



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des Sciences Sociales.

Thème

**Conduite du changement en entreprise : le rôle de
la gestion des ressources humaines.**

Etude pratique :
SPA Cevital Bejaia

Mémoire de fin de cycle

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de master en sociologie.

Option : Sociologie du travail et des Ressources Humaines.

Présenté par :

M^{elle} HAMAOUI Sounia.

M^{elle} BOUMAZA Katia.

Encadré par :

M. MELLOUD Sidali

Année universitaire

2017/2018

Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon Dieu le tout-puissant de nous avoir donné santé, force et patience pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier vivement M. Melloud Sidali, notre encadreur, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et que je ne remercierais jamais pour son soutien et sa patience. Qu'il trouve, entre ces lignes, l'expression de nos gratitude.

Nous exprimons nos gratitude à tout le personnel de l'entreprise CEVITAL, en particulier M. Hitri Nabil qui nous a encadrés tout au long de la période de notre stage, pour ses précieux conseils et son aide.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos proches et nos amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

*La vie sème sur nos chemins plusieurs obstacles ont surmonté,
Mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous
aident à Le faire*

Je remercie :

Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir

Jusqu'à la fin de ce travail.

*À la lumière de mes jours, la source de mes efforts la flamme de mon
cœur, ma vie et mon bonheur, ma mère que j'adore.*

*À l'épaule solide, l'oreille attentive compréhensive et la personne la
plus digne de mon estime et mon respect, mon cher père.*

À toi mon mari vous êtes toujours à mes cotées de mon courage.

A mes chères sœurs adorées :

Kanza, Nedjema, Linda, Nedjet

A mes chers frères : Saïd et Yousef

*Sans oublier la famille de mon mari : mes belles sœurs Linda, Yasmina
et Lila et bien sûre mes beaux-frères et ma belle Mère Salîha, et aussi*

Hasina, Wassila et Kahina.

Et les anges de mes sœurs : Zahera, Nihad, Adem et zaiad

À mes meilleures amies : Ouahiba, Warda, Katia, Amina, Nadjet,

Zahera, Lala, Kahina et Akila.

A mon binôme Katia.

SOUNIA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*À ceux qui m'ont amené au monde, mes chers parents, source d'amour
et de tendresse qui, était toujours là pour m'encourager.*

À mes chers frères Sofiane, Koussifa.

À mes chères sœurs Siham et Amira.

À toutes mes amies que j'aime et m'aime :

*Kakou, Ahlam, Narimane, Samira, Anis, Lyes, Saadi, Akila, Biba,
Sonía.*

À toute ma famille BOUMAZA.

À ma binôme Sonía et sa famille

À tous les étudiants du M2.

A toute personne connaît Katia.

A tous ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'études.

A tous ceux qui nous sont chers.

KATIA

1. La liste des abréviations

Abréviation	Signification
EURL	L'entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
SRL	La Société à Responsabilité Limitée.
SA	La Société Anonyme.
SPA	La Société Par Actions
GRH	La Gestion de Ressources Humaines
CDC	La Conduite Du Changement
ML	Mètres Linéaire.
KM	Kilomètre.
QHSE	Direction Qualité, Hygiène, Santé et Environnement.
DG	Direction Générale.

2. La liste des Figures

Figure	Titre	Page
01	Modèles de conduite du changement.	39
02	Les trois objectifs du changement.	56

3. La liste des tableaux

Numéro de Tableau	Titre	Page
01	synthèse de l'historique du changement d'après Demers (C) 1999.	18
02	les typologies du changement.	24
03	les différentes formes du changement.	26
04	Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement.	30
05	Les types de résistance.	58
06	Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe.	71
07	Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge.	71
08	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	72
09	La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé).	72
10	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle.	73

Sommaire

Introduction.

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche.

1. La problématique	02
2. Les hypothèses	06
3. La définition des concepts et mots clés	07
4. La pré- enquête	09
5. La méthode et la technique de la recherche	10
6. Echantillonnage	12
7. Le déroulement de l'enquête	13
8. Les difficultés rencontrées sur le terrain	13

La partie théorique de la recherche

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Section 01 : Théories du changement organisationnel14

1. Qu'est ce que le changement ?	14
2. Définition du changement organisationnel	15
3. Les théories du changement	16
4. Historique du changement organisationnel	17
5. Les objectifs et les enjeux du changement	20
6. La typologie de changement organisationnel	21
7. Les formes de changement	26
8. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	27
9. Les acteurs du changement	31
10. Les étapes du processus du changement	33

Section 02 : La conduite du changement et la résistance38

1. Généralités sur la conduite du changement organisationnel	38
2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (CDC)	39
3. Les leviers de la conduite du changement organisationnel	40
4. Les ères de la conduite du changement	54
5. Les objectifs de la C.D.C	55
6. La conduite du changement comme facteur de réussite du projet de changement	56
7. Les types de résistance	57

8. Les formes de résistance au changement	58
9. Les causes de la résistance au changement	59
10. Les conséquences de la résistance au changement	61

La partie pratique de la recherche.	
--	--

Chapitre III: Analyse et interprétation des résultats de la recherche	63
--	-----------

1. Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »	63
2. Les caractéristiques individuelles de la population d'étude	71
3. La discussion des données	74
4. Vérification des résultats des deux hypothèses	93

Conclusion	96
La liste bibliographique	98
Annexe.	

Depuis une trentaine d'années, les entreprises doivent faire face à un contexte économique de plus en plus tendu et composer avec un marché toujours plus versatile. Face à une offre maintenant très supérieure à la demande tout particulièrement dans le domaine manufacturier, les entreprises ont dû élargir leur spectre de performance pour satisfaire aux attentes de leurs clients. Les besoins de réduction des coûts et des délais et d'amélioration de la qualité restent d'actualité. Cependant d'autres besoins sont apparus pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité. L'adaptation et l'anticipation deviennent en effet des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité et la proactivité de l'entreprise, l'inciter à innover pour faire face à des évolutions soudaines et imprévisibles de son environnement.¹

Pour faire face à ce milieu chaotique, une entreprise doit donc conduire des actions de changement lui permettant de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Cependant, cet exercice indispensable à la survie de l'activité économique, reste à ce jour peu maîtrisé.

En effet, plusieurs disciplines scientifiques majeures abordent, selon des points de vue différents et complémentaires, cette thématique de recherche. D'une part, les Sciences Humaines et Sociales se concentrent sur le facteur humain, son rôle central pour le succès du processus d'évolution et ses résistances aux actions de changement. D'autre part, les autres Sciences se focalisent plus spécifiquement sur plusieurs théories identifiant des leviers potentiels d'action qui permettent de mieux maîtriser l'évolution des organisations et des modes de management l'accompagnant. Enfin, sur la conduite du changement, à travers la maîtrise des démarches et méthodes permettant de le déployer.

Face à ces contraintes, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire le changement parfois brutal, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, d'organiser et de piloter au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise.

On sait aujourd'hui que le rôle d'influence des cadres auprès de leurs équipes constitue l'un des principaux facteurs de succès des démarches de changement. Plus ils sont eux-mêmes convaincus de la légitimité du changement, en ayant pris le temps de se l'approprier, plus ils sont en mesure de jouer leur rôle de leader auprès de leur équipe.

Typiquement, on a tendance à se concentrer sur la résistance des employés, en tenant pour acquis l'engagement des gestionnaires. Insuffisamment préparés, les cadres ne saisissent

¹ BEN ZAÏDA Yousra, **Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise**, Thèse Sciences de l'ingénieur [physics], Sciences et Techniques du Languedoc, Français. Pour obtenir le grade de docteur de l'université Montpellier II, présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2008, P 12. Disponible : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00364895>

pas toujours la légitimité du changement et ont donc de la difficulté à s'y rallier. De ce fait, il leur est plus difficile d'assumer le leadership nécessaire pour convaincre et mobiliser leurs employés et d'investir l'énergie nécessaire pour les aider à franchir les obstacles, surtout en situation de surcharge.²

Adopter une approche de gestion de projets permet de mettre l'accent sur les besoins de changement et sur le défi d'accompagner les dirigeants dans l'identification des solutions sur mesure, impliquant le capital humain. C'est donc une réelle opportunité pour la fonction ressources humaines de se positionner comme un acteur stratégique du succès de la stratégie.

Pour ce faire, il est essentiel agissant plutôt à titre de facilitateur, le professionnel en ressources humaines se positionne comme une alliée stratégique permettant d'augmenter la probabilité de succès de la démarche de changement.

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude, sur le terrain nous avons réparti notre travail en deux parties complémentaires « partie théorique » et « partie pratique ».

Chapitre I: Consistait en la construction méthodologique de notre étude (la problématique de recherche, les hypothèses, discussions des concepts, et la démarche méthodologique et enfin les problèmes rencontrés).

Chapitre II: il contient deux sections portant sur l'état de l'art du changement organisationnel :

La première section consiste en la présentation des différentes théories du changement, sa définition, son historique...etc. Et enfin on va concentrer sur les étapes du processus du changement organisationnel.

La deuxième section est consacrée à la présentation de la conduite du changement et à la résistance, cette section porte sur les généralités de la conduite du changement organisationnel, ses modalités, ses leviers...etc. et les types de la résistance, et enfin les causes et les conséquences de la résistance au changement organisationnel.

Chapitre III: Ce chapitre présente la partie pratique qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, les caractéristiques individuelles de la population d'étude, l'analyse des données concernant la première et la deuxième hypothèse et la discussion des résultats.

Notre sujet de recherche a pour objectif de montrer le rôle et l'importance de la conduite du changement organisationnel dans l'acquisition des compétences lors de la phase

² JACQUELINE Codsì, CRIA, M, **Le partenaire d'affaires RH : Catalyseur des changements organisationnels réussis**, directrice principale, psychologie du travail et développement organisationnel, Optimum Talent. Effectif, volume 16, numéro 3, juin/juillet/août 2013. Sans page, Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA). [En ligne] <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=541436>.

d'intégration du changement au sein de l'entreprise privé CEVITAL. Et pour démontrer que le facteur humain, est également d'une importance capitale dans la conduite du changement et constitue un levier majeur pour le succès de l'entreprise.

Plusieurs buts nous ont amené à choisir le thème de la conduite du changement en entreprise : le rôle des ressources humaines est le désir de savoir et la curiosité de découvrir la réalité du monde du travail, dans le but de nous préparer à la vie active, de connaître les domaines du travail dans le secteur privé de la fonction industrielle et l'actualité du thème qui forme un sujet de débat à l'échelle nationale, cela est dû aux nouvelles configurations concurrentielles, la compétitivité et la globalisation dans l'environnement économique de l'entreprise.

Enfin nous allons terminer notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I:
cadre
méthodologique
de la
recherche.

1. La Problématique :

L'intensification de la concurrence entre les entreprises et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, se renouveler et innover. ¹

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception, le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Aujourd'hui, la question du développement des organisations est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, « les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement ». ²

Toutes les entreprises sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, et dans ce contexte incertain que les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles veulent survivent et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques.

Selon l'auteur AUTISSIER (David) « *pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement* », « *changer ou mourir* », « *se transformer ou disparaître* », « *changer pour évoluer* ». ³

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

¹ VISINAND Martine, **le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel**, science de la gestion mémoire présenté en vu de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc université Montréal Août 2003, P 01.

² Ibid. P 18.

³ AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain, **conduite du changement : concepts clés**, Édition DUNOD, 2010, P 01.

⁴ Ibid. P 10.

En effet, le changement constitue, dans l'univers des organisations, un thème majeur de la recherche en gestion, particulièrement, comme dans d'autres domaines. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une organisation. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes.

Le changement organisationnel, doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle vit». ⁵ Ainsi l'organisation doit réduire les incertitudes et rester compétitive, améliorer son fonctionnement et garantir sa survie.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, redéfinir leurs structures et leurs stratégies et doivent se concentrer sur l'acteur comme facteur déterminant de leurs transformations. En effet, c'est cette dimension intangible, la dimension humaine qui est la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel. D'après BAREIL (Céline) « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus». ⁶

Apprendre à conduire le changement doit être considéré comme «une des préoccupations majeures des responsables des entreprises et des autres types d'organisations». ⁷

Cependant, et pour réussir ce changement on fait appel à la dimension humaine, et pour que l'entreprise change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Dans ce contexte le changement organisationnel est abordé sous différentes perspectives, largement documentée la conception de résistance caractérise cette dernière comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle.

Donc la conduite du changement en entreprise est complexe c'est un concept managérial qui est considéré comme un ensemble de pratiques en prévenance des entreprises. La conduite du changement est appelée à l'accompagnement du changement.

À partir de quelques expériences récentes, comment la transformation de ces organisations peut être conduite. Selon Kotter (J-P) son modèle axé sur l'acceptation du changement, présenté dans son best-seller « leading change » constitue le résultat d'une étude

⁵ OLIVIER Meier, **gestion du changement**, Édition Dunod, Paris, 2007, P 01.

⁶ BAREIL Céline, **la gestion du changement stratégique dans les organisations publique**, Édition télescope automne, 2008, P 93.

⁷ BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, **l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement**, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1998, P 01.

menée au cours des années 1990, auprès de plus de 100 entreprises, ayant pour ambition de se transformer.

L'étude souligne que 70% des entreprises échouent dans leurs efforts de conduite du changement. Kotter (J-P) élabore alors un modèle pour conduire une transformation durable et fructueuse de l'entreprise. Depuis, cette théorie a été appliquée pour harmoniser la culture et les pratiques internes.

Enfin L'enjeu premier du changement réside dans sa préparation, et non dans la conduite du changement en elle-même, Il souligne le rôle majeur à jouer du top-management dans l'acceptation du changement par les collaborateurs. Permettant de la communication efficace afin d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans le changement.⁸

Donc, les entreprises qui sont confrontées aux changements ils ont des difficultés à changer, d'après ERTHARD (Friedberg), le changement est toujours "impossible" dans les organisations, grandes et moins grandes, et il y a toujours mille bonnes raisons pour ne pas changer, pour ne pas déstabiliser les piliers du fonctionnement actuel. À cela la métaphore " ne change pas une équipe qui gagne " fait écho. On ne se met en question que si l'on a perdu, si l'on ne peut pas faire autrement. C'est assez souligner le caractère réactif et non pas proactif du changement. Il est rarement une démarche d'anticipation ou même d'accompagnement des transformations de l'environnement.

Par contre, quand parfois ce n'est pas le cas, que l'on veut bouleverser un ensemble qui ne connaît en apparence aucun problème, on provoque étonnement et circonspection.

D'après le directeur du judo DUPUY (François) s'exclame «on change une équipe qui gagne», « ne jamais se satisfaire de rien. Si quelque chose marche, il faut le casser, sinon on s'installe dans la routine. On possède une culture de combat permanent. Si tu te laisses prendre par la routine, tu es mort. Tu es déjà en retard». ⁹

Néanmoins, toute intervention porteuse de changement dans l'entreprise, suscite une réticence, une suspicion, voire même une résistance. La résistance est un phénomène souvent exprimé lors des changements organisationnels.

Elle est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement comme l'explique François (Gagné) le phénomène de « la résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées toutes les expériences de changements planifiés, s'il n'y avait

⁸ KOTTER Jean Pierre, **Leading change**, Ed Harvard Business School Press, 1996, P 187.

⁹ DUPUY Francois, **sociologie du changement : pourquoi et comment changé les organisations**, Ed DUNOD, Paris, 2011, P 90.

pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement ; il suffirait aux agents de préciser leurs attentes». ¹⁰

Le phénomène de la résistance au changement est devenu la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de crainte, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, polarisation, de conflits ou d'impatience.¹¹

Si les entreprises veulent garder leurs pérennités et de continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques, elles doivent faire face à la résistance au changement, afin d'éviter des échecs qui risquent de faire échouer le projet de transformation.

Elles doivent préconiser la création d'un lot conduit de changement, qui est devenu un facteur clé de succès des projets de transformation. Il est considéré comme une solution aux problèmes d'adhésion des acteurs au changement. La conduite du changement est donc un ensemble de méthodes et d'outils permettant de faire participer les acteurs à l'objectif du projet de changement.

Par ailleurs, cette conduite de changement se matérialise par la réalisation d'un certain nombre de leviers qui leur permettront de réduire les résistances aux changements.

Dans cette étude nous avons voulu approfondir à l'aide d'une étude sur le terrain, le concept de conduite du changement. Ainsi que les différents facteurs de la gestion du changement.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse consiste essentiellement à mieux comprendre le phénomène de la conduite changement dans le cadre d'un changement organisationnel et connaître les facteurs liés à la gestion du changement au sein de l'entreprise Cevital. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

Quand est-ce qu'intervient le changement organisationnel ? Ce dernier répond-il à un souhait de réorganisation humaine donc de rendement ?

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

1. Quel est la réaction des salariés en situation de changement organisationnel, et quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire ce dernier et éviter les résistances (au changement) ?

¹⁰GAGNE François, **changement planifié et développement des organisations**, Montréal, Paris, 1973, P 65.

¹¹BRAEIL Céline, **La résistance au changement : synthèse et critique des écrits**, revue professeure agrégée service de l'enseignement du management .HEC Montréal, cahier N ° 04-10-Aout, 2004, P 02.

2. Quand est-ce que le changement est accepté par tout le monde ?

Pour pouvoir y répondre, nous sommes obligés de mettre en place un certain nombre d'hypothèses.

2. Les hypothèses :

Selon GRAWITZ (Madeleine), «L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux –ci rassemblés, elle permet de les interpréter, et de leur donner une signification qui est vérifiable, constitue un élément possible de début de théorique.

À partir de cette définition, on peut constater que grâce à l'hypothèse on accède de l'étape abstraite vers l'étape concrète de phénomène de recherche, vise à vise des questions qui 'ont à posé dans la problématique».¹²

Dans notre étude, on a proposé quelques réponses provisoires à la question de départ qui sont :

1. La recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économiques, sociales, technologiques).
2. La communication, la formation et l'accompagnement sont des leviers importants pour réussir le changement dans l'organisation.

¹² GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition DALLOZ, Paris, 2001, P 398.

3. La définition des concepts :

La définition des concepts est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments qui entrent dans la composition de nos hypothèses, comme l'affirme GRAWITZ (Madeleine), « un concept n'est pas seulement une aide précieuse pour percevoir mais aussi une façon de concevoir ». ¹³

Cette partie sera consacrée à présenter les définitions des concepts clés qui nous serviront davantage dans l'analyse et la maîtrise de notre thème de recherche.

