisés pour atténuer ces résistances.....	100
Tableau n°22 : Accompagnement par les managers	101

Tableau n°23 : Dispositifs d'orientation utilisés par les managers103

Tableau n°24 : Emotion lors d'un changement.....104

LISTE DE FIGURE

Figure n°1: La balance du changement	7
Figure n°2 : Les lieux de changement.....	8
Figure n°3 : La matrice des changements.....	15
Figure n°4 : Les phases du changement	25
Figure n°5 : les comportements des acteurs face au changement	42
Figure n°6: la grille DRAS.....	42
Figure n°7: les modèles de conduite de changement.....	45
Figure n°8 : les 8 étapes du changement de kotter.....	50
Figure n°09 : répartition des répondants selon le sexe.....	82
Figure n°10 : répartition des répondants selon l'âge.....	84
Figure n°11 : répartition des répondants selon le poste occupé.....	85
Figure n°12 : répartition des répondants selon l'expérience.....	87
Figure N°13 : Niveau scolaire des répondants.....	88
Figure n°14 : Le résultat de l'enquête qui se rapporte à l'existence d'un changement au sein de l'entreprise.	89
Figure n°15: Le résultat de l'enquête qui se rapporte à la perception du changement..	90
Figure n°16 : résultat de l'enquête sur les axes touchés par le changement.....	92
Figure n°17 : résultats de l'enquête sur le type de changement.....	93
Figure n°18 : résultat de l'enquête qui se rapporte sur objectif du changement	94
Figure n°19 : Résultat de l'enquête qui ce rapporte sur la nécessité du changement...	95
Figure n°20 : Résultat de l'enquête relative à l'existence des résistances au changement	96
Figure n°21: Les causes liées aux résistances.....	98
Figure n°22 : Type de résistance.....	99
Figure n°23: Moyens utilisés pour atténuer ces résistances.....	100

Figure n° 24: Accompagnement par les managers102

Figure n°25: Dispositifs d'orientation utilisés par les managers 103

Figure n°26 : Pendant la transition, êtes-vous à l'aise pour proposer vos idées et exprimer vos émotions105

INTRODUCTION GENERAL

Le monde actuel est très concurrentiel et exigeant. La société est mieux informée et attend plus des organisations publiques comme des organisations privées. Les processus et institutions traditionnels répondent moins bien aux besoins des individus. La mondialisation, l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication, l'émergence de la société du savoir, entre autres, sont en train de modifier rapidement l'ordre mondial.¹

Dans le discours des dirigeants, le changement est une réalité omniprésente, il est devenu une constante réelle dans la vie des entreprises. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprises.²

A ce titre, le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile en raison de son caractère multiple et étendu, sa profondeur et son rythme. Il peut être globale ou partiel, il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division unité). De même, il peut être majeur ou marginal, selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Il peut également être progressif ou rapide et s'inscrire dans une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise).³

Face à ces défis majeurs, le changement devient alors une condition fondamentale de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, c'est leur survie qui se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité à changer.

¹ HUERTA Melchor, O.(2008).- La gestion du changement dans l'administration des pays de L'OCDE.- Paris: éditions OCDE, p.7

² AUTISSIER David et MOUTOT Jean Michel (2013) .- Méthodes de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage.- Paris: éd. Dunod, p.10

³ MEIER Olivier [et al] (2007).- Gestion du changement.- Paris: éd. Dunod, p.1

INTRODUCTION GENERAL

De ce fait, il ne s'agit plus, pour les entreprises, de chercher un mode de stabilité mais plus d'acquérir une capacité à modifier leur mode de fonctionnement.

Par ailleurs, plusieurs auteurs relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté du changement. Son rôle est de marquer la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses.

Le rôle du dirigeant dans l'initiation et la conduite du changement est donc déterminant, car rien ne se fait sans un leader.

L'émergence d'environnements instables contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable. Il faut aller vite mais il est beaucoup plus difficile de faire changer la trajectoire d'un pétrolier que celle d'une barque.⁴

C'est dans ce cadre, que nous situons **la problématique** de notre travail à travers la question : **Comment piloter le changement au sein de l'entreprise NUMILOG ?**

Conduire le changement est actuellement une dimension incontournable de la performance managériale et cela se matérialise par des questions comme :

- ✓ Comment fait-on pour conduire un changement ?
- ✓ Quelles sont les techniques et dispositifs de conduite du changement ?

Hypothèses

Pour répondre à notre question principale, nous avançons l'hypothèse que la communication et la formation sont des leviers, plus que nécessaires, pour la réussite de la mise en œuvre du changement et réduire les réticences.

⁴ AUTISSIER et MOUTOT- Op. Cit.

INTRODUCTION GENERAL

Enfin pour identifier notre travail de recherche comme étant d'actualité et de répondre à notre question principale, nous avons élaboré un plan de travail composé de trois (03) chapitres :

Le premier est consacré sur aux généralités sur le changement organisationnel et le second porte sur les résistances et les méthodes de pilotage du changement.

Enfin, nous terminons notre travail de recherche par une enquête de terrain et qui liée au pilotage du changement au sein de Numilog de Bejaia

Le changement est devenu, comme nous l'avons signalé, une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants, un leitmotiv permanent. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions face à un environnement instable.

Mais, au fait, qu'entendons-nous par changement ?

Section 1 : Concepts et définitions

Actuellement, le besoin de changer est universel, il concerne l'ensemble des domaines de l'entreprise ainsi que son environnement. Nous allons essayer d'éclaircir, dans ce qui suit, cette notion.

Le changement constitue un thème qui comprend plusieurs significations différentes. Comme nous l'avons souligné : « *Changer, c'est tout à la fois, devenir, innover, s'ajuster, s'adapter et se transformer* ». ¹

Face à la pluralité des significations qui sont souvent contradictoires, il paraît nécessaire d'éclaircir et de définir la notion du changement.

1-1-1- Généralités sur le concept du changement :

Le changement englobe à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations.

- **Le grand dictionnaire Larousse**² définit le changement comme étant une :

"Action de remplacer une personne par une autre, ou une chose par une autre".

"Action de quitter un lieu pour un autre, d'abandonner un monde concret ou abstrait en faveur d'un autre "

"Action de modifier ou de se modifier".

"Passage d'une situation à une autre".

- Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise

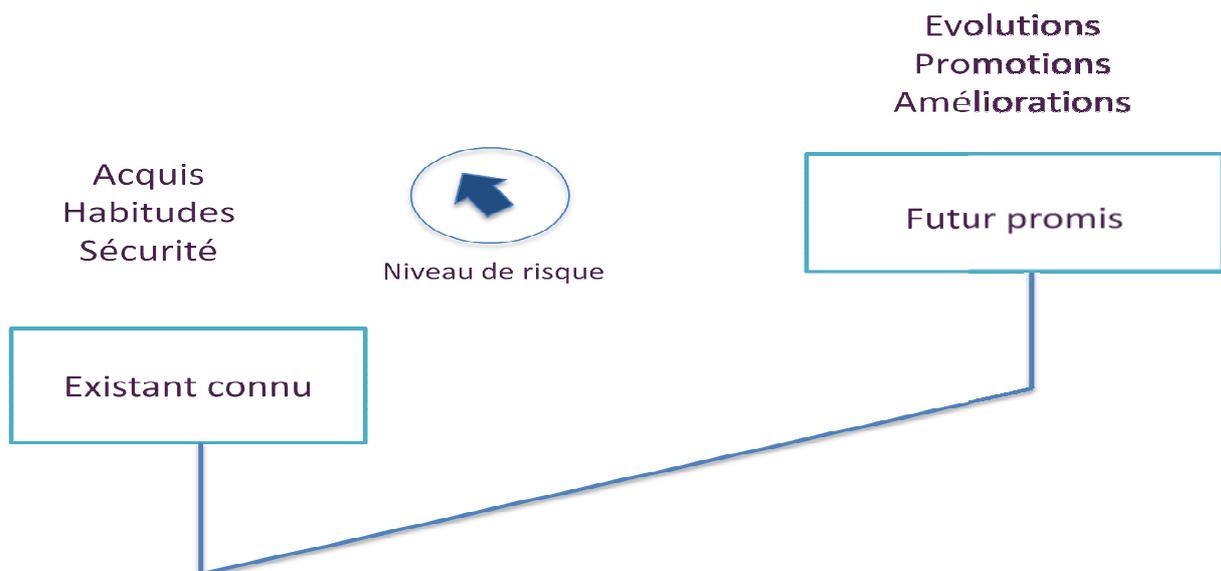
¹ Différentes approches pour conduire des changements : www.f-d.org/cahngapproches.htm

² WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 mars 2017).

face à l'instabilité et au développement de son environnement.

- Le changement est une rupture entre existant obsolète et un futur synonyme de progrès.
- Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en place.

Figure n°1: La balance du changement



Source : La balance du changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010), p. 8

Le point de déséquilibre est caractérisé par le niveau du risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement.

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. Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

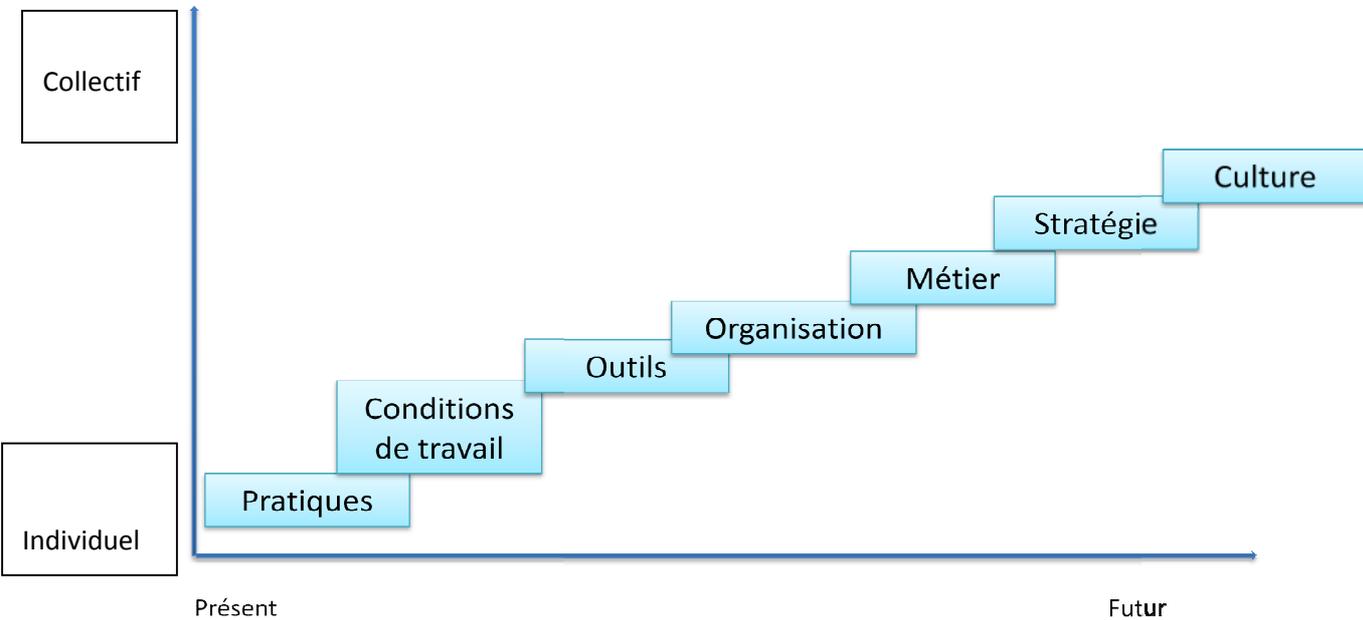
Le changement est une rupture dans son fonctionnement, lorsque les éléments suivants sont transformés :

- Les pratiques : manières de faire,
- Les conditions de travail : environnement matériel,
- Les outils : informatique de gestion,
- L'organisation : les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles,
- Le métier : les savoirs faire de l'entreprise,
- La stratégie : les finalités collectives poursuivies et envisagées,
- La culture : le système de valeurs.

Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques, plus ou moins individuelles , et du temps nécessaires à leur transformation.³

³ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean Michel.- Op. Cit. p. 8-9

Figure n°2 : Les lieux de changement



Source : les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010) P 7

1-1-2 Définitions du changement :

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «*le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*»⁴.

De son côté, **Bélangier** (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait «*le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées*»⁵.

Ainsi, selon **Bélangier**, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

⁴COLLERETTE, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro (1997).- Le changement organisationnel: théorie et pratique. Québec: Presse de l'Université, p.20

⁵BELANGER, Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement». In: La Dimension humaine des organisations, sous la dire. De Côté, Nicole, Laurent Bélangier et Jocelyn Jacques. Ed. Gaëtan Morin, p. 357-386

D'après **Gouard et Meston** (1998), «*le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie*»⁶

Pour **Hafsi et Fabi**(1997), «*le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un <stress> organisationnel*»⁷

Quant à Bateson⁸, il existe selon lui, deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier, et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations.

Bartoli et Hermel (1986)⁹ regroupent les changements en trois catégories :

1. Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace.
2. Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable a moyen ou long terme.
3. Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

Pour **Grouad** (2005), le changement est « *un événement ou un avènement qui introduit une rupture dans la vie d'une organisation ou d'un sujet. Changer, c'est ne pas entièrement être soumis à la loi de répétition. C'est devenir, s'ouvrir à une histoire, à l'aventure, au risque*»¹⁰.

1-1-3 Concept du changement organisationnel

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement. Le changement organisationnel est une donnée permanente de la vie d'une organisation. Il est alors une constante du management permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement.¹¹

Le changement organisationnel peut être défini comme «*toute modification 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.*»¹²

⁶ GROUARD, Benoit et Meston, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.- Paris: Dunod, 336 p.

⁷ RIM, Zid, comprendre le changement organisationnel a travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de québec a montréal, octobre 2006, p .18-19

⁸ Idem, p. 19.

⁹ Idem, p. 19

¹⁰ Grouard, B, et Meston, F.Op. Cit P98

¹¹ BARABEL Michel (2006).- Manager : les meilleures pratiques du management».- Paris: Edition Dunod, p. 386

Selon VAN de VEN et Pool, le changement organisationnel peut être défini comme : «*un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, dans 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'organisation, un programme, un produit ou toute une organisation*»¹³.

Pour **Hafsi** et **Fabi**, le changement organisationnel est «*un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles*». ¹⁴

En ce qui nous concerne, nous pensons que toutes ces diverses définitions se complètent.

1-2 Historique du changement

Le changement peut avoir plusieurs origines : l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences et aura des conséquences sur l'impact recherché.

DEMERS C.¹⁵ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement (organisationnel et stratégique) : D'abord, celle qui suit la deuxième 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 décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, dont les principales perspectives, et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Le tableau 1, intitulé synthèse de l'historique de changement résume les propos de Demers.

¹² COLLERETTE Pierre , Gilles DELISLE, Richard PERRON (1997).- Op. Cit.

¹³ VAN DE VEN et Poole (2006).- Pilotage du changement organisationnel et recherche: intervention en univers hostile.- Thèse, p. 41.

¹⁴ HAFSI T. et FABI.- Les fondements du changement stratégique (1997).-, cité par Michel BARABEL et Olivier MEILER, 2006, p. 386

¹⁵ RIM, Zid, Op. Cit, p. 21

Tableau n°1 : synthèse de l'historique du changement¹⁶

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

Source : RIM. Zid, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006, P.21.

¹⁶RIM, Zid, Op. Cit, P.21

D'abord, il y a la période qui suit la deuxième 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 est graduel et continu.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel de croissance et d'adaptation. 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.

Ensuite, arrive la deuxième période de la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. 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 deux crises pétrolière des 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat. En effet, c'est la course à la technologie, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui sont à l'origine de changements profonds au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.

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 visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.¹⁷

¹⁷ RIM,Zid,Op.Cit,p.22

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la relation identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique¹⁸. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus, alors, composé d'événements rares ou bouleversements, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété des 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.¹⁹

1-3 Les types du changement :

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de BERNOUX (1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER.

