

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET**  
**DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de Gestion



**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention de diplôme de master en sciences gestion**

**Spécialité : Management des ressources humaines**

**Intitulé**

**Le rôle de la fonction ressource humaine dans le changement  
organisationnel : Cas SARL Mont Djurdjura**

**Réalisé par :**

- HIMI Nassim
- OUADHI Hocine

**Encadré par :**

Dr TIMERIDJINE Sara

**Année universitaire : 2021/2022**

## Remerciement

Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à nos parents qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

Nous tenons à remercier sincèrement Dr Timeridjine d'avoir accepté de nous encadrer dans ce travail, qui s'est toujours montrée à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les examinateurs qui ont la gentillesse de lire et d'examiner ce travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis (es) et toute personne, qui nous ont toujours soutenus (es) et encouragés (es) au cours de la réalisation de ce rapport de stage.

## DÉDICACES

A ma Chère Mère KARIMA HIMI. A mon Père SLIMANE HIMI Dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis de vivre ce jour. A mon Frère FATEH, mes sœurs TAOUS et YASMINE,

A ma grand-mère qui m'a soutenu tout au long de mon parcours. Et une pensée à mon grand-père qu'ALLAH l'accueille dans son vaste paradis. Et merci à mon oncle NABIL.

Et j'accorde un grand remerciement et respect pour notre encadrant Mme TIMERIDJINE Sara durant tout mon parcours universitaire.

Enfin merci à mon ami SAID et à tous mes proches, amis, collègues et à toute la famille HIMI.

Sans oublier mon binôme OUADHI HOCINE, qui est toujours souriant, attentif, calme...



**HIMI  
NASSIM**

Je dédie ce travail  
A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne qui a fait de moi ce  
que je suis aujourd'hui ;

Particulièrement à mon Père SAID et ma Mère TADJER YASMINA pour  
leur éternel amour et le soutien qu'ils m'ont accordé.

A vous mes chères sœurs YASMINE & KAHINA qui m'avez toujours  
soutenu et encouragé tout au long de mon parcours, sans oublier mes  
neveux ABDEL ALI, ABDEL RAOUF, MEHDI, RABEH & AMIRA.

A tous mes proches DJAMEL EL AMIN, AKCIL, MAZIGH, AKRAM, MEHDI,  
YACINE, mes amis, mes cousins, collègues. Merci pour tout.

Un grand merci pour notre encadrant Mme TIMERIDJINE SARA, qui était  
toujours présente, nous a soutenus tout au long de ce travail.

Enfin mon binôme NASSIM HIMI, dont la synergie nous a permis  
d'aboutir à ce travail.



**OUADHI HOCINE**

# **Sommaire**

## Sommaire

<b>Introduction Générale</b> .....	01
<b>Chapitre 01 : Généralités sur la fonction RH... ;</b> .....	04
Introduction .....	05
Section 01 : Généralités sur la fonction ressources humaines (FRH).....	06
Section 2 : Pratiques de la fonction ressource humaine.....	13
Section 03 : La place des ressources humaines dans le processus du changement.....	20
Conclusion du chapitre .....	24
<b>Chapitre 02 : Le changement organisationnel</b> .....	25
Introduction .....	26
Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel.....	27
Section 02 : Typologie, enjeux et objectifs du changement.....	34
Section 3 : la conduite et la résistance au changement.....	38
Conclusion du chapitre .....	51
<b>Chapitre 03 : Etude de cas Sarl Mont Djurdjura</b> .....	52
Introduction .....	53
Section 01 : Description de l'organisme d'accueil .....	54
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	60
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	62
Conclusion du chapitre .....	73
<b>Conclusion Générale</b> .....	76
<b>Bibliographie.</b>	

# **Liste des Abréviations**

## **Liste des abréviations :**

GRH : Gestion des Ressources Humaines

DRH : Direction de Ressources Humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

FRH : Fonction Ressources Humaines



# **Introduction Générale**

## **Introduction générale**

---

### **Introduction générale**

Le monde de l'entreprise connaît un bouleversement organisationnel sans précédent. Afin d'être toujours plus compétitive, l'entreprise se doit d'innover et de s'ajuster pour rester en adéquation avec les exigences du marché. La transformation est devenue la formule qui revient à plusieurs reprises au sein des entreprises mais aussi des PME, et ce indépendamment de leur domaine d'activité.