3.1. Le 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 ». ¹⁴

« Le changement est 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 ». ¹⁵

3.2. Le changement organisationnel :

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

D'après Grouard (Benoît) et Meston (Francis) « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». ¹⁶

Pour Colletette (Pierre) « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». ¹⁷

3.3. Conduite du changement :

La conduite du changement a trop souvent été limitée à l'accompagnement des projets, la conduite du changement et plus généralement la gestion du changement peut se matérialiser

¹³ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Édition DALLOZ, 2000, P 15.

¹⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007, P 06.

¹⁵ CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994, P 357.

¹⁶ Grouard Benoit, Meston Francis, Op.cit. P 98.

¹⁷ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université de Québec, Canada, 1997, P 20.

par d'autres d'interventions représentées sous la forme de territoire qui traitent chacun d'une problématique et structurent le mode d'intervention.¹⁸

3.4. La pérennité organisationnelle :

La pérennité tient à la capacité d'une entreprise spécifique de se maintenir, se renouveler et s'adapter. Quand on parle de pérennité d'entreprise, c'est d'ailleurs souvent ce modèle d'entreprise pérennes, parfois pluriséculaires, qui est évoqué.¹⁹

3.5. L'entreprise privée :

« Etablissement à caractère agricole, industriel, commercial ou financier dont l'activité est de produire des biens ou services marchands. Il existe plusieurs catégories d'entreprises privées : l'entreprise industrielle, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée(EURL), la société à responsabilité limitée(SARL), la société anonyme(SA).²⁰

3.6. La formation :

Pour l'entreprise « la formation représente un investissement. Elle en attend, donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable que les besoins auront été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs. Même si participer à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace ». ²¹

« La formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production ». ²²

« La formation a aussi une dimension psychologique qu'expriment bien les sciences de l'éducation, et une dimension sociale car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences collectives par le processus d'apprentissage organisationnel ». ²³

3.7. La communication :

Est un acte de formalisation d'idée en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias. ²⁴

¹⁸ AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, **Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action**, ED. DUNOD, Paris, 2003, P 98.

¹⁹ BENGHOZI Pierre-Jean, **La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise?**, Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), P 177-181.

²⁰ Lakehal Mokhtar, **dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux**, Édition Vuibert, Paris, 2000, P 09.

²¹ SEGUIN Gérard, **gestion opérationnelle des équipes**, Édition DUNOD, Paris, 2005, P 188.

²² LE DUFF Robert, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Édition DALLOZ, Paris, 1999, P 423.

²³ Ibid. P 423.

²⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean- Michel, Op.cit. P 125.

3.8. L'accompagnement :

L'accompagnement constitue donc un suivi de l'activité de l'entreprise au niveau de certaines tâches qui ne sont pas en rapport direct avec l'activité de l'entreprise. C'est une assistance lors du montage des projets au niveau de la gestion logistique, financière, fiscale et sociale, ainsi que du suivi. Il s'agit donc de piloter l'analyse et la préparation du projet de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'analyse de son environnement (marché, clientèle, etc.) et des besoins sollicités par l'activité par rapport à cet environnement.²⁵

3.9. La résistance au changement :

Pour PEMARTIN (D) la résistance au changement est une « attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dès lors que l'idée de la transformation est évoquée ». ²⁶

BRASSARD (A) définissent la résistance au changement comme « le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évolution plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation de changement et qui porte soit sûre la réalité nouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule. ²⁷

La résistance au changement est : « l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs ». ²⁸

La résistance au changement est définie comme : « une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités ». ²⁹

4. La pré-enquête :

La pré-enquête a été effectuée dans la période allant du 14/01/2018 jusqu'au 14/02/2018. À l'on a posé treize questions sur quatre salariés.

²⁵ AUTISSIER David, MOUTOT Jean- Michel, Op.cit. P 140.

²⁶ PEMARTIN Daniel, **réussir le changement : mutation des entreprises et problèmes humaines**, Édition ESF, Paris, 2000, P 94.

²⁷ BRASSARD André, **une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations**, collection gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : changement organisationnels cap rouge, qc : presses inter universitaires, 2011, P 3- 15.

²⁸ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, **L'Acteur et le système**, Seuil, collections points Essais, Paris, 1997, P 95.

²⁹ OLIVIER Meier, **DICO du manager**, Édition DUNOD, Paris, 2009, P 171-172.

« La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui seront valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ». ³⁰

Dans notre recherche, la pré-enquête est importante, puisqu'elle nous offre la possibilité tout d'abord de :

- Rectifier les questions posées dans notre entretien.
- Nuancer et d'avoir une vue générale sur le terrain.
- Déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème et les caractéristiques de la population étudiée.

5. La méthode et la technique de la recherche :

Les méthodes scientifiques adoptées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, car chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une recherche dans le sommet, aussi caractérisé les objectifs tracés par le chercheur « il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode ». ³¹

5.1. La méthode utilisée :

La méthode c'est la clé de toute recherche scientifique dans ce cas GRAWITZ (Madeleine) à définir la méthode comme « un ensemble d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs un corps de principes précédents à tout recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques ». ³²

Selon MAURICE (Angers), la méthode « peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur

³⁰ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P 102.

³¹ BOUDON Raymond, FILLIEULE Renaud, les méthodes en sociologie, 13^{ème} édition PUF, Paris, 1970, P31.

³² GRAWITZ Madeleine, Op.cit. P352.

un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus ou moins précise, à toutes les étapes de la recherche ou à l'une ou à l'autre ». ³³

Chaque recherche consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objectif de la recherche, et dans notre étude afin d'atteindre notre objectif et d'avoir le résultat final de notre projet de la recherche, nous avons utilisés la méthode et la technique la plus adéquate à notre recherche qu'on expose comme suite :

❖ **Méthode qualitative :**

Selon MAURICE (Angers), « cette méthode de recherche vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés ». ³⁴

Cette méthode nous permet la connaissance et la compréhension du phénomène de la conduite du changement en entreprise et le rôle des ressources humaines dans l'entreprise CEVITAL, cela nous permet également d'acquérir des informations plus riches pour notre thème, ainsi que d'analyser la fiabilité de nos hypothèses, et de savoir est ce qu'il vraiment l'entreprise Cevital a vécu un changement organisationnel. C'est pour cette raison que nous avons procédé à l'élaboration d'un guide entretien, qui nous permettra de recueillir des informations et des éléments de réflexion auprès des cadres, information et réflexion qui feront l'objet d'une analyse thématique.

❖ **L'analyse thématique :**

Toute analyse qualitative passe obligatoirement par une certaine forme de thématisations et cela par la délimitation des thèmes. Après avoir rassemblé toutes les informations liées à notre thème de recherche auprès des cadres au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons procédé à L'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique, qui est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets ». ³⁵

³³ MAURICE Angers, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Ed Casbah université d'Alger, 1997, P 59.

³⁴ Ibid. P 60.

³⁵ MUCCHIELLI Alex, **Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales**, Édition ARMAND COLIN, Paris, 1996, P 259.

5.2. La technique utilisée :

Pour recueillir les informations il est nécessaire de sélectionner une technique. Pour cela nous avons opté pour l'entretien comme technique importante dans la collecte des données et des informations à cause de ses diverses caractéristiques.

Elle se définit selon MAURICE (Angers), « comme technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur les informations».³⁶

A travers notre recherche, nous avons remarqué que la technique la plus adéquate avec la nature du thème étudié est la technique de l'entretien semi-directif, qui se définit comme suit : « un type d'entretien dans lequel l'enquêteur oriente, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde un certain nombre de points définis à l'avance par le protocole de recherche ; pour ce faire, l'enquêteur dispose généralement d'un guide d'entretien »³⁷

A cet effet, nous avons dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions dans l'optique de collecter le plus d'informations possible, qui soient les plus fiables pour notre études.ces entretiens ont duré de 35min pour chacun.

6. La population d'enquête (l'échantillonnage) :

«L'échantillonnage est un ensemble de personnes à interroger, et extrait d'une population plus large appelée (la population mère, population de référence). C'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra extrapolation de connaître la totalité, les caractéristiques de la totalité de l'univers ».³⁸

Selon Claude JAVEAU : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté ».³⁹

Nous avons dégagé de notre population mère un échantillon de 10 enquêtés de la catégorie des cadres, choisis **accidentellement**, ce type se définit comme suite « prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance du chercheur ».⁴⁰ Et ce à cause de l'indispensabilité de ces derniers.

³⁶ MAURICE Angers, Op.cit. P 140.

³⁷ Yves Alpe, lexique de sociologie, éd Dalloz, paris, 2010, P 116.

³⁸ LOUBET Del Bayle, JEAN Louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, Édition l'harmattan, Paris, 2000, P 61.

³⁹JAVEAU Claude, **l'enquête par questionnaire, manuel a l'usage du patricien**, 3^{ème} Ed, les éditions d'organisation, Paris, 1972, P 41.

⁴⁰Angers Maurice. Op.cit P 2.36.

Notre échantillon choisi se caractérise par son nombre limité à dix salariés, ajouté à cela l'existence d'une différence à la fois dans, le genre aussi dans leurs fonctions respectives, en plus dans l'âge et enfin une variabilité dans leurs expériences professionnelles courtes ou longues.

7. Le déroulement de l'enquête :

Nous avons procédé à l'utilisation des entretiens à réponses libres avec les cadres.

Notre enquête s'est déroulée au niveau de SPA CEVITAL pendant 30 jours, et notre guide d'entretien contient 4 axes :

Le premier axe : concerne les données personnelles telles que le sexe, l'âge, le niveau d'instruction...etc.

Le deuxième axe : concerne les données et les changements effectués au sein de l'entreprise Cevital.

Le troisième axe : port sur la conduite du changement, concerne de quelle manière est perçu ce dernier et les moyennes mises en place.

Le quatrième axe : consiste sur la résistance des employées.

8. Les difficultés rencontrées sur le terrain :

Lors de notre recherche sur le terrain, nous avons rencontré différentes difficultés qui se résument comme suit :

- Manque de sérieux chez certaines enquêtées.
- Manque de temps chez certains des enquêtés par rapport à la charge de leur travail.
- Le refus de certains enquêtés ou interrogés de faire des entretiens.

***Chapitre II:
littérateur
sur le
changement
organisationnel.***

Section 01 : théories du changement organisationnel.

Nous avons jugé évident de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette première section porte donc sur des généralités qui nous aideront à mieux comprendre la suite sur le changement organisationnel.

Avant de définir la notion de changement organisationnel, nous allons, en premier lieu, définir le concept du changement, puis en second lieu définir le concept d'organisation.

1.1. Qu'est ce que le changement ?

Le changement est une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.

Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisent pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'expriment pas de nouveaux besoins, si les lois demeurent inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluent pas... ».¹

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

Par ailleurs, il est à signaler que la définition du changement diffère d'un auteur à autre, mais, le sens ou la signification est les mêmes.

Pour FRANÇOIS (Dupuy), le changement est « une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien ».³

¹ ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, **Management: L'essentiel des concepts et des pratiques**, 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008, P 190.

² BEAUDOIN Pierre, **la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation**, Édition Montréal, 1990, P 43.

³ FOUURIAT Michel, **Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico- sociaux**, 2^{ème} édition, EHESP, Rennes, 2013, P 17-18.

❖ Définition de l'organisation :

Une organisation « est tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle». ⁴

Ainsi pour EDGAR (Morin), une organisation est « en sociologie des organisations, en théorie des organisations, en management, et en sciences de gestion un ensemble d'individus ou de groupe d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger: une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. ». ⁵

1.2. Définition du changement organisationnel :

Nous voulons dans ce qui suite cibler la notion du changement organisationnel car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations.

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons trois qui nous paraissent plus pertinentes.

De son côté Guilhon (A) 1998, considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ». ⁶

Le changement organisationnel est : «une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps». ⁷

Il est défini également comme : «tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologies, conditions de travail, modalités de management, ...) ». ⁸

Ainsi, selon COLLERETTE (Pierre) le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette

⁴ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard. Op.cit. P 20.

⁵ EDGAR Morin, **La nature de la nature**, Ed Points, Paris, 2014, P 103-104.

⁶ GUILHON Alice, **Le changement organisationnel est un apprentissage**, Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

⁷ GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, **Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, P 756.

⁸ BEC Jacques, GRONIER François, SINGERY Jacky, **La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles**, Édition L'HARMATTAN, Paris, 2007, P 22.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». ⁹

1.3. Les théories de changement:

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

1.3.1. Le modèle de Lewin :

« C'est un modèle classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Le processus de changement est divisé en trois étapes, le dégel ou la décristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation.

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégrée spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser ». ¹⁰

1.3.2. Le modèle de Collette (1997) :

Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

« Le modèle proposé par Collette est constitué de quatre phases(4) : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

L'éveil c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

⁹ ZID Rim, **Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**, mémoire présenté comme exigence Partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Octobre 2006, P 20.

¹⁰ LEWIN Kurt, **la décision de groupe et changement social**, Édition Québec, 1947, P 20.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Pendant cette période les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

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

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de naturel ». ¹¹

1.4. Historique du changement organisationnel :

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 ». ¹²

DEMERS (C) 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 (C) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. ¹³

¹¹ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard. Op.cit. P 25-26-36.

¹² RAYNAL Serge, Le management par projet : approche stratégique de changement, Édition d'organisation, Paris, 1996, P 8.

¹³ ZID Rim. Op.cit. P 20.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Tableau N° 01 : synthèse de l'historique du changement d'après Demers (C) 1999

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
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	- théorie de l'apprentissage. -théorie évolutionniste. -théorie de la complexité (théorie du chaos). - les approches constructivistes.

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

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

guerre ont été marquées par une croissance miraculeuses 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 du changement est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en matière de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels le plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.¹⁴

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort, ou de la 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 pétrolières dès 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. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état.¹⁵

En effet, c'est la course à la technique, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui est à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.¹⁶

Les changements sont perçus comme étant 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. À la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.¹⁷

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'éthique.¹⁸ 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

¹⁴ ZID Rim. Op.cit. P 20.

¹⁵Ibid. P 22.

¹⁶PERRET Véronique, **Peut-on planifier le changement organisationnel**, Paris: université Dauphine, 2009, P 06.

¹⁷ ZID Rim. Op.cit. P 22.

¹⁸ RAYNAL Serge. Op.cit. P 12.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

durable et contenu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, 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 priorité des dirigeantes héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹⁹

1.5. Les objectifs et les enjeux du changement :

1.5.1. Les objectifs :

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

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

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

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché, etc.²⁰

Pour BEN KAHLA (Karim), ces buts et autres similaires inspirés par un besoin d'amélioration, supposant deux objectifs sous-jacents :

1. Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements :

les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc..... les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

¹⁹ ZID Rim. Op.cit. P 23.

²⁰ VAS Alain, **Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail**, 13^{ème} conférence AIMS, 2004, P 28.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

2. Changer les modèles de comportement du personnel : le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.²¹

1.5.2. Les enjeux de changement organisationnel :

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Il faut, donc définir plusieurs éléments à savoir :

- ❖ Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise ;
- ❖ Les moyens mis à la disposition de l'entreprise afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
- ❖ La période où le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles, etc.

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

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement.²²

1.6. La typologie de changement organisationnel :

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

²¹ BEN KAHLA Karim, **Les analyses du changement organisationnel**, Communication présentée au colloque «la flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999, P 15.

²² Ibid. P 16.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

1.6.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement:

Origine de l'idée de changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé :

❖ Le changement volontaire :

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.²³

❖ Le changement imposé :

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise.

Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue, et cela implique une période de transition moins coûteuse.²⁴

1.6.2. Les types de changement selon le mode de diffusion :

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

❖ Le changement progressif :

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évaluer les organisations qu'il y ait nécessairement des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures

²³ DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, **the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis**, strategic management journal, vol, 8 N° 3, 1987, P 297- 295.

²⁴ MARCH James, **Exploration and exploitation in organizational learning**, Organization science, vol 2, N° 1, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby) 1991, P 71-87.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur des laps de temps courts mais intenses.

Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative. Ils intéressent, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées. À titre d'exemple, on peut citer le cas de la distribution agroalimentaire en Inde aujourd'hui.²⁵

❖ le changement brutal :

Contrairement à l'approche de changement progressif, les préconisations du changement brutal que nous appelons courant « radicaliste », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise.

Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels. À partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.²⁶

La rencontre des axes progressifs/brutaux et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement (voir tableau 02).

²⁵ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, **les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant**, Édition DUNOD, Paris, 2012, P 39.

²⁶ DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, **l'entreprise stratégique : penser la stratégie**, Gaétan morinéditeur, Montréal, 1993, P 104.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Tableau N° 02 : les typologies du changement. ²⁷

PROGRESSIF	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.....)	Changement construit Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise
BRUTAL	Changement de crise Solution à un dysfonctionnement.	Changement adaptatif Transformation des pratiques de l'organisation
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page.

1.6.3. le changement prescrit et le changement construit :

Une autre classification de changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, il y va du changement construit ou du changement prescrit.

Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit, mais la tendance générale des activités nous l'indique. Voyons maintenant en quoi se caractérisent ces deux types de changement.

❖ Le changement prescrit :

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée. ²⁸

❖ le changement construit :

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement. Dans ce type de changement, il est donné un vaste

²⁷ CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page.

²⁸ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 45.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

champ de décision pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus. L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.²⁹

²⁹ BOUKRIF Moussa, **Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes**, Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008, P 23-30.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

1.7. Les formes de changement :

Tableau N° 03 : les différentes formes du changement.

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Global	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisante pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement
profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnel. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginal	L'approche du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Cette typologie commence à apporter des réponses un peu plus concrètes aux questions des dirigeants et managers. Toutefois elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions. Elle pose également des problèmes au niveau de l'interprétation des dimensions par les praticiens. Par exemple, la dimension « profondeur » dans le cas de la mise en place d'une nouvelle version d'un système d'informations peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information, alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces différences de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduite du changement sur leurs collaborateurs.³⁰

1.8. Les facteurs déclencheurs du changement :

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

1.8.1. 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, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) 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 organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

³⁰ AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain. Op.cit. P 11-12.

❖ Le développement de l'entreprise et sa croissance :

L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement des volumes produits demande généralement, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la production et de la logistique interne, les procédures de contrôle de la qualité ou encore la politique d'approvisionnement. L'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l'organisation commerciale. La conquête de nouveaux segments de clientèle ou de nouveaux marchés géographique exige également d'effectuer des changements importants.