Autissier [et al.] (2010)²⁰ proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc. « *S'adapter ou mourir* » est devenu un précepte du management cependant, **BERNOUX**

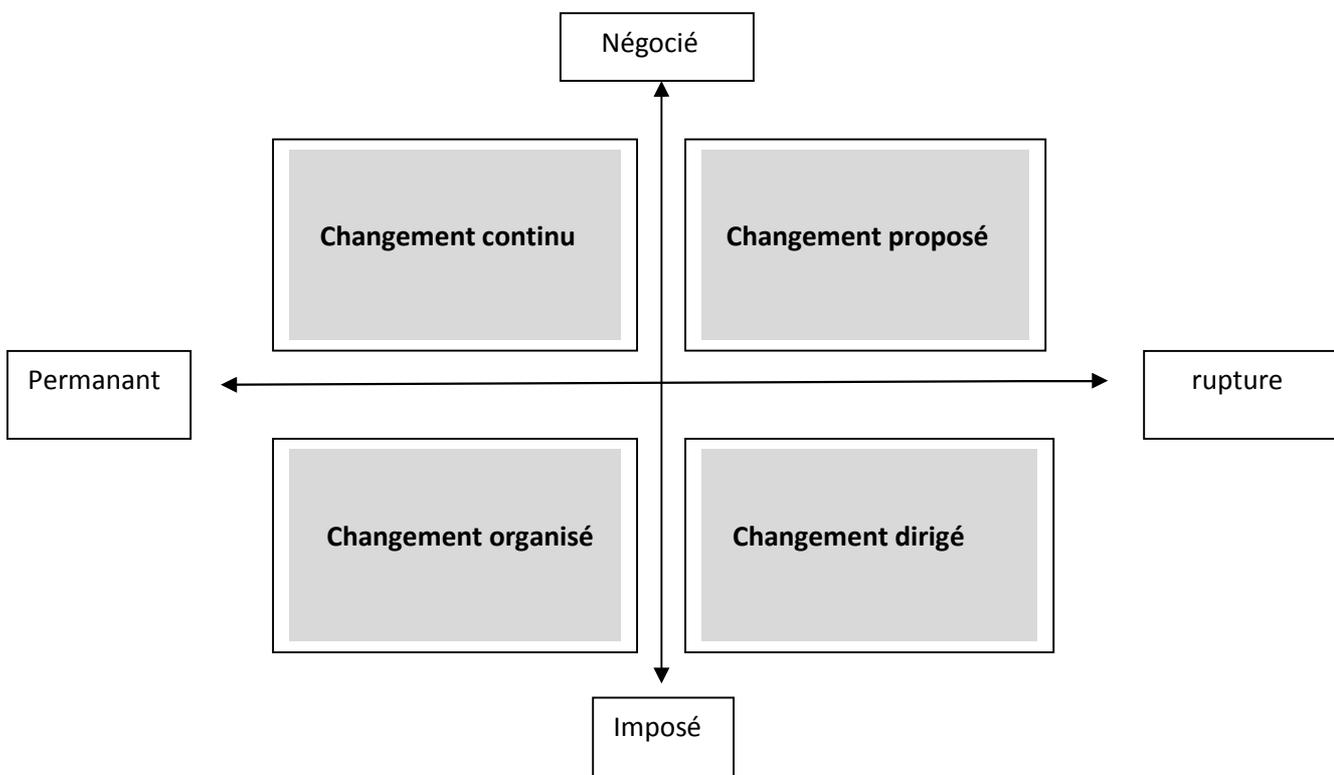
¹⁸ RAYNAL.S, Op.Cit, p.12.

¹⁹ RIM,ZID, Op.Cit,p22-23

²⁰ SPEDA Fabrice, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chgmt 2. PDF>>, Janvier 2013.

(2010)²¹ avance l'idée qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision.

Figure n°3: La matrice des changements



Source : La matrice des changements (AUTISSIER [et al.] 2010)

1-3-1 Le changement continu :

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision «*projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin* »²² pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans

²¹ Idem.

²² SPADA, Fabrice, Op.cit, P9

qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes rationnelles, ici les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

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

1-3-2 Le changement organisé

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

- 1) Définir clairement le problème à résoudre,
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné,
- 3) Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir,
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

1-3-3 Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer

une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociations entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

1-3-4 Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De part son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une situation de crise grave.

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

Section 2 : Les facteurs et les acteurs du changement

2-1 Les facteurs du changement :

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

Tableau n°2
Les facteurs du changement

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

Source : D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, 2003, P. 89

2-1-1 Les facteurs externes :

Les facteurs externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'unité qui va changer.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques,

l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.²³

De son côté, Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologique et sociaux.²⁴

Ces différents éléments se trouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 2 présente le modèle de Rondeau (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau n°3
Les diverses sources des transformations majeures de
L'environnement organisationnel

<p>Sources de nature économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des économies • Accroissement de la concurrence • Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir 	<p>Sources de nature technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • NTIC • Echange de données (EDI..etc.) • Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex : SAP, PeopleSoft, etc.) • Gestion du savoir
<p>Sources de nature politique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déréglementation des marchés • Précarité des structures de contrôle 	<p>Sources de nature sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification de la main-d'œuvre • Déclin des traditions et de la hiérarchie • Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : RONDEAU, «La mise en œuvre du changement stratégique : quelques avancés dans la connaissance» , HEC Montréal, 2007.

²³BENOIT et GROUARD et FRANCIS MESTON (1998) , l'entreprise en mouvement. Paris : troisième édition Dunod. P11

²⁴RIM,Zid, Op.cit , P 26

Par ailleurs, d'autres auteurs considèrent que les facteurs externes peuvent être en provenance du marché, de l'environnement technologique, des pouvoirs publics ou des évolutions sociologiques de la société.²⁵

➤ L'environnement légal et réglementaire :

Les 35 heures en France est un exemple concret de la loi qui a obligé les entreprises à entreprendre des changements au niveau de la durée du temps de travail.

➤ La technologie :

La technologie change à un rythme accéléré. Elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée.

➤ La concurrence :

La mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus fortes et à un renouvellement rapide de l'offre.

➤ La demande client :

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

➤ Les marchés financiers :

La financiarisation de l'économie donne un poids très important au marché boursier et à leurs fluctuations.

➤ La sociologie des populations :

Le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celle-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

²⁵ : D.AUTISSIER, J.MOUTOT(2003), pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, P. 90

2-1-2 Les facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unité ou service. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.²⁶

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivants :

➤ La stratégie :

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

➤ L'organisation :

Toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.

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

➤ Les outils :

Cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer, c'est le cas des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

➤ Les pratiques :

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

➤ La culture :

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

²⁶RIM,Zid, Op.Cit, P. 28

GROUARD.B et **MESTON.F**²⁷, ont identifié deux facteurs internes du changement, appeler aussi mobiles des changements :

- Le développement et la croissance de l'entreprise (volume de production, nombre de clients, ...).

- La vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement et ce qui conduit les organisations à changer.

2-2 Les acteurs du changement :

Qui sont-ils ?

Ce sont les collaborateurs de l'entreprise, leurs managers et les acteurs sociaux en tant que salariés, prenant part au contrôle de l'activité de l'entreprise

2-2-1 Les collaborateurs :

Il s'agit de l'ensemble du personnel qui est visé par la conduite du changement en termes humains et pour qui un accompagnement à cette conduite est mise en œuvre. Celle-ci a pour but de déterminer si leurs conditions de travail, leurs postes, ou même leurs métiers et l'organisation même de leur service vont être modifiés. Il y'a lieu dans une conduite de changement, à tenir compte de l'avis de ces salariés pour savoir si la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise en tient compte ou peu, voire pas du tout.

2-2-2 Les managers :

Ce sont des membres du personnel, à part entière, qui sont présents pour encadrer l'activité d'un service, voire tenir une direction. A double titre, ils doivent connaître les changements susceptibles de modifier le travail de chacun, l'organisation de leur service et leur rôle d'encadreur. Leur fonction essentielle est liée à la stratégie, en fonction de la gestion des hommes. De ce fait, ils doivent eux-mêmes être bien informés d'un changement

²⁷ GROUARD Meston, «L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 3^{ème} édition», édition Dunod, Paris, 1998.

d'organisation afin de partager la vision de la direction et être en mesure de communiquer les points importants à leurs collaborateurs.

Pour les managers qui sont aussi des membres de la direction, ce sont ces derniers qui sont en première ligne et doivent concilier réalisme du changement et interprétation du changement par leurs subordonnés, par un plan de communication adéquat.

2-2-3 Les acteurs sociaux :

Comme nous l'avons cité précédemment, ce sont essentiellement les instances représentatives du personnel qui jouent un rôle de «personne morale».

Un mandat d'élu par le personnel, à date fixe et régi par le code du travail, leur donne le pouvoir de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise afin d'informer l'ensemble des collaborateurs et de négocier le plan ou les décisions qui sont prises.

Ils sont tenus par leur fonction de vérifier la faisabilité d'une orientation stratégique mais seulement en fonction des conditions de travail et du maintien autant que possible des emplois impactés. Ce rôle qui leur est dévolu est limité et ne peut pas faire rempart aux décisions de la direction de manière unilatérale.

Section 3 : Processus et mode du changement

3-1 Le processus de changement

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.²⁸

Il y'a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.²⁹

3-1-1 Le modèle de Lewin³⁰:

Le modèle de Lewin a eu le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement qui vaut la peine de rappeler, ne serait-ce qu'à cause des institutions qu'on y trouve et qui ont servi d'amorce à beaucoup de développements subséquents.

Dans son modèle, qui s'intéressait surtout au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un changement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. Ce sont :

- La décristallisation ;
- La transition ;
- La recristallisation.

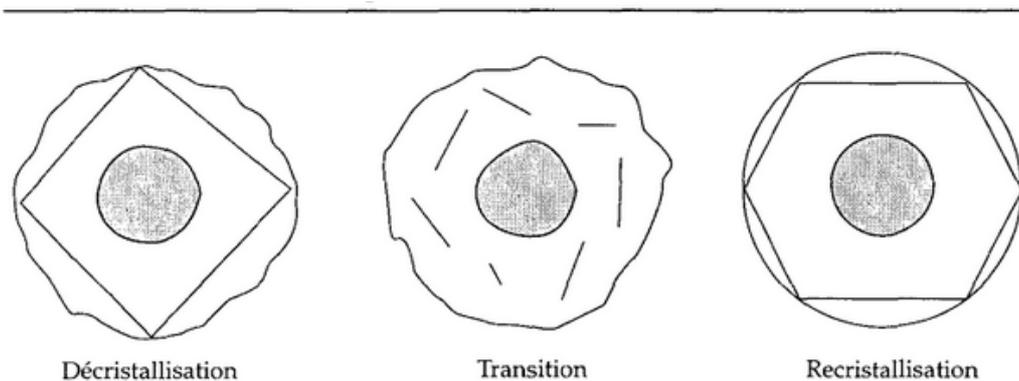
On pourrait représenter ces trois phases par l'illustration suivante.

²⁸ GILBERT. P, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projet novateurs et développer les ressources humaines, éd ESF, PARIS, 1988, p. 46-47.

²⁹ SHIMON L.Dallon et autre, Op. Cit, P, 376

³⁰ Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, Op.Cit, P.22

Figure n°4 : Les phases du changement



Source : les phases du changement Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, *Le changement Organisationnel: Théorie et pratique*, p.20, Presses de l'Université du Québec, 1997

3-1-1-1 La décrystallisation :

Correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette ouverture dans le système agit comme un déclencheur du changement. Cette période se caractérise par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. De ce déséquilibre naît l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. En fait, on parle souvent ici de créer de l'insatisfaction autour de la situation initiale en vue de provoquer ce déséquilibre du champ psychologique chez l'individu. Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort puis la culpabilité et l'anxiété, et la création d'une certaine sécurité psychologique pour apprendre. Il faut en fait la conscience d'un malaise ou du besoin de changer et désapprendre les comportements actuels au profit d'autres comportements.³¹

3-1-1-2 La transition :

Il s'agit de la deuxième phase du processus. Le destinataire s'initie à un nouveau mode de fonctionnement et expérimente de nouvelles façons de faire les choses. Le déplacement implique deux mécanismes psychologiques : l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par une restructuration cognitive, d'une nouvelle façon de voir les choses.

³¹ Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, Op.Cit, P

3-1-1-3 La cristallisation

Enfin, la (re)cristallisation consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et stabiliser le nouvel équilibre atteint. Le regel fait appel à l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail. On rend le changement permanent. Il fait partie du quotidien. Les mécanismes qui encouragent la cristallisation sont l'opportunité d'intégrer les comportements et de se les faire confirmer.

Le modèle de Lewin a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple, mais plusieurs lui reprochent la notion règle, difficile à obtenir en période de changement constants, les dimensions sociales et humaines ont été enrichies grâce à d'autre modèle dynamique du changement.

3-2 Les modes de changement organisationnel

Il ya trois modes de changements organisationnels. Dans l'ordre, ces derniers sont la réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering

3-2-1 La réorganisation du travail

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

3-2-1-1 Le travail prescrit

Le travail prescrit est en fait la description de ce que doit faire un collaborateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail. Ainsi, diviser le travail suppose au préalable de faire une analyse approfondie des différentes tâches qui le structurent, ainsi que le cadre organisationnel global dans celui-ci est élaboré.

3-2-1-2 Le travail réel

Le travail réel correspond à ce que font effectivement les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service. En fait, il s'agit donc de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation

de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles.

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, **Dejours(1993)**³² propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

3-2-2 La réorganisation stratégique

Comme on a pu l'observer, la réorganisation telle que l'aborde Lapointe se concentre pour une large part sur un remodelage plus ou moins important de l'environnement interne de l'entreprise. Dans cette perspective, les dimensions concernées par la réorganisation intéressent, pour une large part, les ressources humaines (RH).

Pour **Probst**³³, la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changement qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir, et enfin la configuration. Ces derniers peuvent expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation.

La technologie : elle est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi pour Probst [et al] (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.

La stratégie : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, de

³² DEJOURS Christophe, « Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1^{ère} édition 1980 », Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).

³³ PROBST et AL, « Gérer le changement organisationnel » les éditions d'organisation, Paris, 1992.

se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties et si ces propres stratégie supposent de fortes interaction avec d'autre structures.

La culture d'entreprise : considère comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser. Pour **Abraham (1992)** celles-ci sont au nombre de trois : tout d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures, la culture permettrait ainsi à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle, ensuite la fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité avec des règles préétablies, et enfin une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place l'organisation.

La configuration : selon **Probst [et al]³⁴**, une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective, la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement, et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

3-2-3 La restructuration

Le phénomène de la restructuration souffre probablement d'un excès de médiatisation qui amène le plus souvent le sens commun à en limiter les principes aux seuls plans sociaux.

Selon **Freeman et Cameron(1993)** la restructuration est un processus qui comprend trois éléments. Premièrement, une intention et une démarche, qui lui donne un corps, dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise. Deuxièmement, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et pour finir, l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

Selon **Louart(1996)³⁵**, trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui

³⁴ PROBST et AL, Op. Cit, P.38

³⁵ LOUART, <<Gestion des RH, 2^{ème} édition>>, édition gestion 200, 1996.

poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin, l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces dernières une adaptation permanente.

3-2-3-1 Les stratégies de restructuration

Selon De Witt (1993), le processus de restructuration fait appel à l'une ou l'autre des combinaisons réduction et/ou réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'accroître sa performance. Ces dernières permettent la détermination de cette matrice représentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau n° 4 : les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993).

Important → déclin de l'environnement → faible		
↑ Déclin de l'organisation.	(A) Réorientation du domaine d'activité et des structures	(B) réduction du domaine d'activité et réorientation des structures.
↓ Faible	(C) réorientation du domaine d'activité et réduction des structures.	(D) réduction du domaine d'activité et des structures.

Source : (Pascal Paillé, 2003, page 110)

Les restructurations de type A, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration, des stratégies de consolidation des actifs. Les restructurations de type B, caractérisent les entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans

des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.