L'accompagnement à la transformation organisationnelle a été longtemps une pratique non structurée prise avec légèreté. A l'heure actuelle les cadres définissent la conduite du changement comme un aspect vital de l'entreprise.

La transformation organisationnelle n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen pour l'organisation de réaliser ses stratégies et donc d'assurer sa pérennité. De plus en plus, la fonction RH est au premier plan et joue un rôle de dans la planification des transformations. En plus d'en orchestrer l'exécution, elle influence et facilite les réflexions en amont menant au design des changements requis.

Les transformations sont devenues une notion centrale de la vie en entreprise. Les cyniques aiment affirmer que la réorganisation en cours n'est que la dernière avant la prochaine ! Seules les entreprises capables de réagir de manière flexible aux conditions changeantes du marché continueront à obtenir de bons résultats. Mais ce n'est possible qu'avec des collaborateurs motivés. Ce sont les salariés qui doivent faire avec les changements et les nouvelles structures. Ce qui fait des RH un élément particulièrement important dans les processus de changement. Lorsque les capacités organisationnelles et humaines en place ne sont pas alignées pour réaliser les nouvelles stratégies, elles doivent évoluer, voire se transformer. Selon l'ampleur des changements requis, nous parlons d'évolution ou de transformation organisationnelle.

Cependant pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Néanmoins la volonté de changement et sa conduite s'accompagnent généralement d'incertitude, d'une piètre communication, de lutte de pouvoir et du chaos.

## Introduction générale

---

Ainsi, elle peut se heurter à plusieurs problèmes au moment du passage à l'action, car sa mise en œuvre doit tenir compte de la dimension humaine à savoir les valeurs, la culture, l'environnement et les résistances au changement. Changer c'est bien, mais savoir le gérer et le conduire afin d'atteindre les objectifs fixés à long terme c'est mieux.

La problématique qui en découle s'articule sur la question suivante : **Quel est le rôle de la fonction RH dans le changement organisationnel ?**

Pour mieux cerner cette question, notre travail tentera de répondre aux questions secondaires suivantes :

**-Qu'est-ce que le changement organisationnel ?**

**-Comment la fonction RH accompagne le changement ?**

Ce travail repose sur les hypothèses suivantes :

**• La fonction RH joue un rôle majeur au sein des entreprises, elle a vocation à devenir une fonction transformatrice.**

**•La fonction RH détient les clés de la mise en place des conditions favorables des transformations organisationnelles.**

Dans l'objectif de mener à bien ce travail, nous avons privilégié une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases essentielles : la première phase consiste en une recherche théorique et la deuxième phase représente notre investigation sur le terrain.

Dans la première phase, nous nous intéressons au développement théorique de la thématique, afin de nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts principaux sur le changement organisationnel sur la base des recherches bibliographiques, documentaires variées et des revues spécialisées.

Dans la deuxième phase, nous nous focalisons sur l'étude empirique au sein de l'entreprise Mont Djurdjura afin de recueillir les informations nécessaires pour réaliser ce travail sur le terrain. Pour cela, nous utilisons deux outils de collecte de données: des entretiens avec les responsables concernés et des questionnaires distribués aux salariés.

Pour assurer le cheminement méthodologique entrepris, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

## Introduction générale

---

1. Le premier chapitre sera consacré sur la fonction Rh ayant pour but de connaître les points essentiels de la fonction RH toute en commençant par des généralités sur la fonction R.H, ensuite ses principales pratiques existant, ainsi sa place dans le processus du changement.
2. Le second chapitre porte sur le changement organisationnel, qui donne une recension des écrits sur ce dernier pour mieux comprendre plus exactement on y retrouve des généralités, Types de changement suivis étapes de conduite de changement organisationnel, résistance au changement.
3. Quant au dernier chapitre, on aborde le rôle de la fonction R.H dans le changement organisationnel, ou on définit l'organisme d'accueil «Mont Djurdjura » enfin une analyse et résultat obtenus de notre recherche en son sein.