❖ La vision du dirigeant :

Est une cause de changement d'autant plus important qu'elle est souvent à l'origine de changement du même ordre dans d'autres entreprises. Voulant modifier la situation existant pour renforcer son entreprise, il transforme, ce faisant, le jeu concurrentiel. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seul à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

1.8.2. Les facteurs externes :

Ils sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou a des éléments externes qui changent.

GROUARD (Benoit), MESTON (François) 1998 ont identifié six facteurs externes principaux : 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.

❖ Le marché :

Les évolutions du marché les contraignent donc à s'adapter, évolutions qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leur prix ou sur la manière dont ils sont distribués. Certains produits et services voient leur marché se contracter, voire disparaître (téléviseurs noire et blanc, machines à écrire, équipements pour centrales nucléaires...), tandis que d'autres se développent fortement (robots industriels, compact discs, micro-ordinateurs...).

❖ Les actions de la concurrence :

Sont un autre facteur qui conduit fréquemment les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie ou la modification des prix sont des aspects qui poussent les autres entreprises à réagir si elles estiment que ses actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents. Les entreprises répondent à la menace, réelle ou supposée, qu'elles perçoivent. Une réaction immédiate est parfois indispensable pour bloquer l'attaque. Il n'existe pas de performance, de produits ou de qualité qui sont bons dans l'absolu.

❖ L'innovation technologique :

Il s'agit naturellement d'une cause interne dans le cas de l'entreprise qui a effectué l'innovation. Les innovations sont en effet toujours plus nombreuses et rapides. Certes, ce sont rarement des innovations de l'importance de l'invention de la machine à vapeur, de l'électricité ou du transistor, mais elles rendent possibles des fabrications de produits et des modes de fonctionnement qui n'existaient pas auparavant. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations petites ou grandes, forcent les entreprises à changer.

❖ L'évolution de la législation et de la réglementation :

Amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, et/ou l'environnement concurrentiel. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

❖ La modification de l'actionnariat :

C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes, mais qui peuvent déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

❖ Les entreprises sont soumises aux évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser :

Elles ne peuvent pas être trop décalées par rapport à la société dans lesquelles elles se situent et doivent évaluer avec elle. Il s'agit donc des changements lents, mais vastes et lourds. Les salariés sont en effet également des citoyens, des consommateurs personnels ont été intégrés par les entreprises, qui évitent ainsi des situations conflictuelles en interne et des difficultés au niveau du recrutement pour celles qui auraient été jugées les plus en retard. La modification des rapports hiérarchiques vers moins de formalisme et l'augmentation des responsabilités individuelle sont des phénomènes qui ont été largement induits par les évolutions sociétales.³¹

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ses différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des travaux qui traitent du changement organisationnel.

Tableau N° 04: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement.³²

1. Sources de nature économique - Mondialisation des économies ; - Accroissement de la concurrence ; - Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.	2. Sources de nature technologique - Innovation technologique (TIC) ; - Echanges de données (EDI, etc.) ; - Systèmes de gestions intégrés-ERP (ex SAP, PeopleSoft, etc.) ; - Gestion du savoir
3. Sources de nature politique - Déréglementation des marchés ; - Précarité des structures de contrôle.	4. Sources de nature sociale - 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 : Extrait d'Alain Rondeau, Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3.

³¹ GROUARD Benoit, MESTON François. Op.cit. P 16.

³²RONDEAU Alain, **Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail**, Revue internationale de gestion, Vol, 24, No 3, 1999, P 20.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent des organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler les coûts. Ensuite nous retrouvons les changements politiques, on parle ici de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte qu'on parle de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées.

En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables contraintes. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et ont ignoré plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, les paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements au hasard et à prendre des décisions inexactes. Pour cela dans une phase de changement, l'organisation est souvent obligée de rechercher de nouveaux paradigmes. Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail, les nouvelles techniques rendent possibles le développement de nouvelles forces de travail telles que la télétravail, le travail à distance etc. Comme elles contribuent à la transformation des organisations.

En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat du regroupement de facteurs externes et internes.³³

1.9. Les acteurs du changement :

Le changement n'est pas lié uniquement au seul leader organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Pour que le changement soit un succès³⁴ qui est comme suites :

1.9.1. Le leader de l'organisation :

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

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

³³ ZID Rim. Op.cit. P 25-30.

³⁴ VISINAND Martine. Op.cit. P 23.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

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

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

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision.

Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale (DG) constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

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

1.9.3. Les managers intermédiaires :

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

1.9.4. Les autres acteurs organisationnels :

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

1.9.5. Les intervenants externes :

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention. Extérieur, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apports en matière d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante.

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.³⁵

1.10. Les étapes du processus du changement :

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

- ❖ Une phase préparatoire ;
- ❖ Une phase de diagnostic ;
- ❖ Une phase de planification ;
- ❖ Une phase de mise en œuvre ;
- ❖ Une phase d'évaluation des effets.³⁶

³⁵ ANNIE Bertol, PHILIPPE Harmel, **Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement**, Édition d'organisation, Paris, 1986, P 167-169.

³⁶ GILBERT Patrick, **Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines**, ED : ESF, Paris, 1988, P 47.

1.10.1. La phase de préparation :

La préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, enfin, identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.

❖ Poser le problème :

L'intervenant s'efforcera dans la première des phases de bien poser le problème et pour cela, il doit répondre au plus tôt à trois types de questions :

- Des questions relatives à la nature de travail à accomplir : De quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ?
- Des questions relatives à l'objectif visé : Quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?
- Des questions relatives à la commande : Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ?

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, et il faut préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter.

❖ Vérifier la faisabilité de l'intervention:

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

- la pertinence de la problématique énoncée ;
- Un comportement de résolutions de problèmes de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisants, disponibilité et engagement de certains acteurs clés, ...).³⁷

1.10.2. La phase de diagnostic :

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.³⁸

³⁷ FAURIE Christophe, Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier, ED maxima, Paris, 2003, P 48 - 49.

³⁸ ZID Rim. Op.cit. P 34.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

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

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possible. Il est selon l'expression de PIERRE JARDILLIER GILBERT: « la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser ». À cette condition, plus de gens seront associés au diagnostic, plus celui-ci constitue un point de non-retour.³⁹

1.10.3. La phase de planification :

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

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.⁴⁰

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

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

³⁹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51.

⁴⁰ ZID Rim. Op.cit. P 34-35.

- Critères de mesures des résultats. ⁴¹

1.10.4. La phase de mise en œuvre :

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé. ⁴²

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

- Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? Le système d'informations sur le déroulement de l'application est-il suffisant?
- Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ? ⁴³

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation. ⁴⁴

1.10.5. La phase d'évaluation des effets :

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

⁴¹ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

⁴² ZID Rim. Op.cit. P 35.

⁴³ GILBERT Patrick. Op.cit. P 52.

⁴⁴ SOPARNOT Richard, Le management du changement, ED Vuibert, Paris, 2010, P 85-86.

Chapitre II: Littérature sur le changement organisationnel.

insatisfaisante initiale et celle désirée. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan. ⁴⁵

Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

- Tracer un bilan de changement de l'entreprise.
- Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée. ⁴⁶

⁴⁵ GILBERT Patrick. Op.cit. P 51-52.

⁴⁶ ZID Rim. Op.cit. P 35.

Section 02 : la conduite du changement et la résistance.

Notre ère vit des changements qui se succèdent à un rythme jamais atteint auparavant. Nos organisations, de manière générale, doivent relever le défi du changement qui pose des problèmes et mettre en place des méthodes, qui nous permettront de nous ajuster, nous adapter, et de nous transformer. Afin que les entreprises puissent faire face à la résistance au changement, qui est la raison principale d'échec du changement organisationnel, et dans le but de réduire ces résistances, l'une des meilleures pratiques pour ce faire est la conduite de changement, qui vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet.

2.1. Généralités sur la conduite du changement organisationnel (CDC) :

La conduite du changement comprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour introduire et pérenniser un changement dans une organisation. La conduite du changement est synonyme de pilotage du changement et de gestion de celui-ci.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement, nous retiendrons les définitions les plus essentielles, à savoir :

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation» aussi « la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité...».

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

Selon les mêmes auteurs : « la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet». ¹

¹ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action**. Op.cit. P 97.

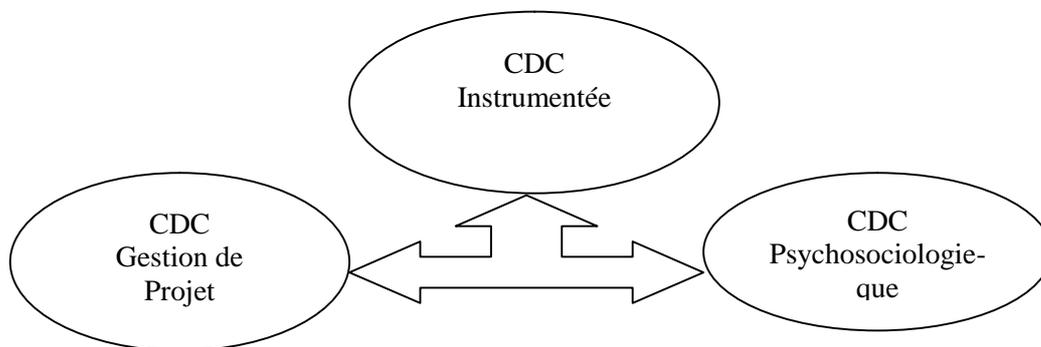
D'après GILLES (Teneau), la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' over une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.²

2.2. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (C D C):

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

Figure N° 01: Modèles de conduite du changement



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

❖ La conduite du changement « instrumentée » :

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impact et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

² GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005, P 31.

❖ La conduite du changement « psychosociologique » :

Elle est la plus complexe, elle 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 petite taille, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

❖ La conduite du changement de « gestion de projet » :

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projets font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.³

2.3. Les leviers de la conduite du changement organisationnel :

Le changement ne doit pas se limiter à des verbatims incantatoires avec des formules de type nous devons changer. Le changement est notre avenir, Sans changer nous disparaîtrons. Mais donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre opérationnel.

Pour réussir, une démarche de changement doit s'appuyer sur plusieurs leviers complémentaires.⁴

D'après AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.⁵

2.3.1. La communication :

Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement, un

³ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, conduite de changement : concepts clés. Op.cit. P 04.

⁴ BEN ZAÏDA Yousra, Op.cit. P 26.

⁵ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Op.cit. P 120.

plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes, les échéances du changement, le risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement.⁶

❖ Définition

Selon THIERRY (Libaert), WESTPHALEN (Marie- Hélène) la communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.⁷

Ou encore ROUMELAR (P) qui explique que : «quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel».⁸

2.3.1.1. La communication en entreprise :

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

Cela permet à l'entreprise de viser l'amélioration de son image, le renforcement de ses relations, la promotion de ces services et la défense de ses intérêts. En d'autres termes, la communication recherche la cohérence entre le contenu des messages délivrés et les réalités vécues en entreprise (action mise en œuvre par la marque, qualité des produits et services proposés, objectifs poursuivis par l'entreprise).⁹

2.3.1.2. Les outils de la communication

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

⁶ BOUKRIF MOUSSA. Op.cit. P 92.

⁷ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, **communicator : toute la communication d'entreprise**, Édition Dunod, Paris, 2012, P 13.

⁸ ROUMILAR. P, **Changement de l'organisation et ressource humaine**, ED. Economica, Paris, 1997, P 308.

⁹ PAULINE Duval, **La conduite du changement et la communication à la poste** : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaine : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006, P 11. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 22/03/2018: 17:30:15.

La communication interne va de l'entreprise vers son personnel, ce qui implique qu'elle se destine à tous les membres d'une même entreprise, non pas pour formater mais pour transmettre. Développer, entretenir une bonne communication interne a pour impact de fédérer le personnel et les dirigeants autour d'un projet, valoriser les compétences, renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler l'efficacité et la créativité des salariés, améliorer le climat général et les performances de l'entreprise. Ce système doit être permanent et suivre un circuit défini par la direction de l'entreprise afin de toucher de larges publics internes.

❖ **Le téléphone :** De plus en plus supplanté par les messageries électroniques, le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendant (ligne ouverte aux questions du personnel), latéral ou descendante (réunion par téléphone).¹⁰

Est un outil merveilleux et diabolique. Technologie plus que centenaire, elle est toujours la plus utilisée. Le téléphone représente un poste de dépenses considérables qui n'entrent pas dans les dépenses de communication mais dont l'impact sur l'image est fort. Le téléphone est reste en effet le premier canal de clients qui souhaitent adresser une requête à l'entreprise. Le téléphone reste avec le contact physique, l'outil privilégié de la relation client car il permet un échange en temps réel.¹¹

❖ **La documentation:** L'écrit est le premier vecteur de la communication interne : beaucoup de message interne de l'entreprise passe encore par des supports de communication écrits, même s'ils sont désormais transmis sous forme électronique. utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication de résultats, etc.)

Nous commencerons par les supports les plus courants (note, rapporte, fiche de synthèse, etc.) : ceux qui diffusent une information brute et sont utilisés par tous et tout le temps.¹²

L'aspect matériel du document a son importance : c'est un vecteur de communication. Un papier à lettres bon marché (léger, transparent), une mise en page archaïque, une manipulation difficile (papier-chiffon qui se froisse, se déchire) donneront une bien piètre image de votre entreprise.¹³

¹⁰ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P 274.

¹¹ Ibid. P 108.

¹² Ibid. P 244.

¹³ Ibid. P 114.

❖ **Les affiches** : Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message «accrocheur» par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente.

Placées dans des espaces très fréquentés de l'entreprise (Hall, cantine, salle de repos, espace de détente...), les affiches sont utiles pour apporter de l'effet à une annonce dont le contenu doit être retrouvé par la suite sur d'autres canaux (mails, intranet...). À ne pas omettre : les coordonnées du référent à cette information qui pourrait apporter des renseignements complémentaires mais aussi une mise en page claire et attractive.¹⁴

Le tableau d'affichage est un support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer. Il convient aux formations ponctuelles, simples, ne demandant ni argumentation lourde, ni mise en perspective. C'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages.

La loi impose à l'entreprise d'afficher certaines informations concernant la santé, la sécurité, les droits et devoirs fondamentaux des salariés.¹⁵

❖ **Internet** : est à la fois un canal d'information, un lieu d'échanges et un circuit de distribution. Il permet d'informer autrement avec moins d'intrusion. Le Web permet une communication totalement interactive puisque l'entreprise peut adresser ses messages à l'internaute, celui-ci peut l'interpeller et débattre avec elle.

Internet et ses déclinaisons offrent une palette d'outils que l'on peut rassembler en quatre familles : le site Web, le courrier électronique, la bannière publicitaire et la présence sur les réseaux sociaux.

Ces moyens interagissent, créant une véritable dynamique.¹⁶

❖ **Le courrier électronique** : le mail est souvent utilisé pour adresser des informations brèves, il fonctionne comme un succédané du téléphone, mais là où l'oral permet de faire passer une tonalité, un second degré, l'écriture électronique est souvent concise, sans rien qui puisse faire état de l'esprit du récepteur.

Si le courrier électronique s'est imposé en 10 ans comme l'outil de travail dominant dans les entreprises, il est aujourd'hui devenu le principal ingrédient de la surcharge informationnelle ressentie par les managers.¹⁷

¹⁴ Document disponible sur le site internet : <http://e-magazine.lamy.fr/actualites/detail/90123/la-communication-interne-7-outils-incontournables.html>, consulté : le mardi, 10/04/2018, à 12 :38 :02.

¹⁵ THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène. Op.cit. P 248.

¹⁶ Ibid. P 182.

❖ **Conférences** : c'est ce que l'on appelle les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, On privilégiera une communication institutionnelle (discours des dirigeants), participative (avec des ateliers au cours desquels les personnes doivent produire un livrable) et /ou récréative (activités de loisirs entre les membres).

La visioconférence permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées par un système de télécommunications (son et image étant interactifs). Équipé d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur.¹⁸

❖ **Les Réunions** : Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunion plénière, assemblée générale, réunion de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité, etc. elles apportent le meilleur comme le pire. le meilleur, si elles sont limitées en fréquence et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques.¹⁹

Les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'information et de coordination dans le cadre d'un projet. Pour que celle-ci ne se résume pas à des rencontres sans production, donc le rôle de l'animateur est très important car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous.²⁰

2.3.1.3. Processus de communication :

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

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

¹⁷ Ibid. P 194.

¹⁸ Ibid. P 283.

¹⁹ Ibid. P 276.

²⁰ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 129- 131.

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

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

❖ Faire comprendre le projet de changement :

- Sensibiliser à l'arrivée du changement,
- Donner de l'information générale sur le projet de changement,
- Réaffirmer la volonté de la haute de la direction,
- Supporter les gestionnaires dans leur rôle d'agent de changement afin de bien, répondre aux premières préoccupations.

❖ Informer des conséquences du changement sur les activités des personnes touchées :

- Informer sur les impacts, conséquences, effets, retombées du projet de changement.
- Personnaliser les communications selon les différents groupes touchés,
- En collaboration avec les gestionnaires, informer de différentes actions mises en œuvre pour gérer la transition,
- Favoriser une attitude positive face au changement, sur les raisons justifiant le changement,
- Communiquer honnêtement sur les avancements du projet.

❖ Supporter la transition :

- Informer du processus, des moyens et des ressources mises en place pour la mise en œuvre de changement,
- Transmettre les détails à propos des formations prévues,
- Communiquer les informations complètes en lien avec le soutien prévu pour le projet,
- Assurer, suivre et soutenir une fois le changement mis en place.²¹

²¹PAULINE Duval. Op.cit. P 13.

2.3.2. La formation :

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation au sein des organisations, la formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvres tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Certes. Une formation ne change pas un individu. Mais elle met à la portée de l'individu les moyens qu'il faut pour changer.

La formation est considérée parmi les leviers les plus essentiels dans le processus de la conduite de changement. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation ou de la nouvelle technique, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises.

2.3.2.1. Définition :

Selon VATIER (Raymond), la formation est définie comme «l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer, avec compétence, leurs fonctions actuelles celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation». ²²

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), la formation « est considérée comme 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 au centre de profits, etc. ». ²³

Selon GHADDAB (Nadia), AOUADI (Sourou) la formation « est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques ». ²⁴

Le plan de formation va permettre aux salariés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement en termes de pratique managériale, de communication, d'évolution des métiers et des changements techniques. ²⁵

²² VATIER Raymond, **Département, de l'entreprise et promotion des R.M.**, Ed. Entreprise moderne, Paris, 1960, P 90.