Les restructurations de types C, regroupent des entreprises qui conjuguent, au déclin de leur environnement, une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation. Les restructurations de types D, correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

3-2-4 Le réengineering

Hammer et Champy (1993) introduisent la notion de réengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste «En une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité».

Pour Gélinier(1993), le réengineering s'apparente à : «une reconception fondamentale des processus de l'entreprises en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables».

Toutefois, ce changement peut être assimilé à d'autres modes de changement. Dans cette notion, Hammer et Champy, estiment que : «le réengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing. Ce sont là que de simples jargons pour désigner une réduction des capacités de production destinée à s'adapter à une demande plus faible. En effet, le downsizing et la restructuration signifient seulement faire moins avec moins alors que le réengineering signifie au contraire faire plus avec moins».

De même pour la réorganisation, selon Hammer et Champy le réengineering n'est pas non plus la même chose qu'une réorganisation, le décloisonnement ou l'aplatissement d'une organisation, même s'il peut aboutir à une organisation plus plate. Le problème qui se pose aux entreprises ne vient pas de la structure de leurs organisations mais de celle de leurs processus. Pour expliquer cela, ils ont apporté l'exemple d'une nouvelle organisation avec un vieux processus, c'est comme verser dans des bouteilles neuves un vin piqué, ce qui de toute

évidence une image afin de montrer que le degré de rupture du nouveau système avec l'ancien est total.

Pour conclure, on pourra dire que **Pailé**³⁶ décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering. Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tout ce qui est ressources humaines. Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement. Et enfin, le réengineering, il s'agit d'un changement radical, c'est-à-dire, remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnels afin de gagner sur tout ce qui est qualité, coûts, service.

³⁶ PAILLE, «Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines» édition l'Harmattan, 2003.

Conclusion :

On considère que le changement devient permanent pour les entreprises. Une entreprise qui ne change pas risque de rester à quai devant un train qui va de plus en plus vite. Il est vrai que tout change vite et que de nouvelles pratiques apparaissent : la digitalisation, les nouveaux modes de consommation, etc.

Le changement durable ne se réalise qu'à travers un partenariat sincère avec l'ensemble de l'organisation.

«Ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres.» **Charles Darwin**

Utilisée de plus en plus fréquemment pour accompagner des projets organisationnels, la conduite du changement se généralise comme une pratique managériale. Les discours des dirigeants font très souvent référence à des projets de transformation, d'évolution et d'adaptation avec les difficultés qu'il y'a à rendre ces notions opérationnelles et applicables à des modes de fonctionnement complexes.

Section 1 : Résistance au changement

1-1 Les résistances au changement :

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement.

Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Les sociologues (**Crozier et Friedberg, 1977**) ont, depuis très longtemps, montré la relative rationalité de l'acteur et sa capacité à afficher sa participation sans toujours vouloir réaliser, de manière consciente, ou inconsciente, les objectifs qui sous-tendent cette dernière. Pour illustrer cette situation, nous parlons de résistance au changement. Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain.¹

1-1-1 Définition de la résistance au changement :

- *«action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas»²*
- Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme *«l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.»³*

¹ D.Autissier J.M.Moutot pratique ,op.cit,p109

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632> consulte le 09/04/2017

³ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. Op. Cit. P. 93.

- Le concept de résistance au changement a été abordé pour la première fois par COCH et FRENCH, en 1947, dans leur article «*Overcoming resistance to change*». Pour autant, c'est bien la définition de COLLERETTE et DELISL que nous retiendrons pour expliciter le phénomène de résistance au changement : «*la résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réaction, de défense à l'endroit de l'intention de changement* »⁴. Ces réactions psychologiques répondent légitimement à une situation où le changement est perçu comme une menace pour le sujet. Pour BAREIL et SAVOIE (2003)⁵, la résistance au changement constitue l'un des principaux facteurs d'échecs des changements organisationnels, c'est pourquoi il convient d'en déterminer les raisons.
- La résistance au changement est généralement perçue comme un frein au progrès, surtout du point de vue de ceux qui initient le changement.
Activement combattue dans les entreprises elle irrite, provoque des frustrations et des actes de colère, elle est considérée comme un acte d'impertinence ou d'insubordination. Si la résistance au changement est identifiée ou anticipée, elle est parfois utilisée pour culpabiliser son auteur.
Elle est souvent assimilée à une attitude passéiste, anti-progressiste excessivement conformiste voire réactionnaire, elle est pourtant quasiment naturelle, innée, et on la trouve utile et nécessaire.⁶

1-1-2 Les causes de résistance au changement : ⁷

Un changement aura toujours un impact au sein de l'organisation, c'est pourquoi, avant de voir comment surmonter la résistance au changement, voyons quels sont les principaux facteurs qui en sont à l'origine.

⁴ COLLERETTE P. et DELISLE G. op.cit, P.94

⁵ DUBRULLE C. et VALEAU P.(2006).- Le don d'action : une façon d'impliquer les salariés lors de l'introduction en bourse. Revue des science de Gestion.n°2017, p.23

⁶ GERARD, DOMINIQUE, CARTON (2006).- Eloge du changement, méthode et outils pour réussir un changement individuel et professionnel, 2ème édition paris, pearson education France, p.60

⁷ BAREIL Céline.- La résistance au changement : synthèse et critique des écrits", cahier N° 10, HEC Montréal, Aout, 2004.

Tableau n°5 : Les causes multiples de la résistance au changement.

Individu	Collectif/ culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité.	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Cause psychanalytiques : mécanismes de défense.	Système social systémique.	Perte d'autorité, de ressources	orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation / communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelles	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expérience de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ implication participative	Leadership : hautes direction et cadres	Type de changement radical : ex, downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, territoire		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/ bénéfices			Approche du changement		

Source : Bareil, la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, HEC Montréal, 2004, P6

1-1-2-1 Les variables individuelles :

Plusieurs acteurs identifient le destinataire coupable de sa résistance. En effet, chaque personne réagira au changement selon son histoire, sa culture, ces valeurs et ses croyances. Par exemple, lors d'une situation inconnue, cette dernière peut être vécue comme une découverte pour l'une et une véritable angoisse pour l'autre. On considère de même que la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables ou la remise en cause

des compétences compte parmi les principales sources de résistance liées à des facteurs individuels.

1-1-2-2 Les variables causales liées au collectif ou culturel :

Pour Bareil, les variables culturelles et les dimensions collectivistes associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation peuvent causer la résistance à un changement organisationnel. Plus ce changement a un impact important sur ces facteurs, plus l'intensité de la résistance est élevée. De même, il souligne que la culture d'entreprise constitue l'une des causes organisationnelles qui explique la résistance au changement. En effet, lorsque le changement véhicule des valeurs différentes de la culture de l'entreprise, les employés ont tendance à s'opposer.

1-1-2-3 Les causes politiques de la résistance au changement :

Un destinataire peut résister au changement soit pour soutenir une cause, ou pour des raisons politiques. La crainte de perdre le pouvoir et l'influence qu'il exerce fait que le destinataire résiste forcément au changement, nous pouvons citer comme exemple un employé incertain de garder son poste ou un cadre redoutant la perte de son équipe lors d'une décentralisation de son service.

1-1-2-4 Les causes liées à la mise en œuvre du changement :

Selon **Bareil (2004)**⁸ « *les gens ne résistent pas au changement mais d'avantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs dus aux résistances* »

Parmi ces causes, Bareil évoque tout d'abord, le manque de formation. En effet, selon elle, la formation et l'habilitation des employés sont essentielles pour réussir un changement.

L'absence d'une formation, d'une part, et d'un encadrement adéquat, d'autre part, sont des facteurs qui contribuent de façon importante à la résistance au changement.

Ensuite, on a la communication qui est essentielles pour réduire l'ambiguïté qui accompagne un changement.

⁸ BAREIL Céline(2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal :édition transcontinental, p.9

La qualité de l'information reçue par les employés peut aussi expliquer leurs réactions face au changement. Ainsi, les employés qui ont reçu plus d'informations pertinentes et de qualité sur le changement sont moins résistants.

Et enfin, la participation des employés dans la mise en œuvre d'un changement permet de les aider à comprendre sa nécessité et son utilité qui par conséquent les encourager à l'accepter.

1-1-2-5 Les causes liées au système organisationnel :

Lorsque le système organisationnel est lui-même inactif et peu réceptif au changement, cela est perçu par le destinataire, qui est conscient des difficultés de l'organisation à s'y adapter, développe à son tour une résistance au changement.

Ainsi, le destinataire évalue la capacité à changer l'organisation et la probabilité de succès de l'intégration du changement avant de prendre une décision positive ou négative.

1-1-2-6 Les causes liées au changement lui-même :

Finalement, le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Cela suscite des réactions souvent extrêmes qui remettent en cause le changement.

Il ressort donc que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi, quelque soit les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance.

1-3 Les types de résistances au changement :

Autissier et Moutot (2003), ont identifié trois types de résistance au changement organisationnel à savoir : la peur du vide et le temps d'adaptation, les actifs proactifs, les passifs et opposants et enfin la dernier type concerne la grille DARS.

1-3-1 La peur du vide et le temps d'adaptation :

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, la peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, etc. Un des premiers réflexes est donc de repousser le changement, bien que connu,

et négligé. Un des enjeux de la conduite de changement est de faire prendre conscience aux acteurs que la perte d'un existant et les risques liés, sont justifiés par des progrès futurs.

Une période d'adaptation est nécessaire aux acteurs concernés. Une des manières pour réduire ce temps d'adaptation et les perturbations qui en découlent est de mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Mais cela est difficile : les individus ont du mal à se remettre en cause et inventer un futur incertain, d'où le développement du comportement de résistances.

1-3-2 Les actifs proactifs, passifs et opposants :

Les études récentes sur la résistance au changement démontrent une perspective moderne qui propose une compréhension plus globale du concept. Giangreco et Peccei (2005) suggèrent d'étudier les résistances par conduites à la fois anti- et pro-changement. Selon eux, il importe d'examiner autant les comportements de soutien que ceux de résistance active et passive pour cerner la multiplicité des réponses individuelles.⁹

⁹ GIANGORECO A. et PECCEI R.- The Nature and Antecedent of Middle Manager Resistance to change : Evidence from an Italian Context», The International Journal of Human Resource Management, vol. 16, n° 10, 2005, 1812-1829.

Tableau n°06 : Les comportements face au changement

Auteurs (année)						
Collerette et Schnieder (1996)	Indifférence	Opposant actif	Opposant passif	Ambivalent	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch et Meyer (2002)	Résistance active	Résistance passive	Conformité résignée	Coopération	Soutien actif/ champion	
Orth (2002)	Résistance active	Résistance passive	Soutine passif	Soutien actif		
Lapointe et Rivard (2005)	Résistance agressive	Résistance active	Résistance passive	Aparthie	Neutralité	Adoption
Boffo (2005)	Pratiques rebelles	Pratiques limitées	Pratiques conformistes	Pratiques sophistiquées		
Chriem (2006b)	Ambivalence	Opposition / évitement	Conformité résignée	Acceptation		
Autissier et moutot (2007)	Opposant	Passif	proactif			
Sopranot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : R. Sopranot, «Le management du changement», édition Vuibert, 2010, Paris, P 159.

Parmi les utilisateurs, on distingue généralement trois comportements types. Ces comportements types sont à nuancer et ne doivent être compris que comme des repères méthodologiques et non une catégorisation absolue.¹⁰

Les proactifs : favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté. Les proactifs ne sont pas nombreux au début des projets. A titre d'estimation, on peut dire qu'ils représentent 10% des acteurs concernés. Par contre, ils jouent un rôle important en tant que sponsors de la démarche.

¹⁰ D.Autissier J,-M. Moutot,op.cit, P113 , 114

Les passifs : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite du changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Ils représentent souvent la grande majorité des utilisateurs. avec une estimation à 80%. Pour les faire basculer vers les positifs, il est important de savoir quels sont les éléments auxquels ils attachent de l'importance et sur lesquels il sera nécessaire de jouer (engagement de la hiérarchie, communication, accompagnement, etc.). Ils peuvent développer une forte inertie volontaire ou non par la stratégie dite du levage de crayon. Lorsque vous les interrogez ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais il ne front rien pour le porter. Ils ne s'opposent pas directement mais peuvent le remettre en cause en ne lui donnant pas les moyens de réussir.

Les opposants : ils avancent systématiquement des arguments contre et s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leur opposition sont multiples. Ils peuvent craindre pour leur zone de pouvoir et leur savoir-faire. Cela peut se justifiés par un conflit de personnes ou de position. Si leur légitimité est très forte, ils peuvent fortement nuire au développement du projet. Leur nombre n'est pas très important. et estimé à 10%. La communication de leur argumentation est intéressante dans son exploitation car elle oblige l'équipe du projet à s'interroger et à développer un argumentaire en permanence.

Figure n°5 : Les comportements des acteurs face au changement

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

Source : D.AUTISSIER, J.MOUTOT(2003).- Pratiques de la conduite du changement.- Paris : éd Dunod, P.

1-3-3 La grille DARS (Discours, Routines, Actions, Symboles) :

Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro activité et formalisent leurs résistances dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice D.R.A.S (Discours, Routines, Actions, Symboles), qui est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations de différents lieux :

Figure n°6: la grille DRAS

Comportement	Action	Routines
Etat d'esprit	Discours	Symboles
	Visible	non visible

Source : PERRET. V.- Peut-on planifier le changement organisationnel, université Dauphine, paris, p.20, lundi 8 avril 2013, http://deal128fc.free.fr/cours/A/A2_Management_changement&TIC/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf.

- **Discours :** le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications, pour les actions de conduite du changement, sur les cibles et la nature des messages à passer.¹¹
- **Routines :** il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus. Bien que ne reposant généralement sur

¹¹ AUTISSIER. D, MOTOUT J-M Op. Cit. P19

aucune règle écrite, elles conditionnent les rapports des individus entre eux dans la mesure où celui qui ne les respecte pas se voit exclu de groupe.¹²

- **Action** : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit souvent d'action sur les ressources, de discrédit ou encore d'inertie.¹³
- **Symboles** : c'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements...¹⁴

¹² Perret. V, Op.Cit, P. 20.

¹³ AUTISSIER. D, MOTOUT. J-M, Ibid, P. 12.

¹⁴ Perret. V, Op. Cit, P. 20.

Section 2 : Les méthodes de pilotage du changement

Dorénavant, la mise en pratique des techniques de conduite du changement devient un élément clef du dispositif d'innovation et de management au sein des entreprises. Cela est nécessaire, à différents points de vue, notamment afin de mettre en place de nouveaux projets, porteurs de croissance à moyen et long terme. Il faut cependant garder à l'esprit que la conduite du changement nécessite de nombreux savoir-faire, afin d'être pleinement efficace.

2-1 LE CONCEPT DE CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite du changement est une démarche qui vise à accompagner les acteurs des organisations dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires à son adaptation face à l'évolution de son environnement interne et externe.

Il convient de distinguer le changement de la conduite du changement :

En effet, toute activité dans l'organisation peut être considéré comme provoquant un changement : on passe d'un état A à un état B grâce à l'activité menée. La conduite du changement va, quant à elle, définir et mettre en œuvre une stratégie et des activités propres pour accompagner l'organisation afin que les activités qu'elle a pu planifier précédemment provoquent le changement souhaité. Tout changement dans l'organisation ne nécessitant par forcément un accompagnement, il faudra avant tout analyser la profondeur même de ce changement.¹⁵

La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

La conduite du changement, parfois appelée "accompagnement du changement", vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non.