# **Chapitre 1 : Généralités sur la fonction RH**

### **Introduction du chapitre**

Au début des années 1980, le coût élevé de l'entreprise, représenté par les salaires, devient une charge qui freine son développement. Ce glissement se traduit par l'évolution sémantique qui devrait marquer le passage à une nouvelle ère : les fonctions individuelles deviennent des fonctions RH, et la gestion du personnel devient la gestion RH. Depuis les années 1970, la fonction RH connaît une croissance lente et régulière.

Cette évolution s'est accompagnée de changements qualitatifs majeurs, principalement liés à des facteurs réglementaires et économiques. Le terme de gestion des ressources humaines s'est progressivement répandu au sein de l'entreprise pour remplacer : la gestion du personnel. Ce changement de vocabulaire correspond à la diversification des problématiques et de la mission du FRH, ainsi qu'à son intensification dans le processus de décision stratégique. Ainsi, la gestion des ressources humaines regroupe aujourd'hui l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour gérer, mobiliser, accompagner et développer les RH impliquées dans l'activité d'une entreprise.

### **Section 01 : Généralité sur la fonction ressources humaines (FRH)**

La gestion des ressources humaines (GRH) anciennement la gestion du personnel est un ensemble de pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Une ressource humaine qui regroupe l'ensemble des salariés tout statuts confondu (ouvriers, employés cadres) appartenant à l'organisation.

#### **1- Définition de la fonction ressources humaines**

Selon Lethielleux Laetitia : « *la gestion des ressources humaines peut se résumer à faire que l'entreprise où l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose, en temps voulu, des personnels dont elle a Besoin* »<sup>1</sup>.

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans une organisation<sup>2</sup>. La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique et social l'entreprise) dans lesquelles elle évolue.

Selon Lakhdar SEKIOU : « *la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures...etc.) et des activités (recrutement etc...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales du point des individus et de l'organisation. Elle considère les personnes comme une ressource humaine plutôt que comme un coût et priorise le partage de la fonction ressources humaines pour assurer sa coordination* »<sup>3</sup>.

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise « *qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la*

---

<sup>1</sup> Lethielleux. L « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3ème édition », Gualino, Paris, 2009, p16.

<sup>2</sup> CADIN.L et al, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Editions Dunod, Paris, 2002, p 54.

<sup>3</sup> SEKIOU.L, « La gestion des ressources humaines », 2ème édition, De Doeck, Bruxelles, 2004,

*définition de laquelle elle intervient »<sup>4</sup>.*

### **2. Les activités de la fonction ressources humaines et ses missions**

Les activités de la fonction ressources humaine peuvent être regroupées en 7 activités<sup>5</sup> :

#### **2.1. Planification des RH**

- Analyse des besoins,
- Gestion prévisionnelle,
- Gestion stratégique,

Cette activité consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle a fixés.

#### **2.2. Evaluation**

- Analyse /évaluation des employés,
- Évaluation individuelle des salariés : rendement, compétences, potentiel.

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les besoins et postes de travail dont elle dispose et / ou dont elle a besoin à un horizon donné. Cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH.

#### **2.3. Recrutement, sélection, affectation**

Il s'agit de mettre en œuvre les procédures et démarches pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins définis, les sélectionner et les affecter aux postes de travail adéquats. Ces activités peuvent se découler en externe (recrutement externe d'un nouveau salarié) ou en interne (gestion des mobilités).

---

<sup>4</sup> <http://www.CERCLERH.com>

<sup>5</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, p05



### **2.4. Développement des RH**

- Gestion des compétences /formation ;
- Gestion de carrières ;
- Rémunération.