²³ AUTISSIER, David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 132.

²⁴ GHADDAB Nadia, AOUADI Sourou, **Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines**, ED : Université virtuelle de Tunis, Tunis, 2008, P 6.

²⁵ BOUKRIF Moussa. Op.cit. P 93.

2.3.2.2. Définition de plan de formation

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), le plan de formation est défini comme : « le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement ». ²⁶

2.3.2.3. Étapes d'élaboration d'un plan de formation :

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

- ✓ **Établir un diagnostic** : c'est la première étape indispensable à l'élaboration du plan de formation. Les questions suivantes peuvent être posées :
 - Quelles sont les compétences détenues par l'entreprise ?
 - Quels en sont les projets de développement ou de repositionnement?
 - En conséquence, quelles sont les actions de formation à prévoir et à quelle échéance?
- ✓ **Structurer le document** : plusieurs critères peuvent permettre de structurer le document. Le chef d'entreprise retiendra ceux qui lui paraissent les plus pertinents et opérationnels parmi lesquels : l'ordre chronologique des actions de formation à prévoir, les individus ciblés, la nature des actions informatiques, langues, management.
- ✓ **Établir et optimiser un budget** : une fois le document est structuré, il est nécessaire d'établir un budget. Pour ce faire, il sera utile de faire jouer la concurrence en étudiant l'offre de formation disponible sur le marché par rapport aux besoins exprimés. Il peut également être intéressant d'identifier les différentes aides aux financements proposés afin d'optimiser l'investissement en formation.
- ✓ **Consulter et informer** : communiquer, sur le plan de formation, à plusieurs avantages, c'est l'occasion de rappeler les priorités de l'entreprise en matière de développement de compétences, mais aussi d'évoquer les possibilités offertes aux titres de droit individuel de formation et de mobiliser les managers.
- ✓ **Mettre en œuvre le plan de formation** : pour mettre en œuvre le plan de formation avec efficacité, il faut identifier les différentes modalités de mise en œuvre :
 - Prise en compte de l'activité de l'entreprise et des différents services dans la Programmation des dates de formation.
 - Identification des délais à respecter pour l'acquisition des compétences.

²⁶ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, La boîte à outils de la conduite du changement, ED. Dunod, Paris, 2013, P 114.

- Définition des formations qui se dérouleront en interne ou en externe.
- ✓ **Évaluer** : l'évaluation c'est un excellent moyen d'optimiser l'investissement en formation. Elle permet de comparer l'efficacité des différentes formations dans l'acquisition des compétences et d'établir les parcours les plus adéquats. Plusieurs critères peuvent être retenus pour établir des comparaisons. L'efficacité d'une formation peut en outre être évaluée à partir d'une grille de compétence à acquérir et/ou d'une évaluation de feedback.²⁷

2.3.2.4. Les méthodes du choix de formation :

- ❖ **Formation initiale ou formation d'entretien** : la formation peut être considérée de trois façons différentes : soit comme un préalable à la prise de fonctions, soit comme un entretien au cours de la période d'activité, ou alors cumuler les deux. Le choix dépendra de la politique de recrutement, du niveau technique des tâches à accomplir et du degré d'obsolescence des connaissances.
- ❖ **La formation externe ou interne ou e-Learning** :
 - ✓ **La formation interne** : cette formation se fait à l'intérieur de l'entreprise elle-même, sans appel aux organismes externes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement de l'entreprise et elle permet aux candidats, l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.
 - ✓ **La formation externe** : ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise.²⁸
 - ✓ **Le e-Learning** : le e-Learning, formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.
Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostique des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles. Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont

²⁷ Document disponible sur le site internet : <http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/Anformation-BD-24.Mars.2010.pdf>. consulté le 18/02/2018, 13:41:40

²⁸ TOUMSN Christophe, **La formation en entreprise : enjeux et stratégies**, Mémoire management international : université LIEGE, P 17 disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>, consulté le 11/03/2018, 08 :45 :22.

supprimés), par apport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects.²⁹

2.3.2.5. Le rôle de la formation dans la conduite de changement :

La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle réponde aux besoins des individus, qu'elle soit interactive et qu'elle fasse apparaître un « retour sur investissement », c'est-à-dire, que les acteurs mettent en pratique leurs apprentissages pour faire évoluer leur situation de travail.

La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluri professionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement.³⁰

2.3.2.6. Ses objectifs :

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et il est étroitement lié aux orientations des entreprises, pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés telles que : valorisation du potentiel des gens dans leurs adaptations au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière, accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation, l'apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation, augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité...etc.)³¹

2.3.3. L'accompagnement :

Si l'on se réfère à l'étymologie du mot, accompagner signifie « aller avec ». Nous saisissons donc qu'accompagner signifie « se joindre à », notamment pour faire un déplacement en commun ». ³²

L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes. L'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but. En aucun cas, il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou

²⁹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. Op.cit. P 137.

³⁰ FIORINI Chrystelle, **Face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers**, 170 F mémoire: EDH: L'école nationale de la santé publique: Décembre 2001: Disponible: [Documentation.ehesp.fr/memoires/2001/edh/fiorini.pdf](http://documentation.ehesp.fr/memoires/2001/edh/fiorini.pdf) consulté : le 23/01/2018 à 18 :35 :40.

³¹ Groupe conseil, **Guide de gestion des ressources humaines**, Québec, Canada, 2003, P. 85.

³² ROBERGE Michèle, **A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états**, revues d'éducation permanente, université Paris-Dauphine, Paris, 2002, P 102.

le devant de la scène, ou de la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative.³³

L'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe par une logique de conviction rationnelle, et quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes "conduite de changement" usent d'une méthodologie moins rationnelle et plus médiatisée, qui permet de diffuser un même message sur une population importante.

Cette médiatisation fait disparaître la dimension rationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de composer cette perte de relationnel et de recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement et suivis.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion, le coaching.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.³⁴

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

2.3.3.1. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement de nature balistique, dans le sens où l'on définit sa destination, et par la différence avec un point de départ en établissant les écarts et les plans d'action, se fait aussi:

- ❖ **Définir la cible du changement** : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement décliné au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du

³³ DUBRA ABATERUSSO Alexandra, **La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement**, 106 F mémoire: psychologie et science de l'éducation: Université de GENEVE: Disponible: <http://archive.ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 24/01/2018 à 13 :30 :11.

³⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **pratique de la conduite du changement : comment passer de discours à l'action**. Op.cit. P 141.

changement en cours. Cette cible est définie de manière générale est déclinée sur toutes les structures concernées.

- ❖ **Définir les niveaux d'impact** : il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est un moyen, fort et très fort, qui nécessite un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent simplement être informées du changement en cours, moyen des dispositifs de communication.
- ❖ **Analyser l'existant** : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.³⁵

2.3.3.2. Le coaching :

« Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire.

Le coaching est un outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne dans un cadre de changement évolutif. Il consiste à conduire une personne à clarifier ces objectifs, à établir avec elle une relation de proximité. Cette relation permet de l'accompagner jusqu'à ce qu'elle ait atteint un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même». ³⁶

Le coaching s'applique aussi bien à l'individu qu'à une équipe, est souvent appelée time-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune de manager ou de consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser.

❖ Les modes du coaching :

• Le coaching individuel : accompagner la personne vers plus de réussite :

Le coaching individuel se présente sous la forme d'une série d'entretiens, soit dix à vingt séances d'une heure et demie à deux heures, une ou deux fois par mois. Et permet au manager de sortir de la pression opérationnelle, d'acquérir plus d'autonomie et de donner du sens à ses actes.

³⁵ AUTISSIER Davide, MOUTOT Jean-Michel, La boîte à outils de la conduite du changement. Op.cit. P 140-151.

³⁶ HIGH -LANG Chantal, GELLMAN Charles, Le coaching, ED. D'organisation, Paris, 2000, P 10.

Le coaching individuel, en premier lieu, sur la définition d'un contrat de changement entre le coaching et le coach. Il suit naturellement les quatre phases d'une action de coaching et intégrer une analyse de l'environnement et des situations problématiques, une définition d'objectifs, une mise à jour des potentialités, un accompagnement en situation réelle, l'intégration et la validation des acquis.

•Le coaching d'équipe : créer une cohésion et renforcer le leadership :

Dans un coaching d'équipe, l'équipe est amenée par le coach à se souder et à travailler avec synergie autour d'un objectif commun, qui est mis en œuvre, réaliser et le maintenir dans son rôle de leader.

Sur le plan pratique, le coach participe aux réunions de l'équipe pendant dix à vingt séances. Il l'observe dans son fonctionnement habituel et l'accompagne dans le changement face à un travail spécifique. Pendant chaque réunion, un temps est réservé à la réflexion et à la recherche d'informations qui permettent aux membres de l'équipe de :

- Formuler leur projet et leurs objectifs ;
- Percevoir les obstacles, relationnels ou organisationnels, qui empêchent
- La réalisation de projets ou qui freinent l'atteinte des objectifs ;
- Créer des solutions pour dépasser les obstacles ;
- Analyser les situations problématiques en rencontre (on veut mieux appréhender leur gestion à l'avenir) ;
- Encourager les échanges ouverts entre les membres de l'équipe pour faciliter la coopération et l'atteinte de l'objectif commun.

• Le coaching de groupes : mettre en commun des stratégies de succès :

Le coaching du groupe s'adresse à des groupes de personnes en intra ou en interentreprises. Dans le cadre d'une action de coaching du groupe en intra-entreprises, il s'agit de travailler avec un groupe de personnes qui exerce au même niveau de responsabilité ou qui occupe des fonctions similaires dans l'entreprise, mais qui n'appartiennent pas à la même équipe.

Dans le cadre d'une action de coaching de groupes a interentreprises, des personnes qui exercent au même niveau de responsabilités ou qui occupent des fonctions similaires dans des entreprises différentes qui se trouvent réunies.

Une action de coaching du groupe menée par journée ou par demi-journée, sur six à douze mois, avec des groupes de six à huit participants la fréquence des rencontres varie en fonction du groupe constitué.³⁷

❖ Objectif du coaching :

Comme action de la conduite de changement, il permet à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions du changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration aux niveaux :

- **De la décision du changement** : il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimension du changement.

- **De la réalisation du changement** : il s'agit d'interroger les managers, sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible ?

Cela, afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices en cas d'échec.

- **De l'exploitation de changement** : il s'agit de s'interroger sur les facteurs clés du succès des actions du changement (mesure de la réussite de changement). Et de considérer ces actions comme des connaissances acquises, donc il est important de les formaliser pour l'exploitation future. Cela permet de produire un diagnostic complété par des actions à mener pour corriger les points échoués.³⁸

2.3.3.3. La création des outils de gestion

Un outil de gestion est un moyen par lequel est représentée l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention des résultats.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction de changement, que ce dernier et démontre son utilité. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de

³⁷ BERNARD Hevin, JANE Turner, **Manuel de coaching : champ d'action et pratique**, Dunod, Paris, 2004, 322 F.P 22-23-46-48. Disponible <http://197.1451.10:81/pnb/GESTION2/COACHING/Manual%20%20coaching.pdf>. Consulté le 17/02/2018 à 10 :33 :26.

³⁸ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 146.

gestion qui va produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

L'étude d'impact et le coaching sont deux outils qui se justifient si les agents acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, il faudra les amener à changer d'avis. Pour ce faire, ces personnes doivent prendre conscience par elle-même des limites de leurs affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé.

La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement, dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.³⁹

2.4. Les ères de la conduite du changement :

❖ 1985- 1995 : la conduite du changement externalisée en mode projet

Initiée dans les années 1980 à l'occasion de la mise en œuvre de projets informatiques, la conduite du changement a d'abord été une technique mobilisée uniquement pour des projets et par des cabinets de conseil externes. Cette première étape est communément appelée conduite du changement externalisé, en mode projet.

La conduite du changement instrumentée consiste à produire des kits de communication et de formation pour accompagner les principaux bénéficiaires du changement. Ce sujet a principalement été traité dont « la roue du changement » proposé différents leviers de gestion du changement.⁴⁰

❖ 1995-2005 : la conduite du changement projet et compétences

Avec la montée en puissance des projets et les attentes de plus en plus manquées des salariés en matière de participation et d'information, la conduite du changement voit son influence grandir. Au milieu des années 1990, elle n'est plus seulement envisagée comme une technique d'experte portée par les cabinets de conseil, mais également une compétence que doit maîtriser toute approche tout manager. La principale porteur de cette, Kotter, avance l'idée que le changement ne se produit pas dans les projets en eux-mêmes, mais dans le relais que les managers instaurent avec leurs équipes.

La mise à disposition d'outils, sous forme de kits, la conduite du changement s'est progressivement accompagnée de formation et de programmes de coaching à destination des managers.

³⁹ Ibid. P 149.

⁴⁰ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, **les stratégies de changement : l'hypercube du changement**. Op.cit. P 18.

Une fois envisagée comme un outil d'accompagnement des projets et un vecteur de compétence, la conduite du changement a entraîné les entreprises à développer une variable culture du changement. Les différentes structures en charge de la conduite du changement.⁴¹

❖ **Depuis 2005 : la conduite du changement en voie d'internalisation**

L'internalisation de la conduite du changement s'est notamment traduite par une professionnalisation. Les entreprises en désignent en leur sein des collaborateurs dédiés, pérennisent des ressources et recensent les meilleures pratiques.⁴²

2.5. Les objectifs de la (CDC) :

❖ **Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet :**

Ils 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.

Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projet et de socialisation mais 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.⁴³

❖ **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

⁴¹ Ibid. P 19.

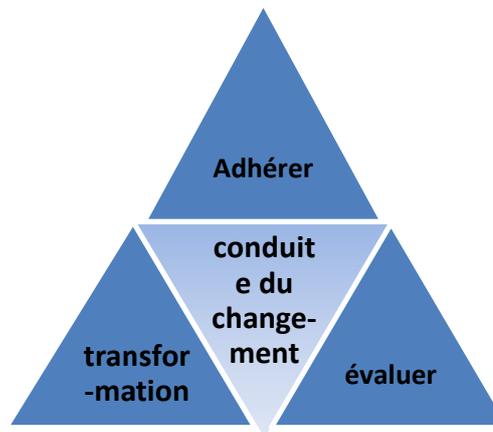
⁴² Ibid. P 20.

⁴³ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. Op.cit. P 17.

futur et à s'investir dans des actions qui l'obligent à se positionner et défendre des positions.

44

Figure N° 02 : Les trois objectifs du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, 2010, 2013, P 18.

❖ **Le troisième objectif qui est l'évolution :**

Ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.⁴⁵

2.6. La conduite du changement comme facteur de réussite du projet de changement :

Initiée à l'occasion de grands projets informatiques, dans les années 1990, la conduite du changement est rapidement devenue une pratique gestionnaire, notamment destinée à favoriser l'adhésion aux projets, la conduite du changement s'avère être un investissement

⁴⁴ Ibid. P 17.

⁴⁵ Ibid. P 18.

rentable. En effet, si elle représente 5 à 7 % du montant des projets, elle augmente leur probabilité de réussite d'environ 50% en matière de respect des délais.

En mobilisant les diagnostics socio-organisationnels, la communication, la formation et l'accompagnement des managers, la conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des bénéficiaires c'est un outil de gestion que chaque entreprise doit façonner à sa main, en fonction de son environnement et de ses enjeux.⁴⁶

2.7. Les types de résistance :

Nous avons tenté d'établir une typologie des résistances au changement rencontrées. Deux types de résistance ont émergé de notre recherche : la résistance tacite et explicite. La résistance tacite (du latin tacite : qui se tait) n'est pas formellement exprimée, elle est sous-entendue, implicite contrairement à la résistance explicite qui s'exprimait de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes, signes tangibles de la résistance.

Nous avons tenté de catégoriser les formes de blocage selon les deux types de résistance exposés précédemment. Il s'avère que l'argumentation et la révolte feraient partie de la catégorie de résistance explicite tandis que l'inertie et le silence ou encore l'acceptation déguisée seraient typiquement du ressort de la résistance tacite. Par contre, des formes de résistance telles que le sabotage peuvent prendre un caractère tacite ou explicite selon les cas.⁴⁷

⁴⁶ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, **les stratégies de changement : l'hypercube du changement**. Op.cit. P 14.

⁴⁷ VAS Alain, **La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire**, 9^{ème} conférence internationale de management stratégique .Assistant à l'Université Catholique de Louvain, Unité de Stratégie d'Entreprise de l'Institut d'Administration et de Gestion, Belgique, Mai 2000. P 20.

Tableau N° 05 : Le tableau ci-dessous reprend notre typologie :

Types de Résistance	Formes de Résistance
Résistance tacite	Inertie Sabotage Acceptation déguisée
Résistance explicite	Argumentation Révolte Sabotage

Source : VAS Alain, La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire.^{9^{ème}} conférence internationale de management stratégique .Assistant à l'Université Catholique de Louvain, Unité de Stratégie d'Entreprise de l'Institut d'Administration et de Gestion, Belgique, Mai 2000. P 20.

2.8. Les formes de résistance au changement

Carton (Gérard- Dominique) 1997, dans son ouvrage intitulé « éloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

2.8.1. L'inertie

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs, ...

2.8.2. L'argumentation

Est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

2.8.3. La révolte

Survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui à priori ne fait pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement était de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

2.8.4. Le sabotage

Est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.⁴⁸

2.9. Les causes de la résistance au changement :

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

On peut regrouper les causes de la résistance au changement en quatre groupes :

2.9.1. Les causes politiques

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer la résistance chez un individu

⁴⁸ CARTON Gérard- Dominique, Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Anact, Paris, 1997.

qui a le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.⁴⁹

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

Comme l'indique Rondeau, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement.⁵⁰

Les auteurs (COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard), ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Ainsi, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté.⁵¹

2.9.3. Les causes liées au système organisationnel

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement, il résiste. Selon Hafsi et Demers, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui est des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.⁵²

2.9.4. Les causes liées au changement lui-même

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir.

L'individu résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des individus qui remettent en cause le changement.⁵³

⁴⁹ BAREIL Céline, **La résistance au changement**, éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004, P 08.

⁵⁰ RONDEAU Alain, **Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre**, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, P 110.

⁵¹ COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard, **changement organisationnel théorie et pratique**. Op.cit. P. 173.

⁵² HAFSI Taib, DEMERS Christiane, **Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations**, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, P 322.

⁵³ BAREIL Céline. Op.cit. P 09.

2.10. Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation.