La conduite du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation /d'évolution et de diminuer la période de moindre productivité.¹⁶

¹⁵ CIDR , conduite du changemnt dans les organisation ; le processus de changement juillet 2006

¹⁶ Olivier GREGOIRE –la conduite du changement on savoir plus , Octobre 2011 <http://www.herve-saulnier-conseil.com/medias/introduction-a-la-conduite-du-changement.pdf> consulté le 9 avril 2017

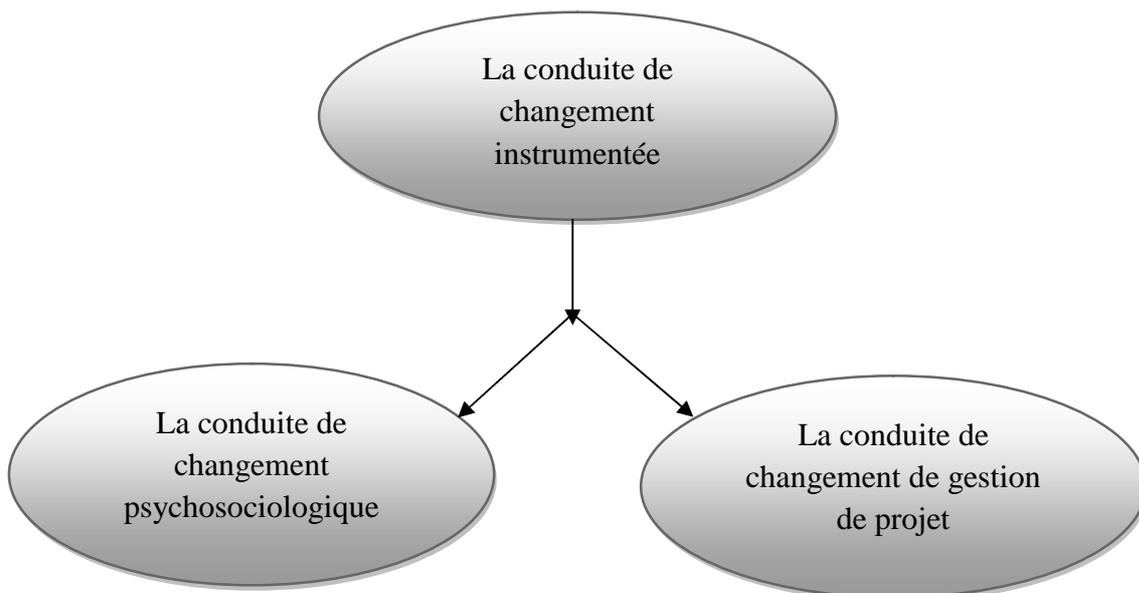
Donc conduire le changement c'est anticiper, préparer, provoquer, initier, s'adapter, accompagner et évaluer.

2-2 Modèles de conduite de changement

Certains auteurs s'accordent sur le fait que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement. Introduire le changement consiste à bouleverser les habitudes de travail des agents sans qu'ils perçoivent l'utilité du changement, c'est ici qu'interviennent les modèles ou les stratégies de conduite de changement, pour promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des agents.

AUTISSIER et MOUTOT¹⁷ ont proposé un modèle des offres en conduite de changement structuré en trois approches

Figure n°7 : Les modèles de conduite de changement



Source : AUTISSIER. D.- Conduite du changement : concepts clés.- Paris: Dunod, 2010, p. 3-4

2-2-1 Les méthodologies de type «GESTION DE PROJET »

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 de changement. Le suivi est assuré à travers une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier si ces derniers sont effectivement réalisés dans la

¹⁷ AUTISSIER. D, Op. Cit, P. 4.

limite des charges allouées. La notion de recette fonctionnelle et technique, qui présente une étape essentielle dans le développement d'un outil informatique, est alors difficilement transposable pour des actions de conduite du changement. S'il est, en effet, systématiquement possible de valider qu'une fonctionnalité est parfaitement conforme à un cahier des charges, comment garantir à priori qu'une action de formation va bien atteindre 100% de ses objectifs pédagogiques ? Comment garantir que l'organisation d'un séminaire va bien amener la totalité des participants à bien comprendre les enjeux du projet et à s'impliquer par la suite ? Le suivi de ce type d'action se limite bien souvent à vérifier que les supports de formation sont bien produits, que les sessions se déroulent bien selon le calendrier prévu et que la totalité des participants escomptés assiste bien au séminaire.¹⁸

2-2-2 Les approches structurées des grands cabinets des conseils

Certains cabinets ont développé des méthodologies de conduite de changement uniformisant ainsi la pratique du changement. Ainsi, ces approches sont considérées comme des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication.

Cependant, ces méthodes sont principalement basées sur le '' comment'' et non pas sur 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 mis à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions.¹⁹

2-2-3 Les démarches psychosociologiques

A l'opposé des méthodes traditionnelles, très instrumentales des grands cabinets anglo-saxons, de nombreux intervenants de taille plus modeste ont développé des approches beaucoup plus comportementales. Ces méthodes sont souvent basées sur des travaux de recherche notamment en psychologie et sociologie.

La plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisée en ressources humaines

¹⁸ D.AUTISSIER J.-M.MOUTOT, Op. Cit, P16

¹⁹ Idem

et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires de changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

2-3 Les étapes de la conduite de changement

La conduite du changement nécessite plusieurs étapes. Il y a beaucoup de théories sur la façon de mener le changement, John P. Kotter, professeur à Harvard Business School nous décrit un processus en 8 étapes qui aide à comprendre comment le planifier et le conduire pour transformer avec succès un entreprise.²⁰

2-3-1 Créer un sentiment d'urgence

Cette première étape agit comme un déclencheur. Vous devez trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas. Appuyez-vous sur des preuves tangibles.

Utilisez de leviers pertinents et impactants adaptés à la situation :

- Communiquez les résultats d'une étude marketing ;
- Exploitez les conclusions et l'impact d'une analyse SWOT ;
- Montrez les menaces issues de la concurrence ;
- Se reposer sur les réclamations des clients.

2-3-2 Former une coalition

Un leader charismatique peut inspirer les masses, mais il ne suffira pas à lui seul à gérer les détails. La coalition recommandée est un regroupement d'individus acquis à la cause et présentant des talents différents et complémentaires : l'autorité au sens du pouvoir mais également l'autorité morale, la compétence technique, l'expertise, la crédibilité, et. Le terme coalition, choisi à dessein, suggère que ces alliés sont disséminés dans les différentes fonctions ou services de l'entreprise ou sur différents sites d'un groupe.

²⁰ KOTTER. John et HOLGER. Rathgeber, « alerte sur la banquise », édition Pearson, 2008

2-3-3 Développer une vision

Pour mobiliser les individus, il faut leur proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive. La vision va donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont pouvoir /devoir s'aligner.

2-3-4 Communiquer la vision

Pour mobiliser les parties prenantes, la vision doit être communiquée et partagée par l'ensemble de l'organisation. La forme de la communication doit être soignée, il s'agit de renforcer le sentiment d'urgence, d'inquiéter par la dramatisation afin de convaincre de l'impérieuse nécessité de changer, puis de montrer vers quoi changer pour échapper aux funestes conséquences si rien ne change. La communication, qui doit être continue, devra également rassurer sur le «*comment changer*» ainsi que célébrer chaque petite victoire pour démontrer que le changement est en route et qu'il n'est pas insurmontable.

2-3-5 Inciter à l'action

Une fois le but défini et communiqué, il est impératif de mettre une masse critique d'acteurs en mouvement. Les initiatives sont encouragées, saluées, éventuellement corrigées si elles ne sont pas alignées sur le but ou ne contribuent pas à s'en approcher. La déclinaison des objectifs stratégiques par la méthode participative **Hoshin kanri**²¹ peut être un excellent moyen de structurer et canaliser les initiatives tout en laissant aux acteurs une large latitude pour proposer des objectifs locaux et des actions à leur portée.

2-3-6 Démontrer des résultats à court terme

Ne pas attendre le terme du projet pour crier victoire. Des jalons rapprochés permettent de maintenir l'implication et la dynamique de tous. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement.

²¹ Hoshin Kanri, « pilotage de stratégie Fédérez les équipes autour de la vision pour l'entreprise ,gènère cohésion d'entreprise et intelligence collective» disponible sur le site : <https://www.eiphedeix-international.fr/deploiement-de-strategie-hoshin-kanri/>

2-3-7 Bâtir sur les premiers résultats :

Les premiers sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs et contributeur au changement et prouver la capacité de l'organisation à changer. Cependant, les premiers résultats sont généralement atteints grâce à des actions rapides et faciles. Ils ne suffisent pas à eux seuls à transformer l'organisation. Il faut faire foisonner les actions et initiative pour arriver à une masse critique d'actions et à impulser un rythme suffisant pour vaincre l'inévitable inertie qui s'oppose à tout changement.

Par ailleurs, un programme de changement d'ampleur ne peut être prévu dans ses moindres détails dès le départ car des aléas ne manqueront pas de survenir. Cependant, toute nouvelle difficulté sera traitée, aplanie ou contournée, car les premiers succès démontrent la capacité de l'organisation à changer et s'adapter.

2-3-8 Ancrer les nouvelles pratiques dans la (nouvelle) culture d'entreprise

Afin de consolider les changements déjà intervenus et orientés dans la bonne direction, ceux-ci doivent être fixés dans les standards les procédures, les modes opératoires et les usages quotidiens. Ancrer les nouvelles pratiques équivaut à mettre la cale sous la roue du progrès, comme dans l'allégorie utilisée pour illustrer le principe du PDCA (plan-do-check-act), La roue de Deming (de l'anglais Deming wheel).

Figure n°8: Les 8 étapes du changement de Kotter



Source : www.Manger-GO.com « les 8 étapes du changement de Kotter »

2-4 Les principes de la conduite du changement:

La conduite du changement demande de la méthode, ou plutôt un panaché de méthodes. Les points que vous ne devez pas négliger pour réussir.

En une dizaine d'années, les pratiques de conduite du changement se sont considérablement développées. De la simple formation des salariés, aux démarches psychosociologiques, les approches pour mener un tel projet sont multiples. Mais elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement.

2-4-1 Obtenir l'adhésion :

Première étape à mener, l'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement. *« Cette réaction est normale et se traduit par une émotion qui varie d'une personne à l'autre. Il faut donc être à l'écoute de chaque personne, informé en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution. Mais attention : l'équipe en charge de conduire le changement, « porteuse de messages qui gênent », Jean –Michel Moutot, a souvent tendance à s'isoler. Au contraire, « elle doit s'intégrer au cur de l'entrepris, pour être en interaction avec l'ensemble des collaborateurs». L'adhésion s'obtient uniquement de l'entérieure.²²*

2-4-2 Etre psy

Les démarches psychosociologiques privilégient le brainstorming et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence mutuelle entre les personnes. Ces approches comportementales sont a utiliser car elles permettent une meilleure implication des acteurs , explique Jean-Michel Moutot. Ce point de vue est partagé par Florence Amiel qui conseille de s'appuyer dans un premier temps sur les salariés qui accueillent favorablement le changement. Bref, il faut savoir utiliser le concept viral pour diffuser les nouveaux objectifs.

2-4-3 Communiquer

Au début du projet, une communication individuelle est naturellement menée auprès des managers. *« Il s'agit d'un groupe restreint d'interlocuteurs qu'il faut travailler au corps à corps »* précise Jean-Michel Moutot. Une fois que ce premier group adhère au projet, commence une nouvelle étape charnière qui consiste a faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il faut alors passer a une communication collective qui nécessite des compétences et des méthodes particulières, que les praticiens de la communication individuelle ne possèdent souvent pas. Mieux vaut donc, à cette étape, passer le relais à de nouveaux acteurs plus compétents pour accomplir cette mission délicate : la direction de la communication ou des spécialistes externes.

2-4-4 Coordonner les équipes :

²² AUTISSIER et MOULOT. Op. Cit, P

Toute conduite du changement se décompose en une multitude d'initiatives à mener au sein des différents services de l'entreprise. Dans cette optique, il semblerait logique de constituer des groupes de travail indépendants. Mais ce serait une erreur. Les managers et les collaborateurs seraient alors sollicités à plusieurs reprises et pour les mêmes raisons, explique Jean-Michel Moutot. Pour éviter de semer la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail.

2-4-5 Savoir gérer dans le temps :

La conduite de changement ne peut pas se limiter à la seule gestion de projet, comme l'ont prouvé les multiples échecs du passé, notamment parce que cette approche n'intègre pas le risque humain, précise Jean-Michel Moutot. Faute de s'inscrire dans une gestion de projet pure, il est néanmoins vital de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis. Respecter ses engagements auprès des décideurs, des clients et des collaborateurs est essentiel, souligne **Frédéric Dussart**²³. Dans la forme, la conduite du changement n'est pas un projet à aborder comme les autres. Dans sa mise en œuvre, elle nécessite encore plus de rigueur qu'un projet standard.

2-5 Les leviers de la conduite du changement :

Quels sont les leviers dont nous disposons pour conduire le changement dans les organisations ? La réponse à cette question nous amène à distinguer trois grandes catégories de leviers que sont la communication, la formation et l'accompagnement.

2-5-1 La communication :

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

²³ Frédéric Dussart, «conduite du changement » disponible sur le site www.journaldunet.com > Management.

mettre sur pied un véritable plan de communication adapté au projet, aux acteurs concernés et aux besoins.

Il existe deux types de médias : médias classiques ou formels qui sont les différents supports mobilisables pour informer ou mobiliser les différents publics concernés (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites web et forums, conférences, les réunions, lettres internes, les emails). Les médias informels n'ont pas pour fonction d'adresser une information mais de mettre les personnes visées dans un processus d'expérimentation pour une prise de conscience et /ou une évolution de certaines postures(ateliers de mise en situation, dessin). Ces différents supports sont des outils de communication dans les processus de conduite du changement. Donc, dans les projets de changement la communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information mais une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter²⁴.

2-5-2 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 système d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitait des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques. Mais la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique²⁵.

Donc, il ne faut pas oublier que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire. La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement, par rapport à la communication, le rapport est de un à trois.

2-5-3 L'accompagnement :

²⁴ AUTISSIER.D, MOUTOT. J-M, Op. cit P.103, 105, 106.

²⁵ Idem

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.²⁶

2-5-3-1 Le traitement des impacts : est un accompagnement « *collectif* ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écart) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacte. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

2-5-3-2 Le coaching : est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre le mécanisme par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf question. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La création de nouveaux outils de gestion est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats. La modification des outils oblige les acteurs à transformer leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques

Section 3 :Les objectifs et les raison d'échec de la conduite du changement

²⁶ Idem

3-1 Les trois objectifs de la conduite du changement

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Sans transformer cette action en endoctrinement, 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, quelles sont leurs attentes ? Leurs besoins, leurs envies ? Qu'est-ce qui les gêne dans le projet ? Leur fait peur ? Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. 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 où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela, il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation. ²⁷

Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation.

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions. ²⁸

Le troisième objectif qui est 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 mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de

²⁷ AUTISSIER et MOULOT (2013), « Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement, pilotage », édition Dunod, P.18.

²⁸ AUTISSIER et MOULOT (2013). Op. Cit, P.19.

changement, on a, en général, plusieurs niveaux de résultats attendus.. On a, en général des résultats opérationnels, des résultats projets , des résultats business, et des résultats que nous qualifions de culturels.²⁹

3-2 Les causes d'échec du changement organisationnel

Selon une étude publiée par Harvard³⁰, 70%des projets de changement ne voient jamais le jour ou aboutissent à des échecs. En effet, une organisation est sauf un univers scientifique, ordonnancé, réglé et cohérent. Les valeurs, les doutes et l'expérience de chacun constituent autant de logiques contradictoires à prendre en compte.

Nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur la question du changement organisationnel et sur sa conduite. On peut synthétiser leurs différents apports en présentant un modèle comportant 7 causes d'échec du changement :

3-2-1 Absence de vision ou vision floue

La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. Si la vision est mal définie, les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension porte réellement le changement. Ce qui aura comme conséquence de semer la confusion, voire même d'arriver à une situation pire que la situation initiale.

3-2-2 Le degré de changement

En effet, il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte à la phase de décristallisation, c'est-à-dire, lorsque le changement est initié. Dans la pratique, de nombreux échecs sont dus à des changements radicaux. En revanche, lorsque le changement est progressif, il permet d'une part de voir comment réagissent les acteurs et de s'adapter au fur et à mesure. D'autre part, il permet de mieux gérer les résistances, surtout si elles n'interviennent que pour certains aspects du changement.

²⁹ Idem

³⁰ MBOCKA Geneviève(2009-2010) ,<< Les causes d'échec du changement organisationnel>>, HEC Montréal,.