Les objectifs de « maintien des salariés » dans l'emploi passent par la valorisation des RH : formation, gestion des compétences et des carrières, politique rémunération, et de motivation non financières.

### **2.5. Qualité de vie de travail, climat interne**

- Amélioration des conditions de travail,
- Bien-être des salariés,
- Communication interne.

Le service RH veille à améliorer ses dimensions de la qualité de vie au travail et à entretenir un climat social satisfaisant en interne.

### **2.6. Maintiens des relations sociales**

- Négociation collective ;
- Gestion des conflits.

Les différentes décisions et orientations s'inscrivent pour la plupart dans une logique de négociation collective, des lors que des représentants des salariés sont présentes et actifs au sein de l'entreprise.

Les partenaires sociaux veillent au respect des droits des salariés et aux intérêts collectifs. L'Employeur s'efforce de remplir ses objectifs stratégiques et financiers, tout en respectant les droits et en tentant de limiter le risque de conflit sociaux.

### **2.7. Contrôles de gestion sociale**

- Évaluation de cout de la gestion sociale,
- Contribution aux performances ;
- Analyse des écarts.

Une démarche de contrôle de gestion sociale vise à analyser les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations, évaluer les effets des actions entreprises, chiffrer le cout du social et maitriser les dépenses dans ce domaine. Elle nécessite, d'une part, un recueil d'informations sociales et, d'autre part, un système d'information et des tableaux de bord sociaux.

### 3. Les enjeux de la fonction ressources humaines et ses objectifs

#### 3.1. Les enjeux

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux<sup>6</sup>:

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

#### 3.2. Les objectifs de la GRH

Les objectifs de la G.R.H. peuvent tout d'abord se décliner en trois catégories d'objectifs : objectifs explicites et implicites et objectifs à long terme : attirer des candidats de qualité, maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise, accroître la motivation et l'implication des salariés, utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi, améliorer la qualité de vie et la productivité au travail, assurer le respect de la législation sociale.

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le cycle de vie du salarié dans l'entreprise : l'analyse et l'évaluation des emplois, l'opération de recrutement-sélection-affectation, le développement des ressources humaines (formation et gestion de carrière), l'organisation du travail et les relations sociales. À cela s'ajoutent, en amont, les activités de planification-prévision et, en aval, celles de contrôle de gestion sociale.

---

<sup>6</sup> SHIMON, Les autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p30.

## Chapitre 1 : généralités sur la fonction RH

---

Selon la fonction RH, les objectifs de la GRH peuvent être structurés en objectifs explicites, implicites, et enfin, en objectifs à long terme.

• **Les objectifs explicites de la GRH** : elle vise quatre (04) objectifs explicites<sup>7</sup>:

- Attirer des candidats de qualité (qualifiés);
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise (rendement satisfaisant) ;
- Accroître la motivation des salariés ;
- Et utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi.

• **Les objectifs implicites de la GRH** : la GRH vise en outre trois (03) objectifs implicites<sup>8</sup>:

- Qualité de vie de travail et climat interne** : amélioration des conditions de travail, communication interne et bien être des salariés;
- Maintenir des relations sociales positives** : respect des droits des salariés; négociation collective et gestion des conflits;
- Contrôle de gestion sociale** : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution aux performances.

La GRH n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Les objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteinte se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

L'accroissement de la productivité: la recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Conscient de cette réalité, les entreprises les plus productives tiennent en haute considération leurs services des Ressources Humaines car, pour obtenir un résultat, il faut viser à la fois l'accroissement de la

---

<sup>7</sup> PERITTI, J-M : « gestion des ressources humaines et gestion du personnel. », 2e édition, Vuibert, paris, 1998, p105.

<sup>8</sup> MAKHELOUF.F, « Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines, 3ème édition », pages bleues internationales, Alger, 2012, P.11.

productivité et l'amélioration de qualité des produits, cette tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

L'amélioration de la qualité de vie au travail : le caractère routinier et satisfaisant de certains emplois sont indéniables ; on constate qu'il existe davantage de salariés désireux de se confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Certains souhaitent en outre jouir d'une grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leurs entreprises.