- ❖ Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire ;
- ❖ La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- ❖ La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi-succès ou un échec;
- ❖ La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;

Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;

- ❖ Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- ❖ Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress ;
- ❖ Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- ❖ L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- ❖ le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.⁵⁴

⁵⁴ HAFSI Taib, DEMERS Christiane. Op.cit. P 322.

Chapitre III:

La partie

pratique

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

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. À cet effet, ce troisième chapitre sera scindé en premier lieu nous permettra de présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise « CEVITAL », ainsi que les données professionnelles des enquêtées et l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain. Enfin présentation des différents résultats de l'analyse thématique.

1. Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »

CEVITAL est une société par Actions (SPA) au capital privé de 68.760 milliards DA, Créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement durant de plusieurs unités de production équipées de la dernière technique et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015. Donc pour plus d'informations sur l'historique des différentes unités de production vous pouvez aller à l'adresse sous indiquée. CEVSV 1004 :(S)\DRH\ était commun\.

1.1. Localisation géographique :

CEVITAL est située à l'arrière-port de Bejaia à 200 mètres linéaires (MLLE) du quai: ce terrain, à l'origine marécageuse et inconstructible, a été récupéré en partie d'une décharge publique viabilisée avec la dernière technique de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 Km de colonnes ballastées de 18 MLLE chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie a gagné sur la mer.

1.2. Description des différentes unités :

À l'arrière port à 200 ML du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

➤ **À Bejaia :**

Elle entreprit la construction des installations suivantes :

- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Silos portuaire
- Raffinerie de d'huile.

➤ **À El Kseur :**

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « Cojek » a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de « SOGEDIA » puis reprise, après restructuration, par « ENAJUC » en 1982 .Elle a été acquise par CEVITAL auprès de l'entreprise ENAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Elle est régie en Société par Actions au capital de 1.007.000.000 dinars.

Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/ans en 2010.

➤ **À Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane):**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale « Lalla Khedidja » a été inaugurée en juin 2007.

1.3. Les différentes activités de Cevital.

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

➤ **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial :** plus 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor:** ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contient de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, de 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 par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

➤ Margarine et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et 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 et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte 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 50 Kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boîtes de 1 kg.

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 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

➤ Sucre liquide :

Capacité de production (matière sèche) 219 000 tonnes par an.

Exportations : 25 000 tonnes par an en prospection.

➤ Silos Portuaires :**Existant :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuel est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.
- La capacité de stockage horizon aux 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

➤ Boissons :

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lalla Khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent,

en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lalla Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.
- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

➤ **Ses clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison d'être de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutions et administrations.

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

La devise de l'entreprise est de fabriquer des produits de qualité, Cevital donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 versions 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (Microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outil d'analyse très performants.

1.4. Organisation générale et missions des directions:

a. Structure de l'encadrement: voir annexe 01.

b. 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 des projets :**

Elle réalise des projets industriels et d'assurer la grosse maintenance des unités en exploitation.

➤ **Direction des 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 les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre des objectifs de production et de vente.

➤ **Direction logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, ça consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital), affrétés ou moyen de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, NUMIDIS, Direction Projets, ...).

Elle gère les stocks des produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction trade marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finance) coordonnés par le marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

La Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **direction système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technique.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets. Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Pratiquer le contrôle de gestion. Faire le reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle:**

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

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

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

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

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établis et maîtrisent les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.

- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **Direction des commodités :**

Coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries, en assurant un niveau adéquat des stocks. Elle coordonne l'export du sucre, et veille à la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, en assurant la chaîne allant de l'arrivée des navires, jusqu'au paiement des fournisseurs.

➤ **Direction des silos :**

- Elle décharge les matières premières en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

➤ **Direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia : Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de Tizi-Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et des boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLALA KHEDIDJA. Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité Cojek, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur. Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en jus, Nectars et Conserves, Le groupe ambitionné d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction corps gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200 T/J, une margarinerie de 600 T/J qui sont tout opérationnelles et une unité interestérification – Hydrogénation –pâte chocolatière utilités actuellement en chantier à El Kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre

préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucré est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000 T/J, une raffinerie de sucre solide 3000 T/J, une unité de sucre liquide 600 T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mis en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **Direction qualité, hygiène, santé et environnement (QHSE):**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Assure la qualité de tous les produits de Cevital et répond aux exigences des clients.

➤ **Direction énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : d'environ 450 mètres cubes par heure d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression de 300 tonnes par heure et basse pression de 500 tonnes par heure. De l'électricité haute tension, moyenne et basse tension, avec une capacité de 50 mégawatts.

➤ **La direction maintenance et travaux neufs :**

Mets en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifiés et assurent la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.)

- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

2. Les caractéristiques individuelles de la population d'étude.

On va présenter les différentes caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées selon la première partie de notre entretien qui est « les données personnelles ».

Tableau N° 06 : Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence
Masculin	07
Féminin	03
Total	10

D'après les réponses des enquêtés, on déduit que le nombre des travailleurs de la catégorie du sexe masculin est la plus dominante avec une fréquence de 07, contrairement à celle du sexe féminin qui représente seulement 03 personnes. L'occupation du sexe masculin, peut-être expliqué par la méthode de travail appliquée, et le mode de travail qui impose le contact direct avec la machine. La plupart des fonctions occupées par les femmes sont des tâches administratives.

Tableau N° 07 : Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge :

Âge	Fréquence
[34-39[05
[39-44[03
[44-49]	02
Total	10

Les données du tableau ci-dessus nous montrent que la fréquence 05 de nos enquêtés ont un âge qui varie entre 34 et 39 ans, c'est la catégorie qui représente le taux plus élevé. Suivie par la catégorie d'âge qui représente la fréquence de 03 des interviewés dont l'âge varie entre 39 -44 ans. Enfin, la fréquence de 02 représente l'âge des salariés qui varie entre 44 et 49 ans.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

A partir de ce tableau, nous constatons que la population étudiée sont des catégories jeunes moins de 44 ans qui touchent directement l'intérêt de l'entreprise qui cherche tout le temps plus de rendement.

Tableau N° 08 : Répartition et distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence
Universitaire	09
Secondaire	01
Total	10

De ce tableau, on remarque que le niveau le plus marquant est le niveau universitaire par une fréquence de 09 et ceci s'explique, d'une part, par la disponibilité des universitaires sur le marché d'emploi, d'autre part par la politique de recrutement d'où le rajeunissement du personnel, contrairement au niveau secondaire qui ne se présente qu'avec une fréquence 01, cela s'explique par l'exigence de l'entreprise qui demande une main-d'œuvre assez qualifiée.

Tableau N° 09 : La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé) :

La fonction	F
Chargée formation.	02
Chargée carrière DRH.	01
Chargée recrutement.	01
Chef de service.	01
Correspondant CLR.	01
Responsable prestigieux.	01
Chef d'équipe.	01
Responsable mutuelle.	01
Méthodiste (comité de participation)	01
Total	10

Ce tableau nous montre d'abord que la fréquence la plus élevée est celle des chargées formations, et intervention avec une fréquence de 02 de l'effectif étudié. Le reste de la répartition enregistre la même fréquence de 01 pour les fonctions restantes.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Parmi ces cadres on a 01 gestionnaires des emplois et compétences, 01 chefs de service recrutement, 01 chefs de DRH, 01 chef de département commerciale, 01 responsables d'unité conditionnement sucre, 01 chefs d'équipe service achats, 01 cadres de secteur supply chain et un responsable mutuel.

Tableau N° 10 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle :

Nombre d'année d'ancienneté	F
[02-07[01
[07-12[06
[12-17]	03
Total	10

Ce tableau nous montre que la majorité des salariés ont une expérience qui varie entre 07- 12 ans, il est représenté par la fréquence de 06 de l'ensemble des enquêtés sont les anciens dans l'entreprise, ces salariés sont fiers d'être les doyens de cette entreprise et ont exprimé leur fort contentement à l'évolution de cette entreprise et des biens fait qu'elle aura apporté durant leur travail comme la promotion. La catégorie d'expérience entre 12 et 17 ans qui est représenté sur le tableau par la fréquence 03. Enfin, la fréquence de 01 représente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle qui varie entre 02 et 07 ans.

Nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats de nos entretiens, effectués auprès de 10 cadres de différentes unités qui sont responsables. Nous avons opté pour l'étude du discours de l'ensemble des cas interviewés. À l'aide d'une analyse thématique, nous avons essayé d'analyser et de comprendre le changement organisationnel observé au cours de cette étude.

3. La discussion des données :

❖ La restructuration, l'adaptation et la pérennité organisationnelle :

« La recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique) ».

D'après les données recueillies, le changement organisationnel c'est d'avoir une nouvelle politique, qui touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. La stratégie est une nécessité reconnue pour avoir des processus de développement humain, social, économique et même technologique à la pérennité d'entreprise, et les données de l'enquête affirment ce constat.

À cet égard le cas d'un enquêté, responsable d'un service de formations âgées de 38 ans, nous a confirmé que *« pour moi le changement organisationnel c'est des nouvelles directives de nos supérieurs hiérarchiques pour atteindre de nouveaux objectifs, nouveaux dispositifs, aussi le changement est toujours dans la mobilité et la polyvalence ».*

La mobilité et la polyvalence sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. Quand une mobilité est demandée au salarié en raison de l'évolution de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, les méthodes privilégiant l'adaptation et l'accompagnement du changement seront recherchées au bon niveau et avec le plus d'anticipation possible, notamment à travers les moyens de formation et d'information adéquats.

Pour la deuxième personne interviewée, chargée de service (DRH), il révèle démontré que le changement organisationnel *« c'est une restructuration, revoir d'organisation de l'entreprise c'est-à-dire tout ce qui concerne l'organigramme et l'organisation, c'est l'ensemble des structures par rapport comment les choses fonctionnent qui peut être une*

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

extension, une réduction par rapport aux structures qui est fusionnées les unités. C'est cela qu'on a appelé un changement organisationnel, revoir l'organisation au sens large ».

Quant à un autre interrogé, chef d'équipe au service des achats avec 12 ans d'ancienneté, il assure également que le changement organisationnel *«c'est la restructuration de l'organisation pour permettre à l'entreprise et ses employés de faire face aux exigences de l'environnement et rester compétitive ».*

L'ensemble des dimensions : la restructuration, la réduction et l'extension regroupent une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration.

Les entreprises passeront dans leur réorganisation par des phases essentielles. Ce modèle permet d'expliquer les interactions entre les collaborateurs et les groupes dans l'entreprise et leur façon de s'adapter pendant que le changement a lieu.

L'objectif aussi est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise est abordé le phénomène comme un ensemble d'activités par le management d'une organisation et destiné à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité.

❖ Avoir une nouvelle organisation d'après l'installation des nouveaux programmes au sien de l'entreprise :

À chaque fois quand on modifie des stratégies de l'entreprise automatiquement il y aura une modification de l'organigramme et avoir une nouvelle organisation.

D'après notre étude on a constaté que l'entreprise CEVITAL a vécu plusieurs changements organisationnels. Comme nous l'a confirmé un ingénieur méthodiste en production âgé de 41 ans, *« le meilleur exemple est l'installation du comité de participation en mai 2012, qui a pour mission la représentation des collaborateurs auprès de l'employeur et la gestion des différents conflits qui se déclenchent dans les situations quotidiennes de la relation qui régit le travail (selon la loi du 90-11). En outre, il assure aussi la gestion des différentes œuvres sociales telles que les prêts sociaux et l'organisation des activités sportives, sociales et culturelles afin d'assurer un meilleur climat social et un esprit d'appartenance à l'entreprise car le comité reste une partie prenante intéressante qui a des relations gagnant-gagnant avec l'employeur.*

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Dans le cas d'un deuxième exemple « *en 2014 création d'une nouvelle politique SCM supply chain management qui consiste un ensemble d'opérations liées à la supply chain qui vise à garantir l'organisation et la qualité du service logistique de l'entreprise avec son environnement* ».

On a vécu de 4 à 5 changements organisationnels depuis l'installation du comité de participation (changement 2012, 2014, 2015, 2017), nous voulons pour preuve le nombre important des changements, on peut citer le premier cas celui de 2012 suites à un mécontentement des collaborateurs puisque avant 2012 il y avait de la discrimination dans les procédures de promotion, L'entreprise a vécu un changement imposé suite à une accumulation des problèmes, le soulèvement des travailleurs ce n'est pas une planification mais, il revient à la vie de pouvoir des responsables hiérarchiques et plus malaises sociales et mauvaises relations.

Cependant le changement voulu qu'on ait opéré en 2014 c'est par rapport à une nouvelle politique SCM, qui veut dire donner la valeur au produit. Ce dernier dès qu'il rentre une matière première au processus de fabrication jusqu'à la vente, toutes ces procédures c'est une chaîne, donc c'est la gestion globale. Avant, l'ancien mode chaque unité fonctionnait tout seul (commerciale, production, la vente...Etc.)

❖ Introduire le changement sans la mise au courant des avis des collaborateurs :

Le but de toute organisation où début d'un projet de changement est l'implantation de ce dernier, c'est une variable déterminante car la priorité revient aux dirigeants. En effet toute entreprise est amenée à un moment à faire des transformations plus au moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements afin d'atteindre cet objectif de transformation.

Dans cette optique, le manager assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et ses employés pour provoquer les renouvellements au sein de l'entreprise.

On a interrogé un employé du service formation âgé de 38 ans, il pense que « *généralement, le changement se fait d'une manière indirecte, on est informé mais un peu en retard ce qui fait qu'on ne peut pas voir clairement ce qui se passe, par exemple maintenant il y a une organisation RH entrain de se faire donc on n'est pas au courant de ce qui se passe et cela reste obscur* ».

Les mêmes réponses ont été obtenues auprès des personnes représentant différentes directions, certains dirigeants ajoutent qu'il y a des éléments qui influent sur la réussite du

projet de changement, et considère le temps comme un élément majeur dans la gestion des RH, « *le changement est décidé au niveau de la haute direction sans consultation de la base* » cette réponse identique à celle des collaborateurs a été obtenue auprès d'une personne représentant un service de participation âgé de 41 ans, pour lui le changement était annoncé seulement par la haute direction. Il faudra prévoir un temps d'adaptation aux nouveaux usages puisqu'il y a toujours des employés qui comprennent mal les changements. « *Je juge que des fois, ils n'ont pas nécessairement dit tout ce qui se passait puisqu'on ne participe pas aux préparations de ce changement* ».

Dans l'immense majorité des cas, le changement modifie des références fondamentales de l'organisation, et RH l'un des piliers de succès au sein des missions managériales.

Effectivement lorsque les dirigeants n'impliquent pas leurs collaborateurs à mettre en place la stratégie de changement et ne prennent pas le temps de le faire, le changement devient difficile.

L'entreprise est tenue d'informer la base et de lui remettre un livre explicatif sur tout changement. Pas seulement à son besoin, mais aussi pour évaluer les compétences et gagner la nouvelle entreprise.

❖ Les différents mécanismes utilisés pendant la phase d'un changement organisationnel :

Afin de mieux comprendre le contenu contexte de nos résultats qui concerne le changement, nous allons envisager plusieurs notions clés liées aux mécanismes utilisés pour introduire les modifications, la communication, affichage, les e-mails, des réunions, les briefings, brainstorming ce sont tous des outils qui ont pour but de véhiculer l'information en relation avec le changement.

La plupart des enquêtés ont répondu que « *les mécanismes sont toujours disponibles puisque notre entreprise Cevital est toujours en changement* ».

Par ailleurs, on a des réponses soulignées par d'autres personnes interrogées « *la mise en œuvre des moyens est nécessaire, on fait allusion aux tableaux d'affichages, les micro-ordinateurs, les séminaires avec des entreprises de la même taille, communication formelle, et des réunions de discussion pour faire participer à la décision* ».

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un plan destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à accepter les modifications.

Dès lors qu'un nouveau dispositif est imposé, dans les domaines aussi sensibles que les ressources humaines, il s'agit de construire des mécanismes nécessaires, pas par métier mais aussi par profil surtout la performance à long terme.

La plupart des interrogés ont confirmé *«qu'il y a beaucoup de projets où les managers sont des observateurs ils regardent et analysent tout, nous on a un seul objectif qui est la pérennité de l'entreprise, d'aller de l'avant qui est objectif de chaque entreprise»*. Pour que l'entreprise soit un tout cohérent, un système vivant équilibré, elle doit faire face à de nombreux défis, et face à ces exigences, le système de management présente des intérêts de pérennité.

L'origine du changement est liée à la prise de conscience d'un décalage entre les raisons et les objectifs d'une organisation et le but à atteindre, c'est-à-dire son fonctionnement.

L'objectif premier du changement organisationnel envisagé sous un angle gestionnaire est de trouver un modèle définitif d'optimisation. Cela pose non plus seulement la question du changement, mais plutôt celle de la conduite de ce changement et de ses dynamiques internes. Car c'est de l'interaction entre différents éléments organisationnels que va émerger une nouvelle, *«en ce qui concerne les objectifs fixés, ils répandent ou besoins de s'adapter, d'être compétitif sur le marché national et puis, le changement est un risque pour certains salariés, mais pour les besoins de l'entreprise il faut avoir cette émergence de la concurrence, présenter devant toutes les situations»*. A indiqué par un responsable prestigieux du service commercial.

Le point de vue de la plupart des entreprises est clair : c'est le succès, la performance, la qualité du produit, le prix et le service clientèle. Ce qui concerne le volet des employés le changement aussi suppose une série de procédures destinées à changer les habitudes des individus dans l'entreprise.

De la vision économique d'un individu unique, parfaitement informé et ayant des objectifs clairs, la décision a été abordée sous des éclairages très variés, parfois complémentaires ou contradictoires. Chacune des unités d'analyse (l'individu, le groupe et l'organisation) exerce une influence sur le processus de décision au niveau individuel, les

risques d'affecter leurs sentiments ou encore leurs expériences vont avoir une influence. Et pour l'entreprise le succès de changement est lié au fait d'associer à l'équipe dont l'objectif principal est de traduire les faits d'une façon opérationnelle. Finalement on peut dire que l'objectif d'un changement organisationnel est doublement bénéfique, pour l'employé et l'entreprise.

❖ **Un plan prévisionnel l'un des conditions de réussite d'un changement (préparer, associer...):**

Les conditions de réussir d'un changement sont de traiter les liens possibles c'est de poser le principe d'un modèle explicatif de l'organisation et de l'action, s'intéresser aux stratégies des agents organisationnels et à leurs enjeux, aux jeux de pouvoir qui naissent et se développent à l'intérieur des organisations.