3-2-3 Imposer le changement

Selon la cause (matérielle ou immatérielle) et le degré de changement (évolutif ou radical), il arrive que les entreprises se heurtent à quelques résistances. Lorsque ces dernières sont ignorées ou mal gérées, le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc, au préalable, connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte. Par exemple, le manager peut décider d'acheter de nouvelles machines pour améliorer la productivité (enjeu économique) alors que les collaborateurs jugent cet investissement inadapté et craignent de voir certains postes disparaître (enjeu social).

En effet, impliquer les acteurs ne garantit pas le succès d'un changement, mais cela permet avant tout de créer un climat de confiance entre le manager et les collaborateurs. Ainsi, ces derniers seront plus réceptifs et donc plus enclins à changer.

3-2-4 Le manque de transparence

Une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences. Par exemple, avertir les personnes impliquées au dernier moment ou alors ignorer leurs questions et inquiétudes.

3-2-5 L'absence de structure et de méthodes

Ne pas fixer de priorités, ne pas définir des étapes et des échéances, changer sans avoir identifié les personnes sur qui s'appuyer, ne pas rassembler l'ensemble des ressources nécessaires, ne pas former les manager directs et les futurs utilisateurs, déléguer aux mauvaises personnes, mauvaise répartition du pouvoir etc. tels sont les éléments à prendre en compte dans cette section car une fois de plus, si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre.

Il faut donc éviter d'embrasser plusieurs choses à la fois et bien plutôt procéder étape par étape. Par exemple, mettre en place des petits projets de changement, ce qui permet en cas de succès de motiver les équipes, d'apporter de la crédibilité et donc d'avancer dans le processus.

3-2-6 Passer de la théorie à la pratique

Une fois mis sur pied, le changement doit être entretenu. Hélas, il arrive souvent que les acteurs continuent d'agir selon leurs « *bonnes vieilles* » habitudes.

Afin d'y remédier, il est important de mesurer l'impact du changement et de corriger les aspects qui nécessitent de l'être. Par ailleurs, il faut promouvoir le changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

3-2-7 Changer pour changer

Dans ce cas, l'échec est principalement dû au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

3-3 Les facteurs clé de succès de la conduite du changement :

Benoit Grouard et Francis Meston³¹ qui proposent dix clés pour conduire et réussir le changement, reprennent les principaux leviers ci-dessus :

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

³¹ Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Dunod, 336 p.

- **Gérer les enjeux de pouvoir** : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.
- **Former et coacher** : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.
- **Communiquer intensément**

Il existe de nombreux leviers pour accompagner le changement, mais il appartient à chaque entreprise de les adapter en fonction de l'importance du changement et de ses impacts. Il n'y a pas un accompagnement idéal applicable à toutes les entreprises mais autant de modes d'accompagnement que de projets de changement.

Conclusion

Le changement ne doit jamais être considéré comme un phénomène unidimensionnel, il est toujours complexe et se loge dans les interactions entre différents agrégats qu'il s'agit de considérer : l'environnement, l'organisation, la culture etc., sont quelques exemples de facteurs à étudier avant de démarrer une démarche de changement.

On parle dorénavant de conduite du changement, comme la gestion des risques ou du contrôle de gestion. Il y a des approches, des méthodologies, des référentiels, des outils et surtout des utilisateurs concrets et opérationnels qui nous permettent une mise en œuvre réussie d'un projet de changement.

Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(**Elio et Fridor**) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E, elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol : Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production : 180.000 tonnes/an. Sa part du marché national est de 30%, sachant qu'ils exportant une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

Sucre blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%

Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

1-1-3 Les clients de cevital :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où ils sont.

La devise de Cevital : des produits de Qualité

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1-1-4 Organisation générale des composantes et les missions des directions de cevital

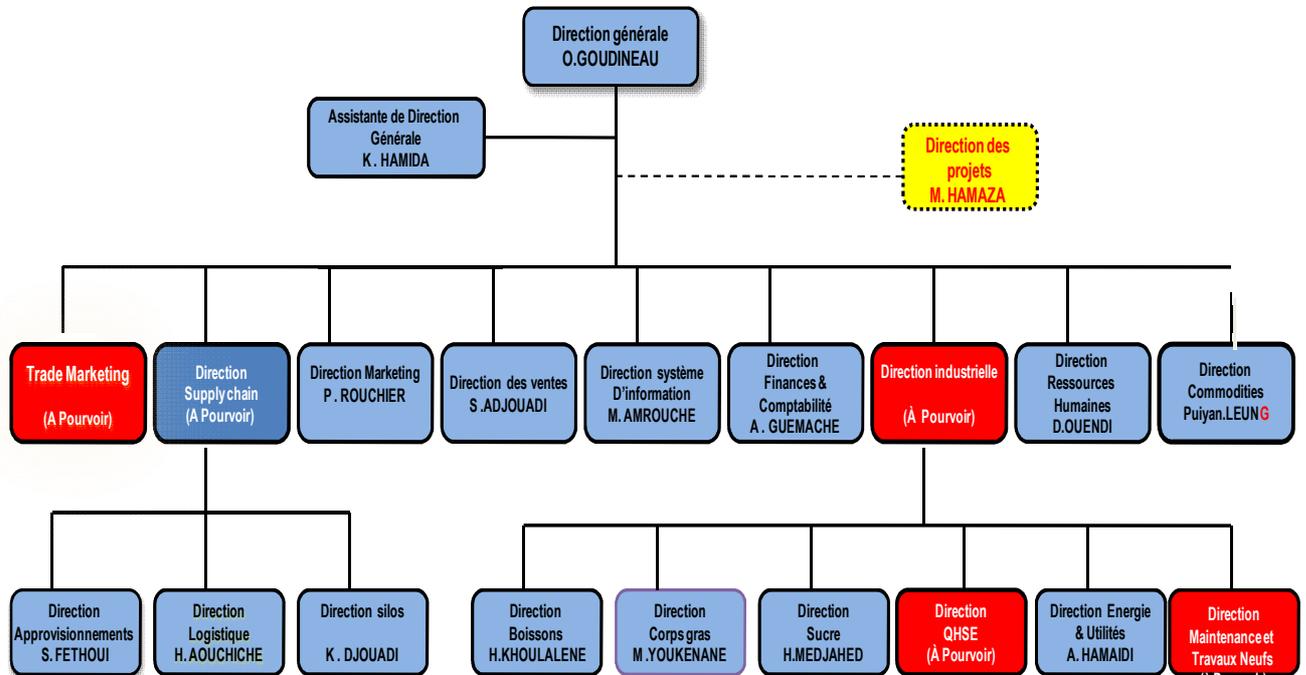
2-1 Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

2-3 Missions et services des composantes de la direction générale

Structure de l'encadrement: voir organigramme ci-dessous



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23

Organigramme Food / DG / 28-04-09

1-1-5 Missions et services des composantes de la DG:

L’organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d’un secrétariat et de 19 directions:

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l’entreprise, la direction Marketing de Cevital pilote ces marques et les gammes de ses produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production, elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer, en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Elle est responsable de la politique environnement et sécurité, participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Elle pilote les activités du social.

Elle assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Elle assure le recrutement.

Elle est chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ainsi que la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel.

Elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Elle participe, avec la direction générale, à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire

Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

le stockage grâce à une capacité atteignant les 150000 palettes dont 35000 sous température dirigée.

NUMILOG se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de leurs activités. Grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

NUMILOG dispose de :

- 4 plates-formes en propres, dont trois en Algérie (Bejaia, Bouira, Oran) et une en France.
- 250000 M² de surface logistique totale.
- 800 camions de transport.

Notre enquête de terrain porte justement sur la gestion du changement mis en œuvre dans cette filiale.

Section 02 : Méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon

Nous présenterons dans ce qui suit les aspects méthodologiques de notre étude et les caractéristiques de notre questionnaire.

L'utilisation d'un questionnaire de recherche nécessite le respect de diverses précautions méthodologiques. Nous décrivons successivement notre échantillon de travail ainsi que la méthodologie de recherche.

1. Méthodologie de recherche :

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour les enquêtes par questionnaire.

1-1 Définition du questionnaire :

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'étude. Aussi le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchainent d'une manière structurée. Le questionnaire est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

1-2 Définition de l'entretien :

« L'entretien est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».

1-3 Objectif du choix de la méthode :

Nous avons opté, dans la collecte des données, pour un entretien avec le DRH, ainsi que des enquêtes par questionnaires adressés aux travailleurs de NUMILOG. L'enquête par questionnaire est ainsi donc un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer les informations.

Dans notre questionnaire nous avons choisi des questions dichotomiques à deux choix de réponse, à choisir une seule.

Exemple : êtes-vous :

- Homme
- Femme

Des questions à choix multiples soit à une seule réponse permise, soit à plusieurs réponses permises.

Exemple : A travers quel moyen l'entreprise a-t-elle traité ces résistances ?

- Communication
- Négociation et accord
- Manipulation
- Soutien et facilitation
- Participation et implication

1-7 Les outils utilisés dans l'analyse :

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme de traitement statistique SPSS (Statistical Package of Social Sciences), afin de mieux présenter et analyser les résultats et savoir gérer (importer, exporter, recoder, transformer, filtrer) les données. Cette analyse est faite après avoir élaboré les tableaux et les graphiques, elle nous permet de :

- Connaître des fréquences des répondants ;
- Mettre les données dans des tableaux en fonction du type de données ;
- La présentation graphique des données...

1-8 Validité du questionnaire :

Après la collecte des données, nous allons déterminer la validité du questionnaire. Cet échantillon doit regrouper des répondants représentatifs de la population étudiée. On a sélectionné quelques travailleurs de NUMILOG (cadre, agents de maîtrise et d'exécution).

En ce qui concerne notre étude, le nombre de répondants obtenus sur les questionnaires adressés aux travailleurs est de 30 répondants.

Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête

3-1 Les étapes de l'enquête sur le terrain

Nous avons commencé notre étude par une pré-enquête qui est une étude essentielle pour toute recherche scientifique, elle a duré 3 jours, ce qui nous a permis de vérifier les techniques et les méthodes utilisées et de vérifier les changements organisationnels qu'a connu le groupe CEVITAL, plus précisément concernant la mise en place du changement organisationnel au sein de la filiale NUMILOG.

3-1-1 Descriptions de l'entretien

Concernant l'entretien, qui s'est déroulé avec le DRH, nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif, où les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir le pilotage du changement, ou le rôle du DRH dont le rôle est la mise en place de ce changement organisationnel.

Notre entretien contient 11 questions, semi-ouvertes pour lui permettre de répondre par des réponses qui lui conviennent.

Il contient 2 axes :

- Le premier englobe les questions sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL.
- Le deuxième regroupe ceux liés au pilotage du changement : le cas NUMILOG.

3-2 Analyses et interprétation des résultats

3-2-1 L'entretien

Cette partie concerne les réponses apportées par le DRH concernant le pilotage du changement organisationnel, plus précisément au sein de la filiale NUMILOG.

Comme nous l'avons signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes.

Axe1 : le changement organisationnel au sein de CEVITAL

1) Que signifie le changement pour vous ? Une opportunité, une contrainte...

« *Le changement est une opportunité, pour surmonter une contrainte ...* »

Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

On remarque ici que la réponse correspond à ce qui est dit dans l'aspect théorique. En effet, selon **BELANGER**, c'est le passage d'un état actuel inadéquat à une situation plus adéquate, donc en quelque sorte le changement est une opportunité pour surmonter une contrainte.

2) Quels types de changements votre entreprise a-t-elle déjà connus?

<<... CEVITAL est une entreprise en amélioration continue, donc chaque fois qu'il y a une nouvelle technologie on se l'approprie, aussi bien la technologie que la formation des hommes ...etc. On n'est toujours dans un changement continu, on reste figé et du jour au lendemain on décide de changer, on doit être à l'écoute de son environnement, non seulement on s'adapte mais on veut être les meilleurs car ...>>

On remarque que CEVITAL s'adapte toujours à son environnement afin d'être toujours la meilleure entreprise dans son secteur d'activité au niveau national.

3) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

«..... c'est d'être plus efficace, afin de répondre, au mieux, aux exigences des clients et gagner plus de parts de marché et d'être toujours compétitif.... »

On remarque que CEVITAL s'intéresse plus aux facteurs externes qu'internes (la mondialisation) pour être toujours les leaders.

4) Quels sont les principaux objectifs poursuivis ?

«..... Garder notre place de leader, gagner d'autres parts de marché et de créer plus d'emploi, être davantage plus utile à la société»

Nous constatons, que par rapport aux objectifs poursuivis, CEVITAL essaye au maximum de les atteindre. Prenons l'exemple, d'une part, des investissements : CEVITAL s'est investi dans beaucoup de domaines, soit au niveau national ou à l'international (SAMSUNG, OXXO, BRANDT, ALAS), et d'autres parts pour l'emploi : CEVITAL avec ces 26 filiales a créé beaucoup d'emplois, avec 18000 employés aujourd'hui, cette dernière vise un nombre de 30000 en 2020 et 100000 à l'horizon de 2025.

AXE 2 : Le pilotage du changement : cas NUMILOG

5) Quelles sont les raisons qui ont incité votre entreprise à mettre en place ces changements ?

« le professionnalisme, chacun son métier pour garder sa place, aussi ce qu'on appelle le recentrage sur le métier de base, chacun doit faire ce qu'il sait faire..... »

On constate que la raison principal de ce changement est bel et bien le professionnalisme, car CEVITAL avais un surplus d'employés et afin d'éviter le licenciement et de satisfaire son besoin de transport, elle s'est basée sur leu recentrage, sur le métier de base, en créant une nouvelles filiale, et en y envoyant ainsi les employés ayant les profils et compétences adéquates.

6) Quels sont les objectifs de ce changement ?

« être le meilleur en matière de transport et entreposage »

On remarque que leur objectif principal, c'est toujours d'être les meilleurs dont n'importe quel domaine et toujours être compétitif.

7) De quelle manière ce changement a été mis e œuvre ?

« en communiquant plus, et prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements ... »

On remarque que la communication et l'outil principal utilisé pour mettre en œuvre ce changement.

8) Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

« ...tout le monde est concerné, tous les services et corps métier.. »

9) Une fois le changement proposé, quels sont les acteurs concernés par sa mise en œuvre ?

« ...tous les départements voir aussi le comité de participation »

Nous constatons que tous les membres de l'entreprise contribuent à la mise en place et au bon déroulement de ce changement organisationnel.

Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

10) Quelle est la démarche utilisée afin de convaincre les salariés d'adhérer au changement ?

« Notre démarche est fondée sur une négociation qui est scindée en deux axes , dans le premier, on essaye au maximum de garder le salarié en lui offrant plusieurs possibilités (salaire motivant, carrière riche...) .Dans le deuxième, si le salarié refuse le changement, on procède à son licenciement tout en l'indemnisant, on lui offrant 4 mois de salaire de départ.

On constate, d'après la réponse du DRH que CEVITAL est à l'écoute de ses salariés, tout en essayant de les fidéliser et de le comprendre.

11) Lors de ce changement, y-a-t'il eu des résistances ?

«non, le changement est dans l'ordre normal des choses.. »

On remarque que CEVITAL est à l'écoute de ses salariés, en essayant de répondre au mieux à leurs attentes.

12) En cas de problème ou de résistance, quelles sont les solutions appliquées ?

«généralement les problèmes rencontrés sont liés aux conditions du travail et aux salaires, on essaye d'étudier cas par cas, afin de trouver les solutions adaptées à chaque situation.... »

On remarque, qu'il n'y a pas de problème majeur, si ce n'est les conditions de travail et le salaire tout en essayant à chaque fois de remédier au problème rencontré.

13) Qui a été chargé de résoudre le problème ?

<< ... En cas de problème, tout le monde est concerné par la résolution du problème... >>

On constate qu'elle intègre l'ensemble de ses salariés dans la résolution des problèmes, ce qui permet aux salariés de partager eux aussi leurs idées et de proposer des solutions probables à la résolution du problème posé, et ce quelque soit leurs positions hiérarchiques.