Un nombre croissant d'employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser leurs aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera, rehaussera leur qualité de vie au travail.

Le respect du cadre juridique doit se faire en conformité avec les lois et règlement existant ainsi qu'avec les décisions arbitraires ou les jugements rendus par les tribunaux juridiques.

Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de GRH d'où la nécessité pour les gestionnaires des ressources humaines de connaître à fond les lois et les règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

• **Les objectifs à long termes de la GRH** : les objectifs à long terme de la fonction RH peuvent être regroupés en trois objectifs<sup>9</sup> qui sont comme suit :

- La survie de l'entreprise :

- Le profit :

- La compétitivité :

- La survie de l'entreprise :

- **Survie** : d'après le dictionnaire la définition du mot survie est comme suit : « *Survie est un terme désignant le fait de survivre, de prolonger l'existence* ».

La continuité de l'activité économique de l'entreprise pour une plus longue durée possible et la réalisation de ses objectifs principaux et d'être performante sur son secteur d'activités d'avoir des avantages, des bénéfices, et le souhait de toutes entreprise.

---

<sup>9</sup> MERCIER., E, et SCHMIDT, G, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 2004, P27

- **Le profit** : d'après le dictionnaire français « *Larousse* » le terme profit : désigne un : « *Gain réalisé sur une opération ou dans l'exercice d'une activité* ». Il est synonyme d'un bénéfice, avantage ...

- **La compétitivité** : Selon le dictionnaire c'est ce « *Qui est capable de supporter la concurrence avec d'autres.* », synonyme de : concurrentiel, performance. Ainsi, la notion de compétitivité s'entend comme la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur un marché, qu'il soit domestique ou extérieur. Dans ce cadre, la compétitivité peut concerner une entreprise, un secteur d'activité ou une économie nationale.

Un objectif à long terme est un objectif stratégique, il consiste à projeter, dans le moyen et le long terme, les besoins en ressources humaines d'une entreprise. IL doit permettre la prise de décision, selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains nécessaires à cette stratégie.

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organisations gouvernementales. Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroitra encore davantage (son influence) s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

### **Section 2 : pratiques de la fonction ressource humain**

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme le processus de recrutement (recrutement, sélection et l'accueil), la rémunération, la motivation, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel) ; la formation, la diffusion des informations...relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH). Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH, on note les pratiques dites traditionnelles énumérées ci-dessus et de nouvelles pratiques telles la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La mission de la fonction gestion des ressources humaines consiste en la mise à disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi, la gestion des ressources humaines a des implications sur la performance des entreprises.

Pour analyser ces pratiques de gestion des ressources humaines, Garand et Fabi (1992)<sup>10</sup> proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ces auteurs les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition des ressources humaines composées de l'organisation des RH qui passe par l'analyse des emplois, des processus de recrutement (recrutement, sélection et accueil) ; l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération, de gestion des carrières, les relations sociales et d'évaluation du rendement (appréciation du personnel). Enfin nous ne manquerons pas de penser à l'aspect touchant au développement des ressources humaines comportant la formation, de la gestion des emplois et des compétences et la diffusion de l'information.

#### **2.1. L'acquisition des ressources humaines :**

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et de la performance dans toute organisation, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales pour l'entreprise. Lorsque le candidat sera sur ou sous recruté par rapport au poste, ceci conduira inévitablement à une situation de séparation volontaire ou non avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité. Toute chose

---

<sup>10</sup> Garand et Fabi (1992), les pratiques de gestions de ressources humaines en PME, Revue Organisation, vol2, num 1, automne 1992, pp.61-97

qui peut amener l'entreprise à la dérive dans un environnement où la concurrence est rude.