L'un des cadres nous a expliqué que *« les conditions de réussite d'un changement ne sont généralement pas claires, on ne peut pas savoir si ce plan va vraiment réussir ou non c'est loin de la réalité, mais il faut mettre les outils nécessaires, il faut prévoir un plan prévisionnel, c'est-à-dire un suivi à long terme par la direction pour voir si cela va fonctionner ou non, faire une étude par exemple de le tester au moins, sans oublier la motivation tant psychologique que financière qui nous rend intéressés et concernés par le résultat visé ».*

Maîtriser l'organisation du projet, ce n'est pas uniquement planifier et ordonnancer, organiser ne se limite pas à définir la phase de planification. Organiser, c'est aussi bâtir le cadre de référence déterminant le système de valeurs et de performance, en parfaite compréhension avec l'ensemble des acteurs du projet.¹

Cette étape s'avère importante dans l'accompagnement des ressources existant pour affecter cette nouvelle exigence. Les transformations des processus organisationnels induisent de nombreuses modifications, dans cette partie en visé à mettre en relief se factrices organisationnelles qui influencent la réussite d'un changement. L'engagement continu a pour but de stimuler le succès et l'échec dans la conduite du projet.

« Les conditions essentielles pour réussir un changement : il faut les préparer, associer tout le monde du plus petit au plus grand et positionnement d'équipe

¹ ALAIN Fernandez, **12 pratique pour une conduite de projet : le chef de projet**, 6ème Édition, groupe Eyrolles, 2018 P 08. Disponible sur le site : <http://www.piloter.org/projet>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 19h34:02 s.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

pluridisciplinaire. L'accompagnement des ressources résistaient à cette nouvelle organisation, et aussi expliquer les raisons afin d'impliquer les collaborateurs, pour développer des visions qui supporteront sachant que c'est un engagement vers un objectif commun ». Comme nous l'a affirmé un autre interviewé ayant 10 ans d'expérience.

Certains mettront en avant, en tant que facteur primordial de réussite d'un projet, l'implication de la direction générale ou hiérarchie au sens large ; d'autres indiqueront le fait d'avoir une bonne méthode de gestion de projet. Enfin, certains soulignent une bonne définition des besoins, ou la qualité du chef de projet, ou encore la disponibilité des ressources, nous dirons que mettre en place une démarche de conduite de changement efficace pour accompagner un projet de changement au sein de l'entreprise Cevital nécessite le recours à des compétences pointues et très expérimentées qui impliquent principalement les fonctions de DRH, de communication interne selon l'importance du projet.

❖ Le déroulement de changement lie aux plans d'action à mettre en place et une forte communication :

« *Changer ou disparaître* » nous disait, les sociologues comment passer de discours à l'action ? Et pour cause, la transformation. L'accompagnement organisationnel a été longtemps une pratique, l'importance de la motivation des collaborateurs est devenue une préoccupation centrale dans les managements des entreprises, être motivé c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.²

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail sur le personnel sur le plan individuel et collectif (soit monétaires soit verbale).³

Toutefois, la motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et pérennité de l'entreprise, elle consiste en un levier de la performance parmi d'autres. La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. La motivation et l'implication des salariés peuvent être des facteurs de performance.

Cette thématique importante de la gestion du capital humain, devient un thème central pour tout dirigeante ou manager « *dans tous les cas, le déroulement de changement se passe*

² AUTISSIER Davide, MOUTOT Jean Michel, **pratique de la conduite du changement**. Op.cit. P 13.14.

³ Document, **La motivation et l'implication des salariés**, disponible sur le site internet : <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>, consulté le vendredi 25/05/2018 à 18h48 :03s. Sans page.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

dans des bonnes conditions, il y a des personnes qui le subissent le plus normalement possible et il y a d'autres non, mais lorsqu'une forte communication est disponible tout va bien et puis il y'en a aussi le plan d'action à mettre en place. En effet le but est d'expliquer le déroulement de la nouvelle organisation et que l'objectif reste commun sans omettre de rappeler que cela rentre dans une stratégie globale d'entreprise ». Indiqué par la plupart des cadres.

Ainsi, ces interviewés voient que la réussite d'un projet et son déroulement exigent un plan d'action valable, une forte communication, informer sur tout le processus et rassurer sur le bien fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée (mettre tout particulièrement l'accent sur les bénéfices et les améliorations attendus). Suite à l'ensemble des résultats recueillis il semble que les collaborateurs sont impliqués aux changements qui leur ont été communiqués.

Le changement est souvent difficile et compliqué pour tout le monde. Il demande un temps d'adaptation et une modification des méthodes de travail qui ne sont pas appréciées des employés. Tout simplement parce que cela change leurs habitudes. Il est normal, je pense, de ne pas approuver un changement imposé sans savoir pourquoi il en est ainsi, et sans connaître la légitimité de la personne en charge du changement de leurs processus métiers. Enfin, si des modifications nécessaires ne sont pas assimilées, il faut parler.

Autre interrogé ajoute que « *Euh, en certains cas le changement est mal pris, il n'y a pas de transparence, pour l'accepter il faut d'une part impliquer les employés mais surtout créer des groupes de tests et validation car ce sont les experts métiers qui savent le mieux, les informations mises en œuvre en un lien avec l'avancement des travaux et surtout avec nos valeurs ».*

Tous les membres de l'équipe de changement doivent avoir le même niveau d'information, chacun doit connaître les compétences et les capacités des autres et le chef de projet doit partager avec tout l'ensemble des informations dont il dispose sur la situation. C'est une perte de temps considérable, de plus la transparence des informations ne peut qu'améliorer la cohésion entre le chef et la base.

Lorsque les informations sont transmises, l'employé peut avoir la solution à un problème, sans même en avoir conscience, puisqu'il n'a pas connaissance du problème et qu'il n'y a aucune notion hiérarchique dans la répartition du nouveau changement. La transparence doit également exister même vis-à-vis du client qui doit se sentir en confiance, le

déroulement d'un changement doit se communiquer simplement et ne pas se trouver en face d'une boîte noire, c'est la meilleure façon d'établir une relation de confiance.

Mais avant de vous faire part de résultat de notre hypothèse, on résume les solutions visibles sur le terrain. Pour les interrogés, à leurs avis et leurs expériences, la réussite d'un changement passe par plusieurs étapes, c'est la relation causes à effets du changement. Le temps, l'implication, la motivation, la participation...etc. Tous les collaborateurs passent lors d'un projet par différents stades chaque stade implique différemment les collaborateurs dans cette transformation. Les collaborateurs ne mesurent pas l'impact du changement sur leur organisation, ils continuent à émettre des objectifs. En effet cinq cas parmi dix se sentent qu'ils sont impliqués dans le changement, que ce soit au niveau des discussions ou que ce soit au niveau des processus.

À partir des résultats obtenus, nous pouvons confirmer la première hypothèse qui dit que *la recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique)*. Pour que l'entreprise arrive à l'avancement de ses travaux d'un point de vue managérial mis en œuvre au cours du développement de l'organisation des processus d'adaptation dans un contexte d'instabilité et de modification de son environnement, pérenniser l'entreprise est le rôle de tout dirigeant, pour garantir sa viabilité à long terme et offrir et espérer une bonne rentabilité. Et cela a été confirmé par la majorité de nos enquêtés.

3.2. Les leviers de changement une nécessité de conduite d'un projet :

« La communication, la formation et l'accompagnement sont des leviers importants pour réussir le changement dans l'organisation ».

L'entreprise se situe dans un environnement évoluant très rapidement, elle doit donc se transformer, innover, pour être en position de compétitivité. Les projets de changement sont par nature au cœur de l'innovation de l'entreprise et provoquent lors de leur mise en œuvre une rupture des processus métier et une modification des pratiques des utilisateurs.

La conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation, d'accompagnement, et ce dans le but de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les

effets de changement se fassent ressentir le plus tôt possible. Afin de réussir d'une manière générale le projet de transformation.⁴

❖ **L'implication de la communication au sein de l'entreprise se fait à travers divers outils :**

Pour cette raison l'entreprise Cevital a mis en place des pratiques pour conduire le changement introduit. Parmi celles-ci, on trouve la communication et la formation ainsi que l'accompagnement qui sont assurés. L'équipe dirigeante se caractérise par : une forte responsabilité, un sens de communication, une capacité d'adaptation et de flexibilité...etc.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions de transformation.⁵

Malheureusement les aspects techniques sont souvent prioritaires au détriment des préoccupations humaines. Il existe des méthodes efficaces pour soutenir ses collaborateurs lors des transformations et gérer les résistances qui peuvent apparaître.⁶

L'un des cadres au service supply chaine, correspondant CLR âgé de 39 ans, déclare que : *« la communication est un facteur primordial, et en l'absence de communication rien ne fonctionne comme attendu. Pour réduire les problèmes et améliorer la vie des collaborateurs au sein de Cevital Bejaia, il est très important de communiquer et de promouvoir la communication, mais malheureusement le service de communication se trouve à Alger, cependant, il y a toujours d'autres outils(les tableaux d'affichage les emails...etc.*

« La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation et cela à travers l'utilisation de divers outils de communication ». Comme nous l'a confirmé un enquêté responsable au service de formation.

Pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise CEVITAL s'est articulé son projet de changement sur le levier de communication. Et cela pour mieux expliquer les objectifs, les enjeux et le mode du changement. Ce levier de communication a permis à l'entreprise de faire adhérer le personnel au projet du changement,

⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P10.

⁵ TCG & conseil management, disponible sur site internet : <http://tcg-cm.com/conduite-du-changement>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 02 :24 :15, sans page.

⁶ Document, **Gestion de projet : conduite du changement**, disponible sur le site internet : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 20h28 :12. Sans page.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

et de permettre une bonne circulation de l'information, et l'instauration d'un système de communication fiable.

Les résultats obtenus ont montré que la communication au sein de l'entreprise CEVITAL se fait à travers divers outils comme les moyens les plus utilisés au sein de l'entreprise : les réunions sont organisées lors d'un changement pour informer son personnel, orienter l'action et contrôler ce qui est fait dans le projet de changement. Des affichages c'est le document le plus pertinent, il est très utilisé par la SPA CEVITAL car il permet au personnel d'accéder aux informations sur le changement. Et sans oublier l'utilisation des e-mails, elle s'appuie sur cet outil à travers des messages électroniques, c'est l'outil le plus facile et rapide pour transférer les informations concernant le changement.

Enfin, on peut déduire que l'entreprise CEVITAL elle concentre sur ce levier de communication comme une condition favorable issue des facteurs de réussite afin de faire face aux causes reliées au changement.

En ce qui concerne les différents moyens de communication utilisés par les employés tout en au long du changement, on confirme que l'information circule dans le cadre des réunions formelles, les e-mails, tableaux d'affichages, la promotion, l'évaluation des compétences...etc.

Une bonne communication, c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise. Les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour améliorer la communication. Pour cela, ils devront tout d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir solliciter un meilleur rendement.⁷

Une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre de l'entreprise. Il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas. Sans oublier que les salariés devront être prédisposés à recevoir des informations, c'est pourquoi chaque membre de l'entreprise doit se sentir reconnu.⁸

⁷ Document, **Améliorer la communication au sein de l'entreprise**, disponible sur le site : <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>, consulté le dimanche 29 avril 2018, à 15h20 :02.

⁸Ibid. Sans page.

❖ Un plan de formation facilite l'adaptation à tout type de changement au sein de l'entreprise :

L'introduction du changement organisationnel par l'entreprise CEVITAL implique la modification des méthodes de travail qui exige de celle-ci d'acquérir de nouvelles compétences. Pour cela, les résultats obtenus de notre enquête ont confirmé que l'entreprise s'appuie aussi sur le levier de la formation professionnelle. Ce levier constitue un moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et atteindre un professionnalisme exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Pour mieux réussir un projet de changement organisationnel, l'entreprise met en place des plans de formation soit en interne ou externe.

D'après les réponses d'une femme cadre chargée des carrières au service gestion des emplois et compétences qui déclarent que : « *Effectivement, j'ai eu plusieurs formations qui m'ont facilité mon adaptation à tout type de changement à chaque fois, 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* ».

Notons également que les personnes envoyées en formation sont celles qui étaient au courant des changements, et cela est confirmé par nos enquêtes. La personne ayant bénéficié d'une formation, annonce que les objectifs de cette formation répondent à un besoin réel de la réactivité.

La formation est considérée, avec la communication, comme la deuxième variable d'action de la gestion du changement. Il s'agit de faire évoluer les personnes afin qu'elles puissent intégrer et prendre en compte les requêtes de la configuration organisationnelle cible.

La formation aura alors pour but le développement des compétences disponibles et éventuellement nécessaires au changement. Elle accompagnera la démarche de projet du changement, qu'il s'agisse de conduite ou d'accompagnement et interviendra essentiellement avant et pendant la mise en œuvre en prenant pour base l'étude de l'existant concernant l'organisation initiale, quand il sera question de conduite du changement. Dans la mesure où il s'agit de créer l'adéquation entre les personnes et les besoins de l'organisation « cible », le plan de formation est à la fois général et personnalisé.

« *La formation est un facteur d'ajustement, d'adaptation et aussi facteur de régulation social, tout ce qui permet aux collaborateurs de comprendre le choix de telle ou telle stratégie par l'entreprise qui facilite le changement, moi j'ai envie d'évoluer c'est normal. La*

formation est importante lors d'un changement, car elle m'a permis d'accomplir des tâches dans les meilleurs délais».

D'après cette citation on peut dire que la formation peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer la performance économique de l'entreprise.⁹ Alors la formation qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes. On déduit que la direction a mis en place le plan de formation afin d'intégrer le changement et de préparer ces employés à toutes les modifications et les former pour la nouvelle réorganisation.

Tout responsable d'entreprise a besoin de modèles et d'outils pour analyser, organiser et mettre en œuvre le changement au sein de la structure dont il a la charge.¹⁰ Les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine que sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé : des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise est cela a été déclaré par la plupart des enquêtés.

❖ Un bon leader pierre d'assise du bon déroulement d'un projet de transformation :

« Un bon leader c'est celui qui combine les employés et les adapte d'une manière à répondre aux exigences de la situation ». Tout comme nous l'a indiqué le chef de service DRH âgé de 44 ans.

Un grand axe de la gestion du changement, le leadership est la pierre d'assise du bon déroulement d'un projet de transformation organisationnelle. Au-delà des acteurs clés

⁹ HIDJHEB Madjid, **l'impacte d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne**, mémoire de fin de cycle dans le cadre de l'obtention du diplôme de master en sociologie, option sociologie du travail et des ressources humain cas pratique : NAFTAL, 2015, Page 86.

¹⁰ AUTISSIER David, Moutot Jean-Michel, **la boîte à outils de la conduite du changement**. Op.cit. P15.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

identifiés dans le cadre de la gouvernance, le changement nécessite la contribution de personnes engagées, Ces personnes doivent avoir une vision très claire des enjeux, de façon à orienter les actions adéquatement. Entre eux, les leaders doivent harmoniser leurs actions en fonction de la stratégie établie et des objectifs visés.

Dans le même contexte et à propos de déroulement d'un changement **AUTISSIER (D), DERUMEZ (Vandangeon)** dans leurs conférence intitulé « *comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement* », confirment que « la conduite du changement repose beaucoup sur la référence à la notion de *leader* et au *besoin de leadership*. C'est cette référence obligée au *leader* qui a conduit. À questionner le rôle de l'encadrement intermédiaire. Dans un changement imposé par le haut, il revient au *leader* le statut de héros du changement (qualifié souvent). Il s'agit alors d'élargir le *leadership* à l'encadrement intermédiaire. Mais le changement peut aussi remonter vers la direction. On parlerait alors « d'esprit de changement. » à l'œuvre au sein d'une organisation. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est important dans la mesure où c'est lui qui en assure la diffusion. Mais dans les deux cas, cet encadrement intermédiaire est réduit au rôle de transmission »¹¹.

Une autre catégorie de nos enquêtés déclarent que la réussite d'un projet de changement c'est de favoriser un bon climat de confiance à l'implication du personnel, le leader exprime son côté unique à faire comprendre aisément et surtout à la rendre signifiante pour les autres ce qui permet de rendre lisible un objectif.

C'est le cas d'un enquêté de la direction commercial de 10 ans d'ancienneté « *Ici à notre entreprise ce sont les responsables DRH qui conduisent le changement tout ordre est décidé par eux (responsables hiérarchiques) et le changement nécessite la contribution d'une personne engagée pour conduire toute sorte de problèmes des différents acteurs et structures* ».

Le leadership, la gestion du changement et la communication sont si intimement liés qu'il n'est vraiment pas possible de réussir les deux premiers sans gestion du changement

¹¹ AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ. I, Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13^e Conférence de l'AIMS, Normandie – Vallée de Seine 2-4 juin 2004 page.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

organisationnel bien développées.¹² La réussite d'un projet du changement réside dans la capacité de choisir les bons canaux de communication qui permettent d'exprimer les messages correctement. Il n'est clair que si les dirigeants qui communiquent les transformations et encouragent la transition d'une manière efficace et positive. C'est la direction qui décide ce qui doit être communiqué, est une règle de la conduite des résistances.

Quand nous agissons, nous jouons un rôle. Nous agissons comme les autres attendent que nous agissions, ou, plus exactement comme nous imaginons qu'ils s'attendent à ce que nous agissions. Jouer un rôle pour un leader, c'est jouer conformément à l'image que l'on véhicule à propos de ce rôle de leader. C'est-à-dire «à donner à ses salariés ce dont ils ont besoin et non ce qu'ils désirent ». Dite par GOFFEE (R), JONES (G) dans leur livre intitulé Êtes-vous vraiment qualifié pour diriger.¹³

❖ L'implication des employés dans le processus décisionnel, avoir la capacité d'adhérer le changement :

Une femme cadre au service GPEC souligné que : « *Oui, j'ai participé à plusieurs changements trois fois jusqu'à maintenant et c'est un plus pour moi aujourd'hui je peux guider même les trois départements formation, recrutement, et la GPEC* ».

Là on cherche à souligner l'importance de développer des capacités humaines à agir pour une meilleure prise en compte des projets de changement, donc au sein de l'entreprise Cevital les collaborateurs participant à l'introduction de changement il s'agit de l'identification des actions et ne pas avoir la peur du futur.