3-2-2 Questionnaire

3-2-2-1 Identifications du répondant

L'échantillon interrogé présente les caractéristiques suivantes :

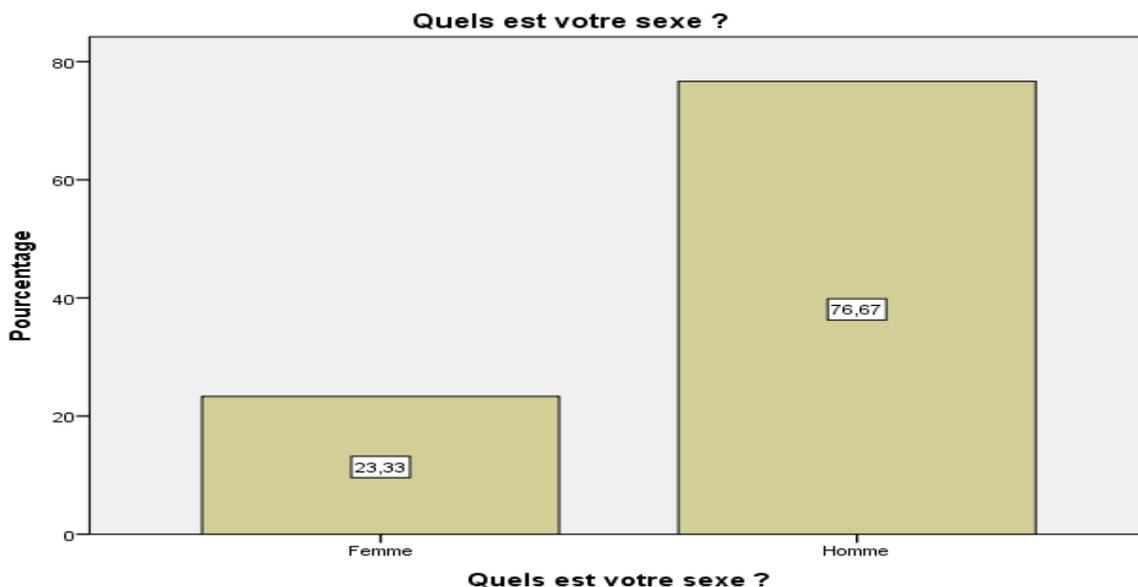
➤ Sexe des répondants :

Tableau n°07: répartition des répondants selon le sexe

		Vous êtes ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	7	23,3	23,3	23,3
	Homme	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°09 : répartition des répondants selon le sexe



Nous constatons d'après le graphique et le tableau ci-dessus que la majorité sont des hommes et représentent 76.33% des répondants. Tandis que seul 23.33% des répondants sont du sexe féminin. Cette grande différence est due au fait à la nature même de l'activité exercée au sein de cette filiale.

➤ **Age des répondants :**

Notre échantillon est constitué d'individus de différents âges comme le montre le tableau et la figure ci-dessous :

Tableau n°08 : Répartition des répondants selon l'âge

Dans quelle tranche d'âge êtes-vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-25 ans	2	6,7	6,7	6,7
26-30 ans	7	23,3	23,3	30,0
31-40 ans	13	43,3	43,3	73,3
41-50 ans	7	23,3	23,3	96,7
51ans et plus	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°10 : répartition des répondants selon l'âge



Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

En effet, le graphique « tranche d'âge » distingue l'âge des répondants. Nous observons que la majorité est entre 31/ 40 ans avec un pourcentage de 43.33%, qui représente 13 salariés, suivi conjointement par les deux tranches 26/30 ans et 41/50 ans avec un taux de 23.3% ce qui représente 07 salariés pour chacune d'elle. Quant aux autres catégories d'âge, elles sont insignifiantes.

➤ Poste occupé:

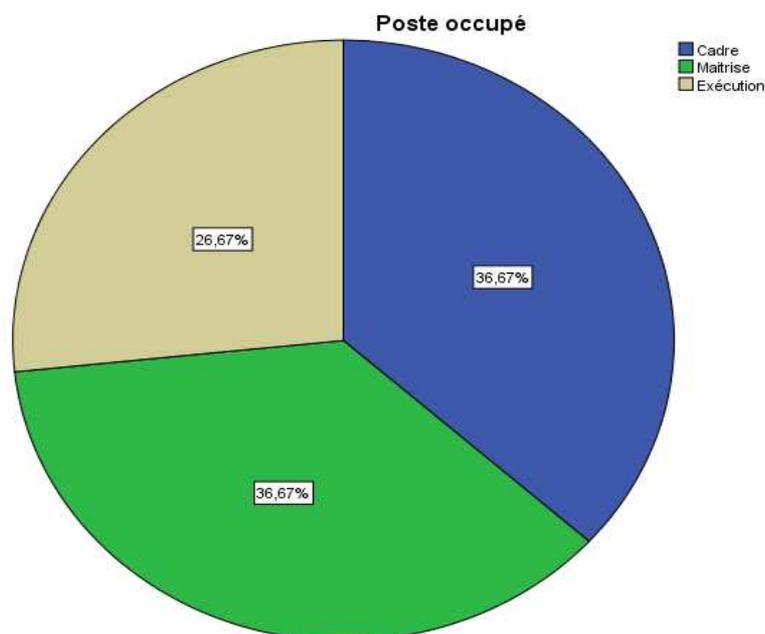
Le tableau et la figure ci-dessous montrent le poste occupé des travailleurs.

Tableau N°09: répartition des répondants selon leur poste

Poste occupé				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	11	36,7	36,7
	Maitrise	11	36,7	73,3
	Exécution	8	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°11 : répartition des répondants selon le poste occupé



Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

Nous constatons, d'après le graphique et le tableau « poste occupé » que la majorité sont des cadres et des agents maîtrise avec un taux de 36.67% pour chacune des deux catégories, ce qui représente 11 salariés pour chacune d'elle, et 26.67% sont des agents d'exécutions qui représente 8 salariés. Cette différence revient au fait que les agents d'exécutions sont toujours en déplacement, donc souvent absents car ils représentent la classe des chauffeurs. Ils sont toujours absents, ce qui a affecté l'échantillon de notre enquête.

➤ Expérience des répondants :

Le tableau et la figure ci-dessous montrent le nombre d'année d'expérience des travailleurs.

Tableau N°10 : répartition des répondants selon l'expérience

Quelle est votre ancienneté dans le groupe ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	9	30,0	30,0
	Entre 6 et 10 ans	17	56,7	86,7
	Entre 11 et 20 ans	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°12 : répartition des répondants selon l'expérience



Nous constatons d’après le graphique (expérience) et le tableau ci-dessus que la majorité est entre 6/10 ans avec un pourcentage de 56.67% qui représente 17 salariés, suivi par la tranche de moins de 5 ans avec un taux de 30% ce qui représente 9 salariés. Et pour l’autre catégorie d’expérience, elle n’est pas significative.

➤ **Niveau d'instruction:**

Le tableau et la figure ci-dessous montrent le niveau d'instruction des répondants des interrogés.

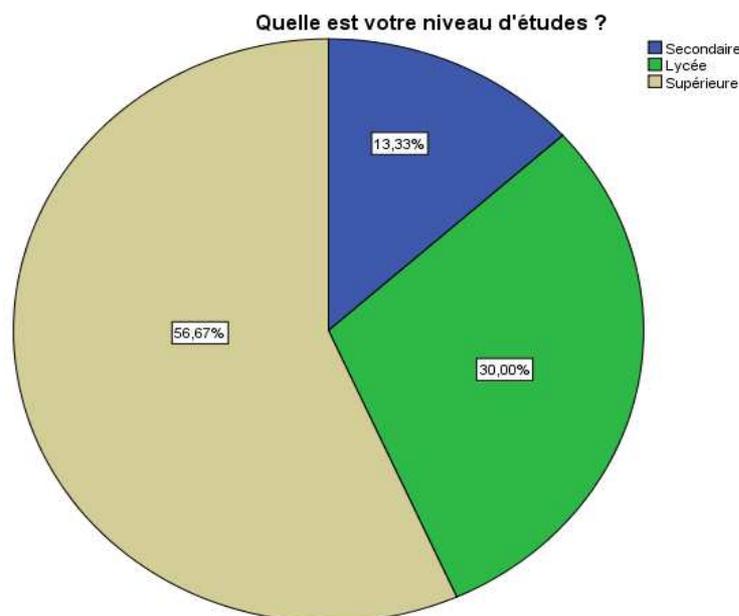
Tableau N° 13: Niveau scolaire des répondants

Quel est votre niveau d'études ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	4	13,3	13,3
	Lycée	9	30,0	43,3
	Supérieur	17	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Source: fait par nous-mêmes

Figure N°13 : Niveau scolaire des répondants



Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

Selon le graphe et le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés de la filiale NUMILOG ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 56.67% qui représente 17 salariés et le niveau secondaire avec un taux de 30%. Ceci peut s'expliquer par le fait que la filiale NUMILOG exige d'embaucher des gens qui ont un niveau d'instruction élevé par rapport aux autres entreprises. Cependant, les niveaux d'étude intermédiaires sont aussi pris en considération mais concernent des postes beaucoup plus manuels que d'autres.

3-2-2-2 Information sur le changement

Tableau 12: Le résultat de l'enquête qui se rapporte à l'existence d'un changement au sein de l'entreprise.

Ya-t-il un changement au sein de votre entreprises ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	30	100,0	100,0	100,0

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°14 : Le résultat de l'enquête qui se rapporte à l'existence d'un changement au sein de l'entreprise.



D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que l'ensemble des répondants affirment l'existence du changement au sein de la SPA NUMILOG.

Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

La totalité déclare que le changement se situe dans la politique GRH et la stratégie de l'entreprise, sachant que NUMILOG a connu depuis sa création plusieurs transformations au niveau de la politique GRH et de l'orientation stratégique. A titre d'exemple, en ce qui concerne le volet GRH, la rémunération au début de sa création, NUMILOG paye ces chauffeurs au nombre de palettes distribuées alors qu'aujourd'hui, ils ont établi un salaire fixe. Au niveau stratégique, elle a intégré plusieurs stratégies sur le transport qui le permettra d'accéder au podium du meilleur en matière de transport.

➤ Le résultat de l'enquête sur la perception du changement

Tableau 13 : Le résultat de l'enquête qui se rapporte à la perception du changement

Que signifie le changement pour vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Une contrainte	11	36,7	36,7	36,7
Une opportunité	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°15: Le résultat de l'enquête qui se rapporte à la perception du changement



Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que 11 personnes de cet effectif qui représentent 36.7% considèrent que le changement est une contrainte alors que le reste des effectifs soit 19 répondants, qui représentent 63.3%, le considère comme une opportunité.

Donc, ceux qui le considère comme une opportunité, le changement pour eux n'est jamais une alternative mais plutôt une nécessité absolue pour anticiper une menace de l'environnement, et aller de l'avant dans leur vie professionnelle et améliorer leurs conditions de travail. Tandis que les autres le perçoivent comme une menace car chaque individu qui est appelé à vivre une transformation quelconque ressent à une réticence naturelle. Pour NUMILOG, les chauffeurs qui avez l'habitude de conduire les anciens camions CAM, considèrent l'achat de nouveaux camions très sophistiqués comme une nouvelle menace. En effet, cette situation génère un besoin en formation pour acquérir de nouvelles compétences afin d'avoir une bonne maîtrise de conduite de ces nouvelles machines. C'est ce volet qui présente chez certains une résistance car c'est une menace pour leur devenir.

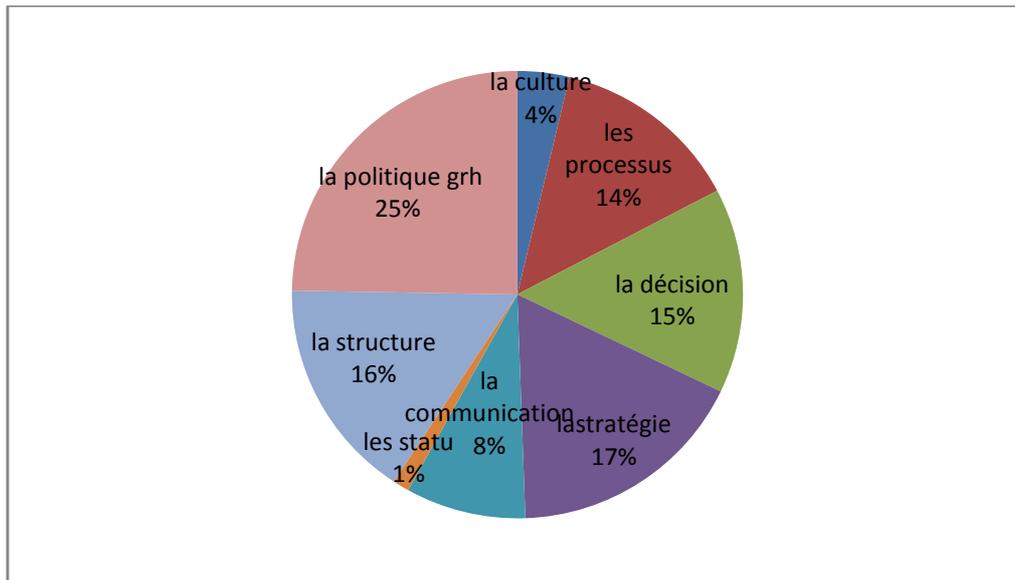
Tableau 14 : résultat de l'enquête sur les axes touchés le changement

Si oui à quel niveau se situe le changement ?

	Réponse		Pourcentage d'observations
	Nbre	Pourcentage	
La culture	3	3,7%	10,0%
Les processus	11	13,6%	36,7%
La décision	12	14,8%	40,0%
La stratégie	14	17,3%	46,7%
La communication	7	8,6%	23,3%
Les statuts	1	1,2%	3,3%
La structure	13	16,0%	43,3%
La politique GRH	20	24,7%	66,7%
Total	81	100,0%	270,0%

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°16 : résultat de l'enquête sur les axes touchés par le changement



Nous constatons d’après le graphique et le tableau ci-dessus, que la majorité indique que le changement se situe au niveau de la politique GRH avec un taux de 25% ce qui représente 20 salariés, ainsi que la stratégie avec un pourcentage de 17% ce qui représente 14 salariés, au niveau de la structure avec un taux de 16% ce qui représente 13 salariés, au niveau de la décision et les processus avec un pourcentage de 15% et 14% ce qui représente 11 et 12 salariés successivement. Tandis que seul 8% pour la communication, par contre la culture et les statuts sont insignifiantes.

Depuis la création de la filiale NUMILOG, le volet RH a connu plusieurs transformations notamment la politique de recrutement via les NTIC à savoir le E-Recrutement, la sélection des candidats par cv thèque. suit le volet du changement structurel à savoir le passage de deux zone en trois zones géographiques (zone est, ouest et centre).

Arrivent les procédures et la décision de gestion des films étirables, des procédures de pilotage de la performance, suivi par la gestion des palettes plastiques. Pour les processus, NUMILOG a intégré de nouveaux processus de gestion avec de nouveaux KPI récap de gestion effective, et concernant la communication, il y a eu l’installation de nouveaux réseaux de communication via la démarche PDCA.

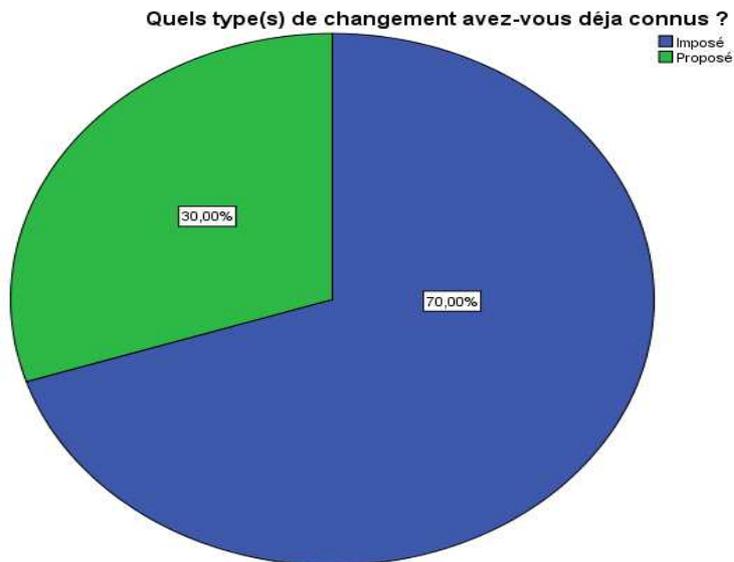
Tableau n° 15 : résultats de l'enquête sur le type de changement

Quels type(s) de changement avez-vous déjà connus ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Imposé	21	70,0	70,0	70,0
Valide Proposé	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°17 : résultats de l'enquête sur le type de changement



Le résultat de l'enquête de la question qui porte sur la typologie du changement appliqué au sein de l'entreprise indique qu'il est imposé par la direction générale, soit un pourcentage de 70%, ce qui représente un effectif de 21 salariés. Pour les raisons stratégiques et concurrentielles, 30% des répondants, soit 09 salariés, déclarent qu'il s'agit d'un changement proposé progressivement.