Pour être à l'abri de ce problème, il faut définir une stratégie de recrutement qui passe par la description du poste et profil des candidats. La description de poste consiste à présenter tous les aspects importants du poste afin de permettre un bon recrutement. La fiche descriptive du poste doit mentionner les éléments suivants : identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation de la structure, description des activités (informations initiales et complémentaires du plan de travail, etc.). Ainsi, la définition du poste donne une image claire des principales responsabilités liées au poste.

La définition du profil du candidat permet de décrire le candidat compétent en regroupant les éléments du profil en caractéristiques :

- **indispensables** : qu'il faut obligatoirement pour remplir la mission ;
- **essentiels** : sont nécessaires pour assurer correctement la fonction ;
- **souhaitées** : désirées mais non nécessaires.

Une fois ces deux étapes préalables du recrutement réussies, on peut lancer le processus de recrutement par l'appel aux candidatures, la sélection, le choix des meilleurs profils et finalement l'accueil et l'intégration. Au fond, l'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un poste vacant ou créé. Le problème posé est d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles du candidat.

### 2.2. La rémunération

Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçue pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe les attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur.<sup>11</sup>

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération:

- **Le salaire de base (SB)** : Le salaire de base est fonction du travail et des exigences

---

<sup>11</sup> Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME », Revue organisations, volume 2 n°1, automne 1992 p61-97.

inhérentes au poste. Généralement, la législation du travail détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel Commun...etc.).

- **Les primes** : Elles sont une fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manière selon l'élément pris en considération (temps de productivité, tâche, assiduité, ancienneté, etc.) On distingue ainsi des primes de rendement, d'ancienneté,...etc.

- **Les avantages sociaux** : Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autre les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale, d'accident de travail, d'assurance maladie, ... etc.

Les différents types de rémunération sont la rémunération au temps, au rendement (aux pièces) et par qualification, c'est- à dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise : salariés (besoin de consommation, de sécurité, d'équité) et employeurs (ou entreprises) (souci de qualité, climat social favorable). D'un point de vue économique, la formalisation d'un plan de rémunération pour les employés semble avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise.

### 2.3. La motivation

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler, les impliquer. Selon Patrice ROUSSEL cité par MALO et MATHE, la motivation au travail est un « *processus qui implique : la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles* »<sup>12</sup>. L'un des objectifs de la gestion des ressources humaines est d'influencer les subordonnés dans le sens de l'amélioration de leur performance. Il serait ainsi intéressant de savoir ce qui motive les gens au le travail.

---

<sup>12</sup> Rémunération, motivation et satisfaction au travail Patrice Roussel , 01/05/1996.



Selon MASLOW<sup>13</sup> et ALDERFER<sup>14</sup>, l'individu est motivé pour les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoins sont hiérarchisés et l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs. Cet auteur (MASLOW) construit une pyramide des besoins où on a, de la base au sommet, les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

ALDERFER distingue les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. L'analyse de cet auteur enrichit la pensée de MASLOW sur deux points essentiels :

D'un côté, ALDERFER observe qu'il n'y a de priorité entre les besoins et que contrairement au point de vue précédent, l'individu peut chercher à satisfaire premièrement les besoins de niveau supérieur sans passer obligatoirement par les besoins de base.

De l'autre côté, un individu qui ne peut satisfaire ses besoins de développement, sera frustré et reviendra se focaliser sur les besoins d'existence. La connaissance de ces mécanismes de fonctionnement de la motivation permet de prendre des décisions plus efficaces. En somme, il est indispensable d'identifier des facteurs qui suscitent le maximum d'efforts chez les employés.

### **2.4. La gestion des carrières et l'évaluation du personnel**

La gestion des carrières constitue un facteur de réussite de l'entreprise, il contribue entre autres à la motivation, à la fidélisation et à la performance des employés. « *La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières*<sup>15</sup> ».

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'appréciation permettant de détecter les potentiels

---

<sup>13</sup> Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », The Psychological Review, vol.50, n°4, p.370-396.

<sup>14</sup> Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, n°2, p.142-175.

<sup>15</sup> PERETTI. J.M. Gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

et d'orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi. La mise en place d'une gestion prévisionnelle du personnel implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion).