Et un autre dit : « *non, je n'ai jamais participé à l'introduction d'un changement mais on entend plus des rumeurs qu'il y aura ceci qu'il y aura cela mais l'information elle-même reste toujours obscur on n'a pas le vrai changement qui va arriver* »

D'après les réponses recueillies, les cadres dirigeants ont participé ou moins une fois à un projet du changement organisationnel, il faut chercher comment les acteurs concernés par le changement pourront participer à sa conception et ou à sa mise en œuvre. C'est là un puissant levier

¹² Document électronique, **leadership, communication et changement**, disponible dans le site internet : <http://www.qualiteonline.com/dossier-60-leadership-communication-et-changement.html> , consulté le jeudi 31/05/2018 à 18h09 :02.

¹³GOFFEE R. & JONES G, **Le changement organisationnel Etes-vous vraiment qualifié pour diriger ?**, Editions d'Organisation, Op-Cit, Page 115.

d'adhésion. Il faut mettre les acteurs en possession de certaines composantes et modalités de mise en œuvre du changement. Il faut toujours se souvenir que les collaborateurs peuvent résister, faire échouer ou bien contribuer à la réussite du changement. Plus les personnes seront impliquées dans le processus décisionnel, plus elles seront en capacité d'adhérer au changement.

Comme on a constaté que parmi nos enquêtés il y a ceux qui n'ont pas participé au projet de changement organisationnel, ceux pour qui l'information est présentée en rumeur entre les collègues et l'ensemble de l'équipe concerné par changement. À cet effet, si on traite le sujet de la circulation l'information, on constate que la rumeur joue un rôle très important au sein de l'entreprise Cevital, et avait des informations bien circulé entre les collaborateurs. D'après nos entretiens on peut considérer la rumeur comme un outil de communication au sein de chaque entreprise.

❖ la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles et collectives :

Au sein des entreprises, lors d'un changement organisationnel, les collaborateurs dans leurs façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il ya une perte de repères, une vision de peur de l'avenir, pour cela, les individus résistent au changement imposé.

D'après les différentes réponses de nos interviewés à propos de l'existence des employés qui résiste au changement *«il y a des gens qui sont là aiment la tranquillité, les habitudes, mais il y a d'autres qui sont là dans leurs petites bulles. Ils sont bien ils refusés le changement, donc ils essayent toujours de protéger leur environnement de tranquillité ils ne veulent pas que quelqu'un les déstabilise»*.

Ce qui habituelle et qui conforme aux lois, mettent les collaborateurs face à face au changement organisationnel. Opposent un refus à tout transformations dans l'entreprise dans le but de ne pas touchent au de modifient ces zones de tranquillité, leurs habitudes, leurs rôles et leurs stabilités dans l'entreprise et qui sont tiraillés entre deux choses contradictoire d'un présent n'est pas stable et un future inconnu. Cela peut être expliqué par la peur des individus d'un bouleversement qui peut affecter leurs postes, remise en cause de leurs compétences ou leurs pouvoirs au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

En effet les travailleurs expriment leurs résistances sous diverses formes soit collectives soit individuelles, ceci s'explique par les habitudes de travail, la peur de perdre leurs avantages et aussi de l'inconnu, de ne pas s'adapter et d'échouer.

Les travaux sur la résistance au changement distinguent la focalisation sur les personnes de la focalisation sur les structures. C'est le premier aspect qui a été le plus souvent étudié, le second étant associé aux prescriptions concernant la conduite du changement, autrement dit la résistance est une étape saine qui vise à se défendre d'une intrusion extérieure perçue comme un possible menace à une stabilité. On peut se sentir menacé de plusieurs façons : un licenciement, un accident, une maladie, une limitation fonctionnelle, la perte d'un être cher.¹⁴

Une autre réponse a été dite par un ingénieur techno-commerciaux 10 ans d'ancienneté affirme que : « *dans le processus organisationnel, le changement au début oui c'est difficile de l'accepter mais avec les temps les employés montent en compétence et prennent de nouvelles habitudes. L'attitude à l'égard de ces changements c'est de l'accepter d'une manière positive, dans notre service commercial par exemple, la prévention primaire est des risques de fautes, perturbation lors d'une transformation ...etc.* ».

Les résistances sont toujours présentes, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de résistance organisationnelle au premier sens d'un employé qui résiste. Par ailleurs, parler de résistance au changement comme il s'agissait un phénomène fatal si on peut le dire. Pour qu'un projet de changement réussisse, il faut que les collaborateurs fassent un effort face à ce changement et l'accepter.

Coch (L), French (J. R. P) ce sont les premiers, qui ont évoqué la résistance ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.¹⁵

¹⁴ Document électronique, **La résistance au changement**, disponible sur le site internet : https://quebec.huffingtonpost.ca/marie-sylvie-dionne/resistance-au-changement_b_5411264.html, consulté le mardi 08/05/2018 à 15h02 :14s, Sans page.

¹⁵ COCH (L), FRENCH (J. R. P), **Overcoming Resistance to Change**, *Human Relations*, 1948, vol. 11, P 512-513.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

À partir de là on peut dire que les gens qui acceptent le changement sont généralement les acteurs qui participent à l'introduction de changement.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêt individuel de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement inhérent à la nature humaine, ouverture d'esprit, d'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement comme nous l'un indiquent un interrogé :

« Notre attitude envers ce changement a impliqué et on suit les directives, on ne connaît pas le futur donc on est obligé de résister et chacun comment il voit ce changement, instabilité morale dominée, c'est la nature humaine, l'homme par sa nature aime le confort la facilité c'est normal et aussi parmi les freins du changement la peur de l'avenir (y a des postes qui vont se supprimer) même si tu es sûr de ton parcours, il y a toujours la peur de l'inconnu ».

On peut dire que face à un changement imposé, la plupart des personnes vivent un choc. Elles sont bouleversées et refusent d'accepter la situation, le changement étant vécu comme une menace à leurs stabilités.¹⁶

Cependant, la résistance de la part des individus, susceptible d'entraîner des barrières et de gêner la mise en œuvre d'un changement organisationnel réussi, donc si la résistance est non seulement identifiée, mais aussi il faut que l'entreprise mis en place des pratiques pour éviter cette résistance dans le but d'atteindre ses objectifs et assurer le bien-être des individus.

On peut voir que : *« la résistance se pose en raison de certains facteurs inhérents au processus de changement et les perceptions individuelles des conséquences du changement. L'impossibilité de connaître l'avenir, la difficulté existant dans la transition entre l'état actuel et proposé, la difficulté en traitant des conditions nouvelles et complexes, en plus des*

¹⁶Document électronique, **La résistance au changement.** Op.cit. sans page.

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

*expériences négatives avec les modifications précédemment naturelle cause il est peur du changement ».*¹⁷

La haute direction décide habituellement de lancer des changements en confiant leur mise en œuvre à des consultants ou à des spécialistes internes. La participation de la haute direction se limite généralement à suivre des résultats des changements.

Encore on trouve le cas d'un cadre qui nous a confirmés : *« pour moi la fin d'un changement c'est un échec souvent, pourquoi chaque année on fait des changements, des nouveaux organigrammes où à la fin on se trouve avec des employés sans postent à cause de ce mal planification on ne le saura jamais ».*

Les porteurs du changement ont assez naturellement tendance à se focaliser prioritairement, voire exclusivement, sur le contenu du changement, c'est en quoi consiste le changement : réorganisation, restructuration, innovation.... Or, dans la majorité des cas, le succès ou l'échec du changement ne se jouera pas sur cette dimension de contenu, mais sur la dimension « processus ».

Le processus, c'est la façon dont le changement sera présenté et conduit : comment on informe, comment on associe ou non....¹⁸

Concernant la deuxième hypothèse qui dit *la communication, la formation et l'accompagnement sont des leviers importants pour réussir le changement dans l'organisation* cette hypothèse aussi a été confirmée par nos analyses, puisque la plupart des enquêtés ont affirmé que la réussite de la conduite de changement est la mise en place des moyens nécessaires pour atténuer les résistances, et réside aussi sur la d'adhésion des principaux acteurs de projet, la transformation elle-même de mettent en situation son oublier le résultat. Il existe toujours des employés qui résistent au changement, et cela vrai parce que la qualité de conduite du changement nécessite des raisons qui touchent l'intérêt de l'individu et d'entreprise.

¹⁷ Document électronique, **Résistance au changement de facteur restrictif au développement organisationnel-monographie dans un laboratoire d'analyses cliniques**, disponible sur le site: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/factor-de-resistencia-cambio>, consulté le 25/05/2018 à 11h30 :03s, sans page.

¹⁸ Document électronique, **Comment faire adhérer à un changement**, disponible sur le site internet: <https://www.journaldunet.com/management/expert/59825/comment-faire-adherer-a-un-cambio.shtml>, consulté le 25/05/2018.à 12h :55 :01s, sans page.

4. Vérification des résultats des deux hypothèses :

L'enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 10 cadres « des chefs de service et responsables d'unités » à l'entreprise CEVITAL de différentes catégories d'âge, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre thème de recherche. Elle nous a permis de répondre aux questions posées dans la problématique, ainsi que la vérification de nos hypothèses est à déduire un ensemble de résultats comme suite :

Dans la première hypothèse nous avons constaté que la recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social, technologique), elle permet à l'entreprise d'atteindre une nouvelle configuration, le processus reconnu pour avoir un développement humain, social, économique et même technologique.

Les transformations internes de l'entreprise sont des activités indispensables et nécessaires destinées à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité. En effet, l'adaptation et le temps sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. À travers ces transformations, l'entreprise envisage plusieurs notions clés liées aux mécanismes utilisés pour introduire les modifications, pérenniser, offrir et espérer une bonne rentabilité.

Il faut savoir que le changement organisationnel englobe un domaine d'action cruciales, amené des transformations radicales par la haute direction. Tout cela est orchestré dans le but de s'engager afin d'atteindre les objectifs tout en impliquant également les collaborateurs qui jouent un rôle important dans le déroulement et la réussite du processus de changement.

Informar la base et remettre des explications sur le changement influe, pas seulement sur les besoins d'entreprise mais aussi sur l'évaluation des compétences et gagner la nouvelle organisation. Le domaine de changement est très vaste, il modifie des références fondamentales de l'organisation, pour cela la mise en place des mécanismes est nécessaire pour réussir les projets à long terme.

Il faut souligner aussi que la conduite de changement organisationnel est la clé de développement efficace et pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise doit articuler son projet de changement sur les leviers de changement. L'entreprise nécessite le recours à des compétences pointues qui impliquent

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

principalement les fonctions de DRH, de communication, formation, accompagnement et motivation.

La résistance au changement c'est le premier aspect étudié concernant la conduite du changement et l'existence des employés qui résistent est une raison qui touche l'intérêt des individus et d'entreprise. En effet, le processus et les pratiques de changement résident sur la bonne personne qui les conduit. Il est à noter également que l'adaptation et l'acceptation des situations permettant la bonne intégration, en vue d'obtenir le succès du projet et garantir la stabilité des employés afin qu'ils se sentent capables d'avancer. Ce qui nous amène à dire que nos hypothèses sont confirmées.

Conclusion

Notre étude de recherche porte sur le changement organisationnel en entreprise SPA CEVITAL et le rôle des ressources humaines. Elle nous a permis, de comprendre le phénomène du changement qui est synonyme de toutes mutations, transformations, amélioration et ajustements. Cela, nous a conduits à appréhender le changement organisationnel comme étant un processus de modification qui ponctue et s'opère sur une organisation et ses acteurs.

Cette étude nous a permis de constater que le changement organisationnel a divers objectifs et enjeux pour l'entreprise tels qu'une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, ainsi de connaître l'orientation du projet. Aussi, de connaître les facteurs déclencheurs d'un changement qui sont multiples, on distingue les facteurs externes tels que : le marché et la concurrence..., et les facteurs internes comme la croissance de l'entreprise et la vision du dirigeant. En effet, bien que le changement organisationnel peut être du type imposé ou volontaire. L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

Nous avons pu comprendre que les liens pouvaient être émis entre le nombre d'acteurs et partie d'une entreprise et qui sont, le leader de l'organisation, la direction générale, les managers intermédiaires ... La plupart du temps la réussite d'un projet de changement nécessitent la participation de certains comportements d'une manière assez significative à l'implication des acteurs.

En ce qui a trait à la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise, elle constitue un pré-requis à la réussite et développement de chaque organisation en général et l'amélioration de la situation salariale, et la structure organisationnelle en particulier. La démarche d'accompagnement au changement permet d'expliquer les enjeux du projet, de diffuser les nouvelles pratiques et d'aboutir le plus rapidement le résultat.

Comme nous avons perçu durant notre enquête que l'entreprise Cevital a mise en place des leviers pour conduire le changement organisationnel afin d'éviter des échecs et de réduire les résistances. Notons également que le succès de la conduite du changement passe par une bonne communication, la formation, et la mobilité interne. Ainsi adopter un plan de communication et l'instauration du système de communication fiable permet la circulation de l'information pour discuter sur des causes et des objectifs liés au changement. L'implication des employés aussi est considérée aujourd'hui l'une des conditions de réussite des changements survenant dans les entreprises quelle qu'en soit sa nature, mais aussi il y avait

des employés n'arrivent pas à être impliqué dans ce changement. Car il le voyait comme une menace pour eux, pour cela il faut offrir la possibilité aux salariés en les impliquant dans le changement on va les laisser participer et on les informe sur le projet de changement car ces derniers jouent un rôle important pour l'évolution de L'entreprise, et son développement dans tous les secteurs.

Néanmoins, un autre axe de notre recherche porte sur le phénomène de la résistance au changement qui est une attitude consciente ou inconsciente d'un individu qui l'incite à refuser toute modification ou évolution de son état actuel. Nous avons aussi explicité les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance au changement organisationnel. Ces facteurs sont multiples, ils peuvent être de nature structurelle ou conjoncturelle, les facteurs psychologiques tels que la peur de l'inconnu ... La résistance au changement est considérée comme un facteur de frein voire même un échec qui empêche les entreprises poursuivre leur activité dans des situations normales.

À ce titre l'entreprise CEVITAL, a vécu un changement organisationnel qui lui permet d'améliorer les conditions dont elle a besoin pour arriver à un développement durable et rester une entreprise mondiale. Ceci nous amène à dire que la validation de nos hypothèses, est vérifiée sur le terrain par les réponses que nous avons recueillies auprès de nos 10 enquêtés.

Si nous procédons aux conclusions de cette étude, nous pouvons constater que nos deux hypothèses sont confirmées car l'entreprise si elle veut vraiment avoir une place dans son environnement, il faut toujours prendre en considération la nécessité de changer qui se produit du jour à l'autre pour essayer de maîtriser les situations qui sont exigées par l'environnement économique.

La liste

bibliographique

❖ **Les ouvrages sur le thème :**

1. ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2004.
2. ALAIN Fernandez, 12 pratique pour une conduite de projet : le chef de projet, 6^{ème} Édition, groupe Eyrolles, 2018 P 08. Disponible sur le site : <http://www.piloter.org/projet>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 19h34:02 s.
3. ANNIE Bartoli, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Éditions d'organisation, Paris, 1986.
4. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action, ED. Dunod, Paris, 2003.
5. AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain, Conduite du changement : concepts clés, Édition Dunod, Paris, 2010.
6. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnent, Édition Dunod, Paris, 2012.
7. AUTISSIER David, MOUTOT Jean Michel, La boîte à outils de la conduite du changement, ED Dunod, Paris, 2013.
8. AUTISSIER David, MOUTOT Jean Michel, méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.2007.2010.2013.
9. BEAUDOIN Pierre, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation. Édition Montréal, 1990.
10. BEC Jacques, GRONIER François, SINGERY Jacky, La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles, Edition L'harmattan, Paris, 2007.
11. BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 3^{ème} éditions, Dunod, Paris, 1998.
12. BERNARD Hevin, JANE Turner, Manuel de coaching : champ d'action et pratique, Dunod, Paris, 2004.
13. BAREIL Céline, la gestion du changement stratégique dans les organisations publique, Édition télescope automne, 2008.
14. CARTON Gérard- Dominique, Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Anact, Paris, 1997.
15. COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard, changement organisationnel théorie et pratique, Édition Presse de l'université du Québec, Canada, 1997.

16. CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994.
17. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, L'Acteur et le système, Seuil, collections points Essais, Paris, 1997.
18. DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, l'entreprise stratégique : penser la stratégie, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1993.
19. DUPUY Francois, sociologie du changement : pourquoi et comment changé les organisations, Édition Dunod, Paris, 2011.
20. EDGAR Morin, La nature de la nature, Ed Points, Paris, 2014.
21. FOU BRIAT Michel, Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico- sociaux, 2^{ème} édition, EHESP, Rennes, 2013.
22. FAURIE Christophe, Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier, ED maxima, Paris, 2003.
23. GAGNE François, changement planifié et développement des organisations, Montréal, Paris, 1973.
24. GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, Strategor: Toute la stratégie de l'entreprise, 5^{ème} édition, Paris; 2009.
25. GHADDAB Nadia, AOUADI Sourou, Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, ED: Université virtuelle de Tunis, Tunis, 2008.
26. GILBERT Patrick, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ED: ESF, Paris, 1988.
27. GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed: L'Harmattan, Paris, 2005.
28. GOFFEE R. & JONES G, Le changement organisationnel Etes-vous vraiment qualifié pour diriger ?, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
29. HAFSI. T, DEMERS. C, Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, Éditions Transcontinental, Montréal, 1997.
30. HIGH-LANG Chantal, GELLMAN Charles, Le coaching, ED. D'organisation, Paris, 2000.
31. KOTTER Jean Pierre, Leading change, Ed Harvard Business School Press, 1996.
32. LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, Édition Dalloz, Paris, 1999.
33. LEWIN Kurt, la décision de groupe et changement social, Édition Québec, 1947.
34. OLIVIER Meier, DICO du manager, Édition Dunod, Paris, 2009.

35. OLIVIER Meier, gestion du changement, Édition Dunod, Paris, 2007.
36. PEMARTIN Daniel, réussir le changement : mutation des entreprises et problèmes humaines, Édition ESF, Paris, 2000.
37. PERRETY Véronique, Peut on planifier le changement organisationnel, Université Dauphine, Paris, 2009.
38. RAYNAL Serge, Le management par projet : approche stratégique de changement. Édition d'organisation, Paris, 1996.
39. ROBBINS Stephen, DECENZO Davide, GABILLIET Philippe, Management: L'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008.
40. RONDEAU Alain, Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre, collection Racines du savoir, HEC, Montréal, 2002.
41. ROUMILAR. P, Changement de l'organisation et ressource humaine, ED: Economica, Paris, 1997.
42. SEGUIN Gérard, gestion opérationnelle des équipes, Édition Dunod, Paris, 2005.
43. SOPARNOT Richard, Le management du changement, ED Vuibert, Paris, 2010.
44. VATIER Raymond, Département, de l'entreprise et promotion des R.M., Ed: Entreprise moderne, Paris, 1960.