Tableau n°16 : résultat de l'enquête qui se rapporte sur l'objectifs du changement

Avez-vous compris les objectifs du changement ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	24	80,0	80,0	80,0
Valide Non	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°18 : résultat de l'enquête qui se rapporte sur objectif du changement



Nous constatons d'après le graphique et le tableau ci-dessus que la majorité a compris les objectifs du changement, et représentent 80% des répondants, qui représentent 24 salariés. Tandis que seuls 20% des répondants, qui représentent 6 salariés, n'ont pas compris les objectifs de ce changement car ce sont des passifs.

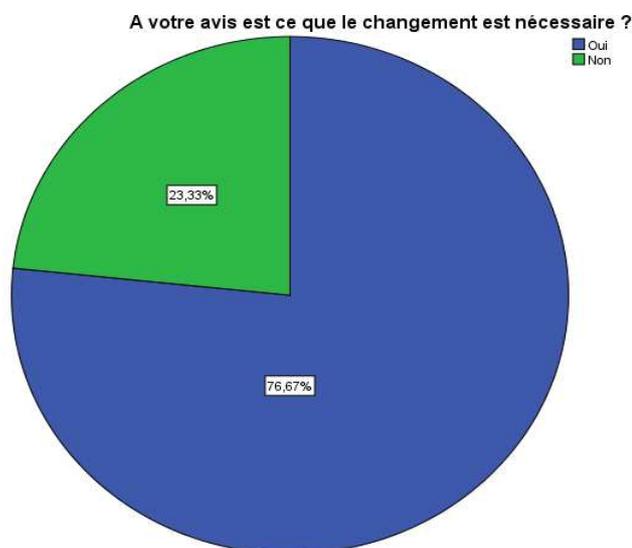
Tableau n°17 : Résultat de l'enquête qui se rapporte sur la nécessité du changement

A votre avis est ce que le changement est nécessaire ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	23	76,7	76,7	76,7
Non	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°19 : Résultat de l'enquête qui se rapporte sur la nécessité du changement



Selon le graphique et le tableau ci-dessus, 76.67% des répondants qui représentent 23 salariés affirment que les changements au sein de NUMILOG sont nécessaires. En effet, l'entreprise doit être flexible, donc elle doit évoluer en fonction de l'évolution de son environnement et satisfaire les besoins de ses clients, contre 23.33% qui représentent 7 salariés qui pensent le contraire ; cela s'explique par le fait qu'ils préfèrent la stabilité et la routine au travail.

3-2-2-3 Méthodes de pilotage du changement

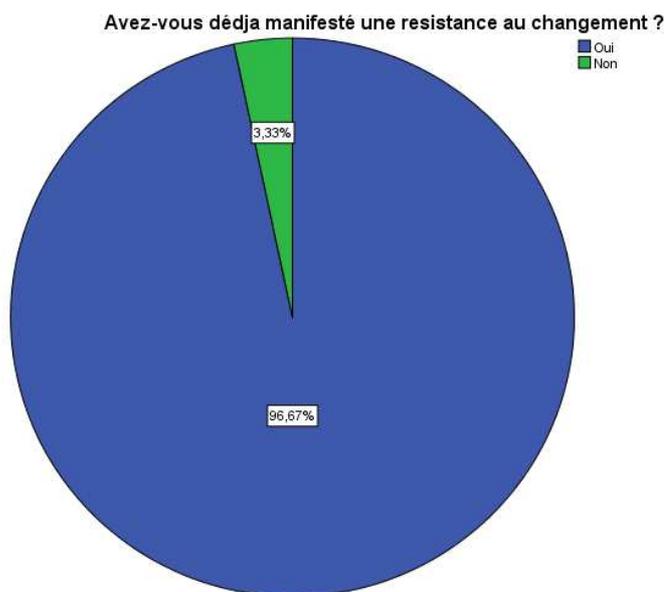
Tableau n° 18 : Résultat de l'enquête relative à l'existence de résistances au changement

Avez-vous déjà manifesté une résistance au changement ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	29	96,7	96,7	96,7
Non	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°20 : Résultat de l'enquête relative à l'existence des résistances au changement



Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous avons constaté que la majorité écrasante des répondants, qui représente 96.6% de l'effectif des salariés, ont déjà manifesté une résistance au changement au sein de la SPA NUMILOG, contre seulement 3.3 %.

Cette situation s'explique par le fait que lorsque un individu est en face d'une transformation, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. En effet, les salariés de la SPA NUMILOG ont connu plusieurs transformations qui ont changé leurs

Chapitre 3:

Présentation, analyse et interprétation des résultats

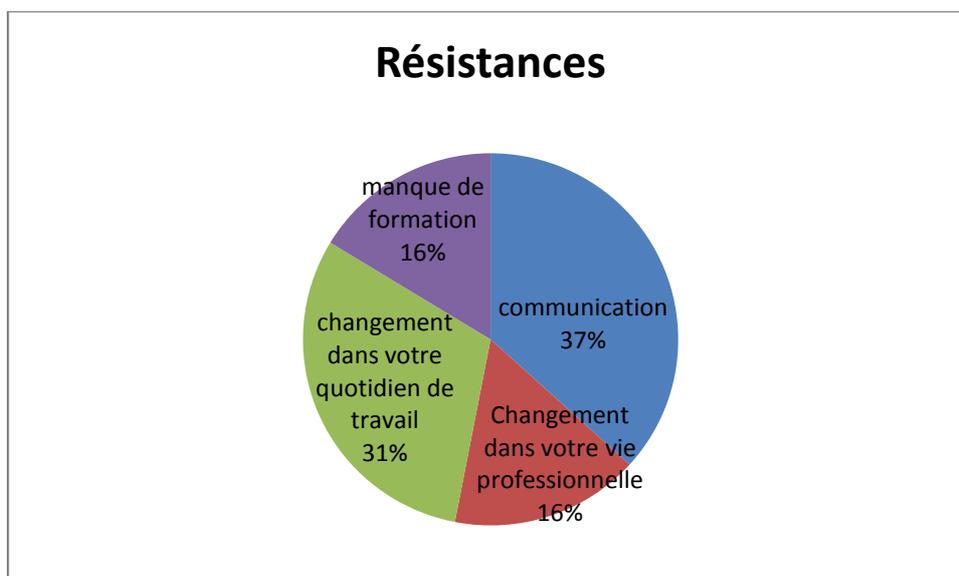
habitudes de travail, ce qui a créé un sentiment de peur et trouvent des difficultés à s'adapter à ces transitions. Par ailleurs, le fait que ce changement soit imposé par la direction, comme nous l'avons vu, cela provoque une résistance au changement.

Tableau n°19 : Les causes liées aux résistances

	Réponses		Pourcentage d'observation
	Nbre	Pourcentage	
Manque de communication	18	36,7%	60,0%
Changement dans votre vie professionnelle	8	16,3%	26,7%
changement dans votre quotidien de travail	15	30,6%	50,0%
manque de formation	8	16,3%	26,7%
Total	49	100,0%	163,3%

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°21: Les causes liées aux résistances



Chapitre 3: Présentation, analyse et interprétation des résultats

D'après le tableau et le graphique ci-dessus, on constate que 36.7% des répondants qui représente un effectif de 18 travailleurs, trouvent que la résistance provient d'un manque de communication, 31% des répondants qui représente un effectif de 15 salariés provient d'un changement dans leur quotidien du travail. Suivent conjointement deux catégories, le changement dans leur vie professionnelle et le manque de formation avec un taux de 16% des répondants, ce qui représente 8 salariés pour chacune d'elle.

Ceci signifie tout simplement que NUMILOG ne communique pas assez autour des changements qu'elle veut implanter, ou bien qu'il est difficile aux travailleurs de comprendre exactement les objectifs de ce changement.

Et pour le changement dans leur quotidien de travail cela s'explique par de nouvelles méthodes de travail mises en œuvres. A titre d'exemple , NUMILOG a mis une nouvelle planification de travail qui n'arrange absolument pas les chauffeurs. Celle-ci consiste à travailler 22 jours en continu et bénéficier d'une semaine de repos légal. Les chauffeurs non pas accepté cette programmation et ont affiché leur résistance en ayant recours à la grève.

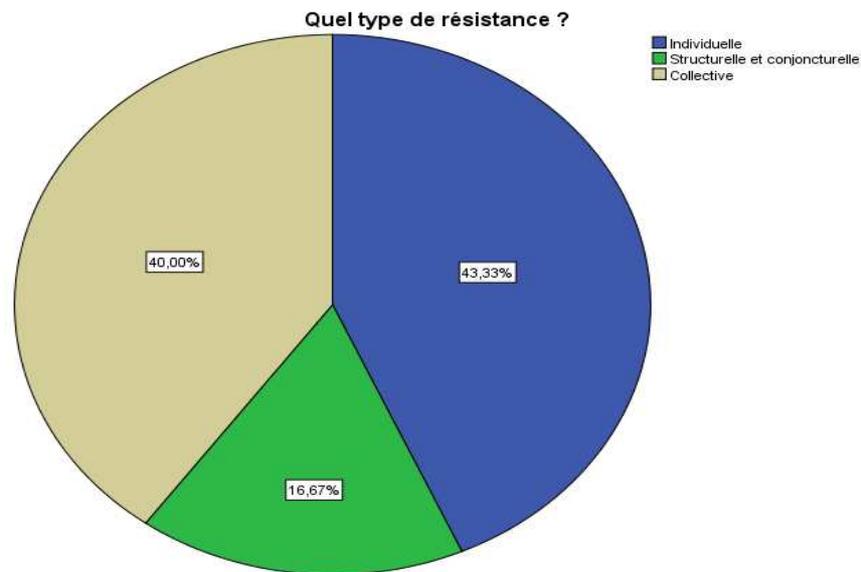
Tableau n°20 : Type de résistance

Quel est le type de résistance ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Individuelle	13	43,3	43,3	43,3
Structurelle et conjoncturelle	5	16,7	16,7	60,0
Collective	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°22 : Type de résistance



Ces résistances sont exprimées par des résistances individuelle avec un taux de 43.3% ce qui représente un effectif de 13 salariés. Ces résistances son exprimées par l’absentéisme et par des résistances collectives, soit un pourcentage de 40% représentant un effectif de 12 salariés qui se son exprimés par des grèves. Quant à l’autre frange, elle est insignifiante.

Tableau n°21 : Moyens utilisés pour atténuer ces résistances

Par quel moyen l’entreprise a-t-elle traité ces résistances?

	Réponses		Pourcentage d'observations
	Nbre	Pourcentage	
communication	23	45,1%	79,3%
négociation et accord	22	43,1%	75,9%
soutien et facilitation	4	7,8%	13,8%
participation et implication	2	3,9%	6,9%
Total	51	100,0%	175,9%

Figure n°23: Moyens utilisés pour atténuer ces résistances



Nous constatons, d'après la figure et le tableau ci-dessus, que la majorité des répondants, avec un taux de 45%, ce qui représente 23 salariés, indique que l'entreprise traite ces résistances à travers la communication. La négociation et accord avec un pourcentage de 43%, ce qui représente 22 salariés. Le reste des moyens est insignifiant.

D'après les résultats, l'entreprise utilise la communication, la négociation et accord comme moyens essentiels pour renforcer le lien de confiance avec son personnel. Pour cela, l'entreprise CEVITAL a intégré un système d'information et de communication des plus pertinents dans le monde de la logistique qui est le WMS (warehouse management system). C'est un système d'information qui enregistre l'ensemble des opérations effectuées.

Tableau n°22 : Accompagnement par les managers

Que pensez-vous de l'accompagnement de votre manager pendant cette transformation?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Satisfaisante	20	66,7	66,7	66,7
Peu satisfaisant	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n° 24: Accompagnement par les managers



D'après les résultats indiqués au tableau et au graphe ci-dessous, nous avons constaté que l'accompagnement des managers, pendant la transformation est satisfaisant avec une participation de 66.7% des répondants, contrairement au peu satisfaisant, qui représente un pourcentage de 33.3%.

Nous pouvons affirmer donc que les managers de l'entreprise accompagnent les salariés lors des transformations qu'elle connaît.

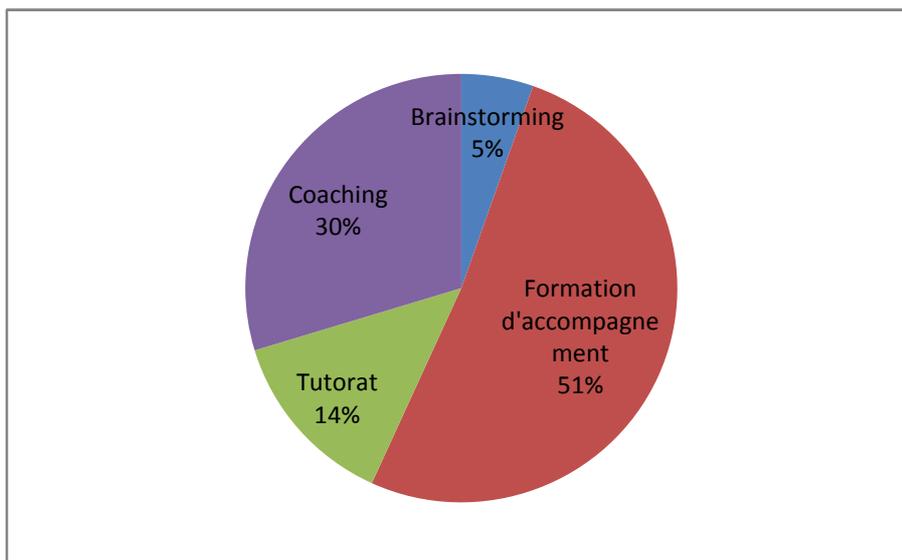
Tableau n°23 : Dispositifs d’orientation utilisés par les managers

De quels dispositifs d’orientation avez-vous bénéficié lors de la mise en œuvre du changement ?

	Réponses		Pourcentage d'observations
	Nbre	Pourcentage	
Brainstorming	2	5,4%	7,1%
Formation d'accompagnement	19	51,4%	67,9%
Tutorat	5	13,5%	17,9%
Coaching	11	29,7%	39,3%
Total	37	100,0%	132,1%

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°25: Dispositifs d’orientation utilisés par les managers



Selon le tableau et le graphe ci-dessous, nous constatons que le dispositif le plus utilisé est bien la formation d’accompagnent avec un taux de 51% ce qui représente 19 salariés, 30% représentant 11 salariés sont des pratiques du coaching. pour le tutorat , il représente 14% des répondants, soit un effectif de 5 salariés. 5.4% des répondants se penchent sur le brainstorming qui reste insignifiante.

Donc, la méthode la plus utilisée est la formation d'accompagnement que les managers de NUMILOG ont décidé de mettre en place afin de valoriser ses ressources humaines et élever le niveau de qualification des salariés afin d'atteindre un degré élevé de professionnalisme. A titre d'exemple, le fait que NUMILOG utilise des camions sophistiqués de type Renault, une formation a été assurée pour les chauffeurs dans le cadre de la conduite défensive, sécurité routière et gestes et postures.