❖ Les ouvrages de la méthodologie :

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987.
2. ALBARELLO L, Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique, 2eme édition, de Boeck, Bruxelles. 2004.
3. BOUDON Raymond, FILLIEULE Renaud, les méthodes en sociologie, 13^{ème} édition PUF, Paris, 1970.
4. ENGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah université d'Alger, 1997.
5. JAVEAU Claude, l'enquête par questionnaire, manuel a l'usage du patricien, 3^{ème} Ed, les éditions d'organisation, Paris, 1972.
6. GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001.
7. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Édition Dalloz, 2000.

8. LOUBET Del Bayle, JEAN Louis, initiation aux méthodes des sciences sociales, Édition l'harmattan, Paris, 2000.

❖ Dictionnaire

1. Groupe conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, Canada, 2003.
2. Lakehal Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, Édition Vuibert, Paris, 2000.
3. MUCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales, Édition ARMAND COLIN, Paris, 1996.

❖ Liste des thèses et mémoires :

1. BEN ZAÏDA Yousra, Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise, Thèse Sciences de l'ingénieur [physics], Sciences et Techniques du Languedoc, Français. Pour obtenir le grade de docteur de l'université Montpellier II, présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2008. Disponible : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00364895>
2. BOUKRIF Moussa, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes. F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, présentée et soutenue à l'université de Bejaia : le 06/12/2008.
3. BRASSARD André, une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations. collection gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : changement organisationnels cap rouge, qc : presses inter universitaires, 2011.
4. FIORINI Chrystelle, face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers. F 170 mémoire EDH l'école nationale de la santé nationale de la santé publique. décembre 2001. Disponible : document.ehesp.fr/memoire/2001/edh/fiorine.pdf. consulté le 23/03/2018.
5. HIDJHEB Madjid, l'impacte d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne, mémoire de fin de cycle dans le cadre de l'obtention du diplôme de master en sociologie, option sociologie du travail et des ressources humain cas pratique : NAFTAL, 2015.
6. PAULINE Duval, La conduite du changement et la communication à la poste, 60F mémoire économie et management des organisations et des ressources humaine, Université de Nice Sophia Antipolis, 2006. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 22/04/2018: 17:30:15.

7. TOUMSON Christophe, La formation en entreprise : enjeux et stratégies. Mémoire management international, université LIEGE, disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>, consulté le 11/03/2018, 08 :45 :22.
8. VISINAND Martine, le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, science de la gestion mémoire présenté en vu de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc université Montréal Août 2003.
9. ZID Rim, Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. mémoire présenté comme exigence Partiel de la maitrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006, consulté, <https://www.google.dz/search?ei=c9YHW8i5IMrXkwXTgIjQCw&q=++ZID+Rime%2C+Comprendre+le+changement> le lundi 12 février 2018 à 15h12 :23.

❖ Liste des articles et revues :

1. AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ. I, Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13° Conférence de l'AIMS, Normandie – Vallée de Seine 2-4 juin 2004.
2. BEN ABDALLAH Lotfi, BEN AMMAR MAMLOUK Zeineb, changement organisationnel et évolution des compétences, Cas des entreprises industrielles tunisiennes Direction et Gestion (La RSG) « La Revue des Sciences de Gestion », 2007/4 n°226-227.
3. BENGHOZI Pierre-Jean, La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? Revue française de gestion 2009/2 n° 192.
4. BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, revue communication présentée au colloque « la flexibilité : condition de survie ? ».Organisé par l'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999.
5. BAREIL Céline, La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, revue professeure agrégée service de l'enseignement du management .HEC Montréal, cahier N° 04-10-Aout .2004.
6. COCH (L), FRENCH J. R. P, Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, 1948, vol. 11
7. DUBRA ABATERUSSO Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement, 106 F mémoire:

- psychologie et science de l'éducation: Université de GENEVE: Disponible: <http://archive ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 24/01/2018 à 13 :30 :11.
8. DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, revue strategic management journal, vol, 8 N^o 3, 1987.
 9. CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N^o 120 septembre –octobre, 1998.
 10. Guilhon Alice, Le changement organisationnel est un apprentissage, Revue Française de Gestion, n^o120, septembre-octobre, 1998.
 11. JACQUELINE Codsì, CRIA, M, Le partenaire d'affaires RH : Catalyseur des changements organisationnels réussis, directrice principale, psychologie du travail et développement organisationnel, Optimum Talent. Effectif, volume 16, numéro 3, juin/juillet/août 2013. Sans page, Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA). [En ligne] <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=541436>
 12. MARCH James, Exploration and exploitation in organizational learning, Organization science, vol 2, N^o 1, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby) 1991.
 13. RONDEAU Alain, Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Revue internationale de gestion, Vol, 24, N^o 03,1999.
 14. ROBERGE Michèle, A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états, revues d'éducation permanente, université Paris-Dauphine, Paris, 2002.
 15. VAS Alain, La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, 9^{ème} conférence internationale de management stratégique .Assistant à l'Université Catholique de Louvain, Unité de Stratégie d'Entreprise de l'Institut d'Administration et de Gestion, Belgique, Mai 2000.
 16. VAS, Alain, Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13^{ème} conférence AIMS, 2004.

❖ **Les sites internet :**

1. <http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/comprenrepourreussir/pl, Anformation- BD-24. mars2010.pdf>.consulté: le 18/02/2018, 13:41:40
2. http://deal128fc.free.fr/coursA/A2_Management_changement&TIC/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf.
3. <http://e-magazine.lamy.fr/actualites/detail/90123/la-communication-interne-7-outils-incontournables.html>, consulté : le mardi, 10/04/2018, à 12 :38 :02.
4. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/facteur-de-resistance-changement-restrictive-et-developpement-organisationnel>

❖ **Document électroniques :**

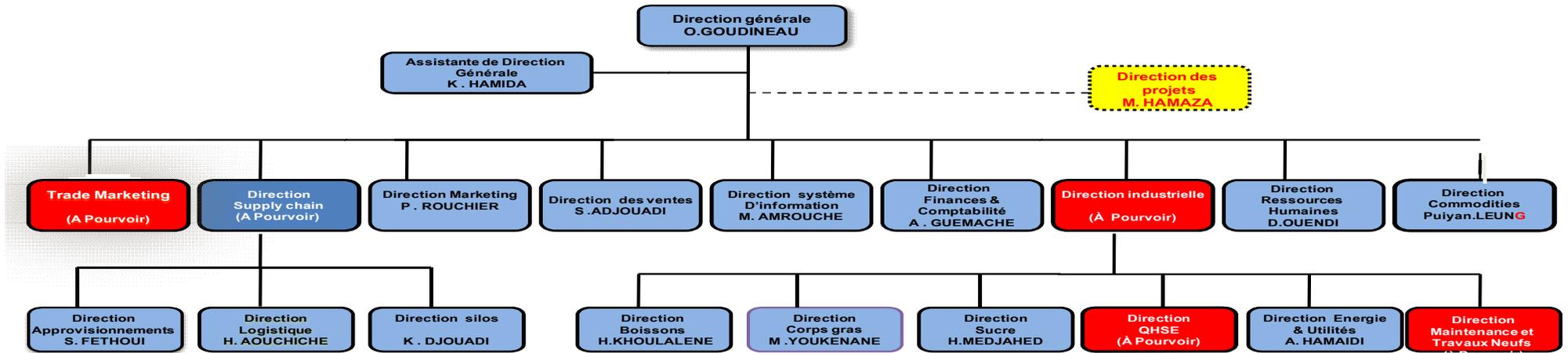
1. Document, La motivation et l'implication des salariés, disponible sur le site internet : <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>, consulté le vendredi 25/05/2018 à 18h48 :03s.
2. Document, Gestion de projet : conduite du changement, disponible sur le site internet : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>, consulté le mercredi 30/05/2018 à 20h28 :12.
3. Document, Améliorer la communication au sein de l'entreprise, disponible sur le site : <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>, consulté le dimanche 29 avril 2018, à 15h200 :02.
4. Document électronique, leadership, communication et changement, disponible dans le site internet : <http://www.qualiteonline.com/dossier-60-leadership-communication-et-changement.html> , consulté le jeudi 31/05/2018 à 18h09 :02.
5. Document électronique, La résistance au changement, disponible sur le site internet : https://quebec.huffingtonpost.ca/marie-sylvie-dionne/resistance-au-changement_b_5411264.html, consulté le mardi 08/05/2018 à 15h02 :14s.
6. Document électronique, Résistance au changement de facteur restrictif au développement organisationnel-monographie dans un laboratoire d'analyses cliniques, disponible sur le site: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/facteur-de-resistance-changement>, consulté le 25/05/2018 à 11h30 :03s.
7. Document électronique, Comment faire adhérer à un changement, disponible sur le site internet : <https://www.journaldunet.com/management/expert/59825/comment-faire-adherer-a-unchangement.shtml>, consulté le 25/05/2018.à 12h :55 :01s.

Annexes

ANNEXES 01 :



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23

ANNEXES 02 :

Thème : conduite du changement en entreprise : le rôle de ressource humain

Guide d'entretien pour la pré-enquête :

1. Avez-vous connu des changements organisationnels dans votre entreprise ?
2. Le changement était-il nécessaire ? et pourquoi ?
3. Qui guide le changement organisationnel dans votre entreprise ?
4. Croyez-vous qu'on peut confier la gestion du changement organisationnel à n'importe qui ?
5. C'est quoi pour vous un leader ?
6. Ce dernier avec ses qualités peut-il guider le changement ?
7. Est-ce que le personnel a été adapté à ce changement ? (formation, sensibilisation etc.,)
8. Quelles ont été les conséquences du changement sur vous et sur votre entreprise ?
9. Qu'entendez-vous par la conduite du changement ?
10. Comment est perçue la conduite du changement au sein de votre entreprise par les collaborateurs ?
11. Pouvez-vous mesurer les effets du conduit du changement et ses conséquences pour votre entreprise ?
12. Quel est le rôle de la dimension humaine dans une conduite de changement en entreprise et comment les hommes vont-ils s'approprier un nouvel environnement de travail ?
13. Quel est le rôle de l'individu en situation de changement organisationnel ? Quelles sont ses pratiques pour agir sur le changement ?

ANNEXES 03 :

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des Sciences Sociale.**



Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Guide d'entretien sur le thème :

« Conduite du changement en entreprise : le rôle des ressources humaines au sein de l'entreprise industrielle SPA CEVITAL».

Objet :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sociologie du travail et des ressources humaines, nous vous demandons de bien vouloir y contribuer en répondant aux questions présenté dans le guide d'entretien.

Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir resteront anonymes et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Réalisé par :

M^{elle} HAMAOUI Sounia

M^{elle} BOUMAZA Katia

Encadré par :

M r. MELLOUD. S

Année universitaire

2018/2017.

1) Les données personnelles :

1. Le sexe :

• Féminin :

• Masculin :

2. Age :

3. Niveau d'instruction :

4. Poste occupé :

5. Service d'affectation :

6. Nombre d'année d'ancienneté :

7. Année du recrutement :

2) Les questions:

a) Changement :

1. Qu'entendez-vous par le changement organisationnel ?

2. Avez-vous vécu au sein de votre entreprise un changement organisationnel ?

3. En quoi consistait le changement auquel vous avez assisté ?

4. Est-ce qu'on vous a mis au courant du changement ?

5. Quelles ont été les raisons de ce changement ?

6. Pouvez-vous nous parler des mécanismes (outils) utilisés pour introduire ce changement ?

7. Le changement organisationnel opéré, il répondait à quels besoins ?

8. Quel a été le l'impact du changement sur l'entreprise ?

9. Quelles sont les conditions de réussite du changement organisationnel ?

10. Comment s'est déroulé le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

b) La conduite du changement

11. Quelle sont les moyens, mis en place pour atténuer la résistance ?

12. Qui a conduit ce changement au sein de l'entreprise ?

13. Avez-vous participé à l'introduction de ce changement organisationnel ?
14. Il est toujours difficile de changer l'organisation et de bouleverser les anciennes habitudes. Une communication efficace entre les différentes parties prenantes, pourrait-elle atténuer les divergences entre les différents groupes au travail ?
15. Pouvez nous dire de quelle manière est perçu le changement ?
16. Le changement est-il accepté par tout le monde ?
17. Quel a été selon vous le sort de ce changement : une réussite ou un échec ?

c) **La résistance**

18. Comment avez-vous informé les employés sur le changement au sein de votre entreprise ? A travers quoi ?
19. Quelle a été votre attitude à l'égard de ces changements ?
20. Pourquoi existe-t-il toujours des employés qui résistent au changement ?
21. Quels sont les raisons de cette résistance ?

ANNEXES 04 :

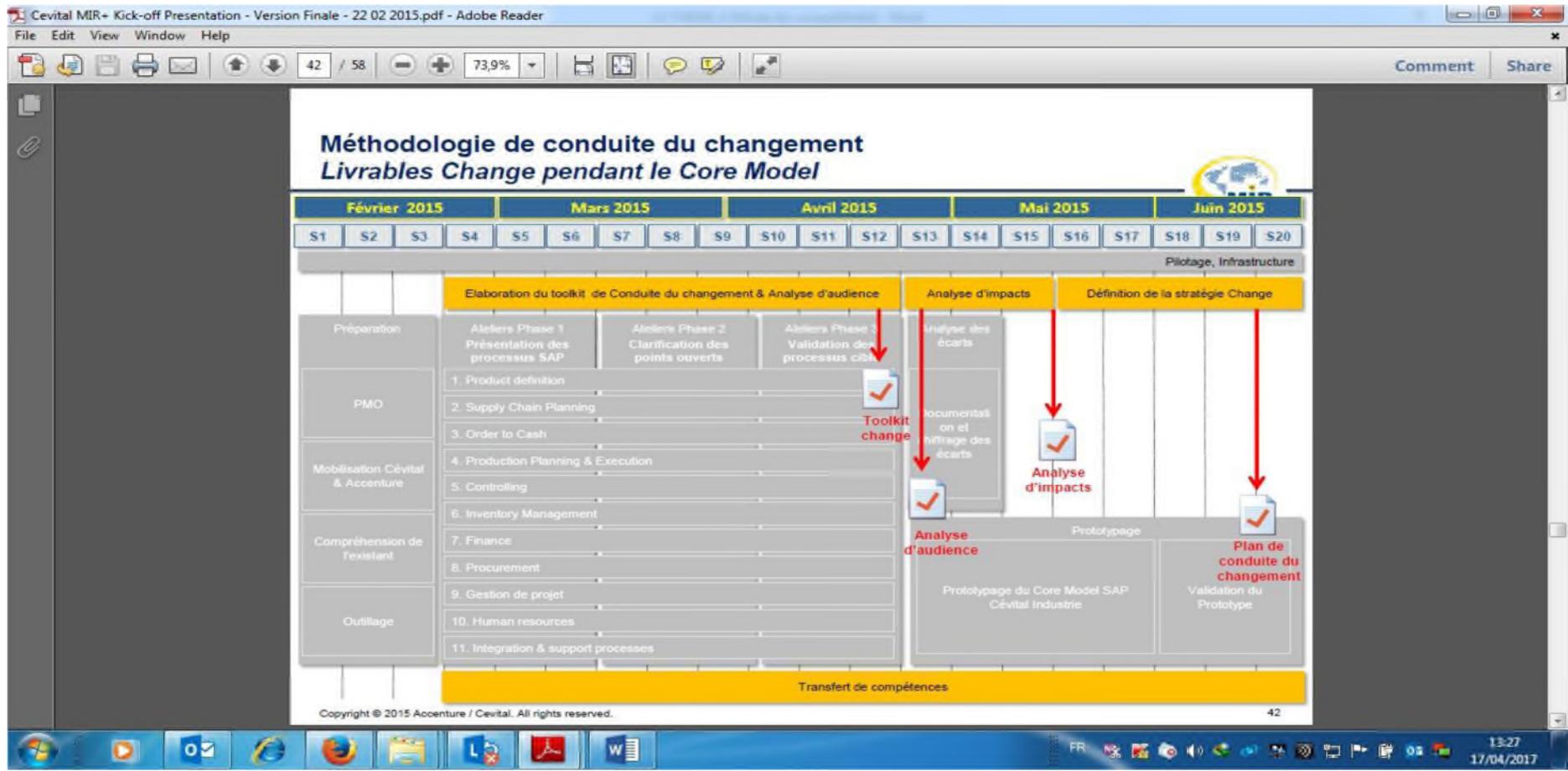


Figure 03 : méthodologie de conduite du changement (livrables change pendant le core model).

ANNEXES 05 :

Cevital MIR+ Kick-off Presentation - Version Finale - 22 02 2015.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

40 / 58 73,9%

Comment Share

Méthodologie de conduite du changement Le réseau change



Stratégie

Top management	Sponsor principal	Le Sponsor principal initie le changement au sein de l'organisation. Il permet de légitimer l'équipe projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches. Il assure l'alignement du projet avec les autres projets et la stratégie du groupe. Il démontre activement son engagement pour la conduite du changement.
BPO & Directeurs de programme	Sponsor	Les Sponsors ont l'autorité, la responsabilité et la crédibilité pour représenter et soutenir activement le projet. Ils mobilisent l'organisation autour du projet, démontrent activement un engagement visible, soutiennent les leaders et donnent l'impulsion pour faire bouger l'organisation par la voie managériale quand il le faut.
Experts métiers	Ambassadeurs	Les Ambassadeurs gèrent, guident, promeuvent et appliquent le changement au sein de l'organisation. Ils coordonnent les Agents Change et les activités de conduite du changement. Ils soutiennent visiblement le projet.
Directeurs de projet IT & Business	Leaders	Les Leaders ont pour responsabilité de maîtriser et de sécuriser l'appropriation de la solution à implémenter, au même titre qu'ils se préoccupent de la qualité de celle-ci. Ils doivent porter le projet, mettre en œuvre les moyens nécessaires pour le mener à bien et s'assurer de la réalisation de ses objectifs.
Key Users	Agents change	Les Agents Change sont des personnes influentes qui créent l'élan et promeuvent le projet. Ils restent en contact avec les collaborateurs et le management. Ils donnent des informations et collectent les retours.

Opérationnel

Copyright © 2015 Accenture / Cevital. All rights reserved. 40

FR 13:23 17/04/2017

Figure 04 : document interne de l'entreprise sur méthode de conduite du changement (le réseau change).