Tableau n°24 : Emotion lors d'un changement

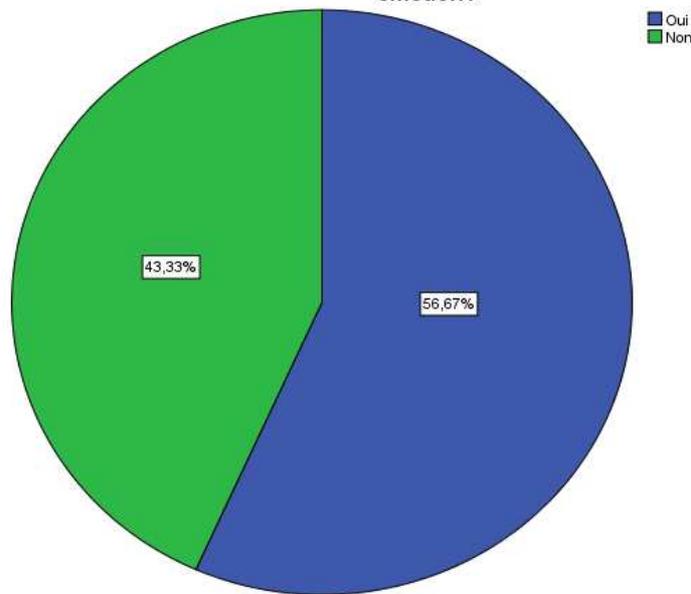
**Pendant la transition, êtes-vous à l'aise pour proposer vos idées
et exprimer vos émotions?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	17	56,7	56,7	56,7
Valide Non	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source: fait par nous-mêmes

Figure n°26 : Pendant la transition, êtes-vous à l'aise pour proposer vos idées et exprimer vos émotions ?

Pendant la transition, êtes-vous à l'aise pour proposer vos idées et exprimer vos émotions?



selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous avons constaté que 56.67% des répondants, ce qui représente 17 salariés disent qu'ils ne sont pas à l'aise pour proposer leurs idées et exprimer leurs émotions car la situation est inconnue pour eux. Donc, ils ne peuvent mesurer les effets de leurs opinions, alors que pour les 33.3% qui représentent 13 salariés, disent oui car pour eux, pendant la période de transition, il vaut mieux donner leurs avis pour participer au changement et l'orienter vers la réussite, il s'agit pour eux d'une opportunité à saisir.

Conclusion

A travers cette enquête, nous avons pu remarquer que même si les employés, au départ, étaient réticents et ont rejeté le changement, aujourd'hui, ils le trouvent bénéfique et apporte une vraie valeur ajoutée à leur entreprise. Toutefois, les changeurs doivent travailler davantage dans l'amélioration de leur système de communication et les moyens d'adaptation afin d'éviter toute résistance à l'avenir.

Conclusion générale

Les organisations contemporaines vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleurs différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part, comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Notre étude s'est portée sur la thématique «le pilotage du changement au sein de NUMILOG», que nous avons essayé d'appuyer tout d'abord par une recherche documentaire formulé autour de notre problématique, puis d'approcher au mieux, la réalité du terrain en nous rapprochant du groupe CEVITAL, notamment la filiale SPA NUMILOG à travers des entretiens par questionnaires.

Nous avons essayé de recueillir quelques informations sur les méthodes utilisées pour piloté le changement au sein de CEVITAL notamment la SPA NUMILOG. En se basant sur les entretiens et par le questionnaire, nous avons collecter les données nécessaires auprès de plusieurs employés dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats.

L'étude que nous avons menée nous a permis d'illustrer plusieurs réponses. L'existence du changement à l'enceinte de l'entreprise est confirmée aux niveaux de la politique GRH, de la stratégie, de la structure et de la décision. Et ces changements sont imposés par la direction générale, pour des raisons stratégiques et concurrentielles.

Les résultats du questionnaire distribué au sein de NUMILOG nous à permis de constater que la mise en place d'un changement organisationnel est une opportunité est non pas une contrainte, car l'entreprise est un groupe en perpétuel amélioration, et qui s'adapte toujours à son environnement.

Ainsi l'analyse des résultats nous à permis de constater qu'une résistance, au sein de NUMILOG, provient d'un manque de communication et le changement dans leurs quotidien de travail, et pour cela, NOMILOG s'est concentrée sur la communication et les formations d'accompagnement comme un moyen essentiel pour piloter et atténuer ces résistances afin d'expliquer et de prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements.

L'analyse des méthodes de pilotage du changement nous a permis donc de confirmer notre hypothèse.

Bibliographie :

1- Ouvrage :

- AUTISSIER et MOUTOT(2003), « Pratiques de la conduite du changement », édition Dunod. 243p
- AUTISSIER (2013), « La boîte à outils de la conduite de changement », édition Dunod, 188.p
- AUTISSIER et MOUTOT(2013), « Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement, pilotage », édition Dunod, 251.p
- AUTISSIER (2014), « Conduite de changement : concepts clés, 50ans de pratiques issues des travaux des acteurs fondateurs », édition Dunod.
- BELANGER, Laurent. 1994. «le changement organisationnel et le développement». In La dimension humaine des organisations, sous la dire. De Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p.386
- COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997.
- DEJOURS Christophe, « Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1^{ère} édition 1980 », Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).
- GROUARD, BENOIT et MESTON, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Dunod, 336 p.
- GILBERT. P, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, éd ESF, PARIS, 1988, p. 46-47.
- HAFSI ET FABI, «les fondements du changement stratégique», Edition transcontinental 1997, cité par MICHEL BARABEL et OLIVER MEILER, 2006, P386
- Huerta Melchor, O. (2008), «la gestion du changement dans l'administration des pays de L'OCDE, No. 12, éditions OCDE. Doi : 10.1787 /227138426766, P7
- KOTTER. John et HOLGER. Rathgeber, « alerte sur la banquise », édition Pearson, 2008.
- LOUART, «Gestion des RH, 2^{ème} édition », édition gestion 200, 1996.

Bibliographie

- MICHEL BARABEL, «Manager : les meilleures pratiques du management», Edition dunod, paris, 2006, P386
- Olivier MEIER et al (2007), « Gestion du changement, éd dunod, France ». 528. P
- PERRET.V, peut-on planifier le changement organisationnel, université Dauphine, paris, p.6, Lundi 8 avril 2013, http://dea128fc.free.fr/coursA/A2_Management_changement&TI
C/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf.
- PROBST et AL, «Gérer le changement organisationnel» les éditions d'organisation, Paris, 1992
- PAILLE, «Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines» édition Harmattan, 2003.
- RIM, Zid, comprendre le changement organisationnel a travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de québec a montréal, octobre 2006, p .18-19
- RAYNAL.S, le management par projet, éd d'organisation, paris, 1996, p.8.
- SPEDA Fabrice, «La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chmgmt 2. PDF», Janvier 2013.
- VAN DE VEN et Poole «pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile» thèse, le 4 décembre 2006, p41.

2- Dictionnaire :

Dictionnaire Encyclopédie le petit Larousse illustré, édition Larousse 1995.

3- Articles et revues :

- BAREIL Céline, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahier N° 10, HEC Montréal, Aout, 2004. 213P
- MBOCKA Geneviève (2009-2010), « Les causes d'échec du changement organisationnel », HEC Montréal.
- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard, Le changement Organisationnel: Théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997
- RONDEAU, « La mise en œuvre du changement stratégique : quelques avancés dans la connaissance », HEC Montréal, 2007.

4- Les sites électroniques :

- Olivier GREGOIRE –la conduite du changement on savoir plus , Octobre 2011
<http://www.herve-saulnier-conseil.com/medias/introduction-a-la-conduite-du-changement.pdf> consulté le 9 avril 2017
- www.Manger-GO.com « les 8 étapes du changement de kotter »
- WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 mars 2017).
- La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chmgmt 2. PDF>>>, Janvier 2013.

Profil du répondant

1. Vous êtes ?

- Femme
- Homme

2. Dans quelle tranche d'âge êtes-vous ?

- 18-25 ans
- 26-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51 ans et plus

3. Poste occupé

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

4. Quelle est votre ancienneté dans le groupe ?

- Moins de 5ans
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Plus de 21 ans

5. Quelle est votre niveau d'études ?

- Primaire
- Secondaire
- Supérieure
- Formation professionnel

Le changement au sien de NUMILOG

1. Ya-t-il un changement au sein de votre entreprises ?

- Oui
- Non

2. Que signifié le changement pour vous ?

- Une contrainte
- Une opportunité

3. Dans quel niveau se situé ce changement ?

- La culture
- Les processus
- La décision
- La stratégie
- La communication
- Les statu
- La structure

La politique GRH

4. Quel type de changement avez-vous déjà connus ?

Imposé

Proposé

5. Avez- vous compris les objectifs du changement ?

.....

.....

6. A votre avis est ce que le changement est nécessaire ?

.....

.....

7. Avez-vous déjà manifesté une résistance au changement ?

Oui

Non

8. La résistance au changement provient

Manque de communication

Changement dans votre vie professionnel

Changement dans votre quotidien de travail

manque de formation

D'autres

9. Quel type de résistance ?

- Individuelle
- Structurelle et conjoncturelle
- Collective

10. Que pensez-vous de l'accompagnement de votre manager pendant cette transformation ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisant
- Pas satisfaisant

11. De quelle dispositifs d'orientation avez-vous bénéficié pour s'intégrer dans le changement ?

- Brainstorming
- Formation d'accompagnement
- Tutorat
- Coaching

12. En période d'incertitude, pensez-vous que le droit à l'erreur est accepté pour les changeurs

- Oui
- Non

13. Pendant la transition, êtes-vous à l'aise pour proposer vos idées et exprimer vos émotions

Oui

Non

Table des matières

Introduction	01
Chapitre 1 Généralités sur le Changement organisationnel	05
Section 1 : Concepts et définitions.....	06
1-1- Généralités sur le concept du changement :	06
1-1-1 Définitions du changement :.....	09
1-1-2 Concept du changement organisationnel.....	10
1-2 Historique du changement	11
1-3 Les types du changement :.....	14
1-3-1 Le changement continu :.....	16
1-3-2 Le changement organisé	16
1-3-3 Le changement proposé.....	17
1-3-4 Le changement dirigé	17
2-1 Les facteurs du changement.....	18
2-1-1 les facteurs externe	18
2-1-2 Les facteurs internes :.....	21
2-2 Les acteurs du changement :.....	22
2-2-1 Les collaborateurs :.....	22
2-2-2 Les managers :.....	23
2-2-3 Les acteurs sociaux :.....	23
Section 3 : Processus et mode du changement.....	24
3-1 Le processus de changement.....	24
3-1-1 Le modèle de Lewin :	24
3-1-1-1 La décristallisation :	25
3-1-1-2 La transition :	25
3-1-1-3 La cristallisation	26
3-2 Les modes de changement organisationnel.....	26

3-2-1 La réorganisation du travail	26
3-2-1-1 Le travail prescrit	26
3-2-1-2 Le travail réel	27
3-2-2 La réorganisation stratégique.....	27
3-2-3 La restructuration.....	28
3-2-3-1 Les stratégies de restructuration	29
3-2-4 Le réengineering	30
Conclusion.....	32
Chapitre 2 Résistance et pilotage du changement.....	33
Section 1 : Résistance au changement.....	34
1-1 Les résistances au changement :	34
1-1-1 Définition de la résistance au changement :	34
1-1-2 Les causes de résistance au changement :	35
1-1-2-1 Les variables individuelles :	36
1-1-2-2 Les variables causales liées au collectif ou culturel :	37
1-1-2-3 Les causes politiques de la résistance au changement :	37
1-1-2-4 Les causes liées à la mise en œuvre du changement :	37
1-1-2-5 Les causes liées au système organisationnel :	38
1-1-2-6 Les causes liées au changement lui-même :	38
1-3 Les types de résistances au changement :	38
1-3-1 La peur du vide et le temps d'adaptation :	39
1-3-2 Les actifs proactifs, passifs et opposants :	39
1-3-3 La grille DARS	42
Section 2 : Les méthodes de pilotage du changement.....	44
2-1 LE CONCEPT DE CONDUITE DU CHANGEMENT	44
2-2 Modèles de conduite de changement	45

2-2-1 Les méthodologies de type «GESTION DE PROJET ».....	46
2-2-2 Les approches structurées des grands cabinets des conseils.....	46
2-2-3 Les démarches psychosociologiques	46
2-3 Les étapes de la conduite de changement.....	47
2-3-1 Créer un sentiment d'urgence.....	47
2-3-2 Former une coalition.....	47
2-3-3 Développer une vision	48
2-3-4 Communiquer la vision	48
2-3-5 Inciter à l'action.....	48
2-3-6 Démontrer des résultats à court terme	49
2-3-7 Bâtir sur les premiers résultats :	49
2-3-8 Ancrer les nouvelles pratiques dans la (nouvelle) culture d'entreprise.....	49
2-4 Les principes de la conduite du changement:	50
2-4-1 Obtenir l'adhésion :	50
2-4-2 Etre psy.....	51
2-4-3 Communiquer	51
2-4-4 Coordonner les équipes :	51
2-4-5 Savoir gérer dans le temps :.....	52
2-5 Les leviers de la conduite du changement :	52
2-5-1 La communication :	52
2-5-2 La formation	53
2-5-3 L'accompagnement :	54
2-5-3-1 Le traitement des impacts.....	54
2-5-3-2 Le coaching	54
Section 3 :Les objectifs et les raisons d'échec de la conduite du changement.....	55
3-1 Les trois objectifs de la conduite du changement	55
3-2 Les causes d'échec du changement organisationnel.....	56

3-2-1 Absence de vision ou vision floue.....	56
3-2-2 Le degré de changement.....	56
3-2-3 Imposer le changement.....	57
3-2-4 Le manque de transparence.....	57
3-2-5 L'absence de structure et de méthodes.....	57
3-2-6 Passer de la théorie à la pratique.....	57
3-2-7 Changer pour changer.....	58
3-3 Les facteurs clé de succès de la conduite du changement :.....	58
Conclusion.....	60
Chapitre 3 <i>Présentation, analyse et interprétation des résultats</i>	61
Section 1 : Présentation de l'Entreprise CEVITAL et sa filiale NUMILOG.....	62
1.1 CEVITAL.....	62
1-1-1 Où se trouve CEVITAL?.....	62
1-1-2 Activité de cevital :.....	63
1-1-3 Les clients de cevital :.....	66
1-1-4 Organisation générale des composantes et les missions des directions de cevital.....	66
1-1-5 Missions et services des composantes de la DG:.....	68
2. Présentation de NUMILOG.....	72
Section 02 : Méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon.....	74
2-1 Méthodologie de recherche.....	74
2-1-1 Définition du questionnaire.....	74
2-1-2 Définition de l'entretien :.....	74
2-1-3 Objectif du choix de la méthode :.....	74
2-1-4 Construction de l'enquête :.....	75
2-1-5 La pré enquête:.....	75
2-1-6 Elaboration du questionnaire :.....	76

2-1-7 Les outils utilisés dans l'analyse :	76
2-1-8 Validité du questionnaire :	77
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête	78
3-1 Les étapes de l'enquête sur le terrain	78
3-1-1 Descriptions de l'entretien	78
3-2 Analyses et interprétation des résultats	78
3-2-1 L'entretien	78
3-2-2 Questionnaire	82
3-2-2-1 Identifications du répondant	82
3-2-2-2 Information sur le changement	88
3-2-2-3 Méthodes de pilotage du changement	96
Conclusion	106

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

L'objet de ce travail est de comprendre les différentes méthodes qui interviennent lors du changement au sein d'une entreprise algérienne, pour tenter d'analyser les différents mécanismes du pilotage, nous avons mené une étude au sein de NUMILOG filiale du groupe CEVITAL, à cet effet, il a été question d'analyser ses différents comportements vis-à-vis une politique de changement et le processus mise en place pour l'accompagnement de son personnels. Le résultat de la recherche indique que la SPA NUMILOG prenne en considération le rôle du pilotage permettant d'atténuer la résistance au changement, de ce fait, elle a intégré dans son processus plusieurs paramètres tels que la formation, la communication et le coaching.

Mots clés :

Pilotage, changement, NUMILOG, CEVITAL, résistance, changement organisationnel