Pour apporter réponses à ces questions Pierre Lemaitre (2002) souligne : « *l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés* ». Au travers de l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. Elle doit permettre de :

- Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

Dans un cadre général, l'appréciation a pour but :

- d'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en compte les connaissances des méthodes de travail ;
- de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et, donc d'évaluer les dérivées de la courbe de la performance.
- Le développement des ressources humaines : la gestion des ressources humaines prend en compte le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés dans l'investissement à la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'information et la communication et dans l'amélioration des conditions de travail.

### **2.5. La formation**

La formation est l'élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, elle sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

En effet plusieurs définitions peuvent être retenues pour la formation. Nous débuterons par celle de LOUART PIERRE qui définit la formation professionnelle comme suit : « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées*

*renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>16</sup>.*

Le seconde est celle présentée par SEKIOU, qui définit la formation comme «*un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>17</sup>.*

De ces deux définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Ainsi la formation peut être considérée comme :

- **Un facteur d'efficacité**, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- **Un facteur de motivation des salariés**, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- **Un moyen de développement économique**, de progrès social et d'assurance contre la stagnation, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu aux travailleurs

### **2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est donnée par Rouilleault dans son rapport « *Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier »<sup>18</sup> stipule que :*

- la gestion des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines ;
- elle vise à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des

---

<sup>16</sup> P, LOUART. « Gestion des Ressources Humaines », édition. Eyralles, Paris, 1994. p 130.

<sup>17</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres "gestion des ressources humaines", Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001. p336.

<sup>18</sup> Rapport ROUILLEAULT, « Anticiper et concerter les mutations », remis au Ministre de l'Economie Christine LAGARDE, en juillet 2007.

## Chapitre 1 : généralités sur la fonction RH

---

- métiers, des emplois et des compétences ;
- elle est fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques ;
  - Elle est adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;
  - C'est un outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel ;
  - C'est aussi un dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel ;
  - Elle met en cohérence différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les Institutions Représentatives du Personnel (IRP), formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emploi (en développement fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...) ;
  - C'est une démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'anti - chambre, ni l'antidote.

Le développement des compétences est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution. Le développement des compétences accompagne l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des RH dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie.

### **Section 03 : La place des ressources humaines dans le processus du changement**

La fonction RH est liée à la conduite du changement, car elle doit accompagner tout changement dans l'entreprise, profond ou non, sous la direction de la conduite du changement. Depuis quelques années déjà, l'accroissement des opérations de changements ont modifiés les rôles alloués à la fonction RH et les attentes liées à celle-ci.

Les RH assument une large responsabilité dans le succès des démarches de transformation, ils sont particulièrement amenés à étudier les impacts des décisions envisagées. Leur expertise juridique et en matière de dialogue social leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : Co-élaboration du calendrier opérationnel et des délais légaux, gestion des incidents juridiques, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc...<sup>19</sup>

La fonction RH assure le rôle d'accompagnement à court, moyen et long terme. A la fois au niveau structurel, d'anticipation que de développement des métiers et de la RH. Les responsables RH se confrontent ainsi à des défis liés au changement, ils doivent de ce fait faire progresser le processus de changement tout en expliquant les enjeux à travers la gestion des mentalités, le renforcement de la communication interne et l'adaptation des métiers à la stratégie de l'entreprise, tout en collaborant avec le top management et les autres services.

#### **1. Les rôles de la fonction RH<sup>20</sup>:**

La GRH joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie salarié, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon Sekiou sont :

##### **-Besoins et attentes des organisations envers le service des ressources humaines :**

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voilà l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21ème siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un model intégrateur ou une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôle joué par les DRH pour s'adapter aux exigences présente de leur profession ; ces rôles doivent réponde prioritairement aux besoins et aux attentes des organisations.

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

---

<sup>19</sup> Ernst & Young, « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », 2008

<sup>20</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti. « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles : Edition Debock, 2001. P. 17. 20

### **-Partenaire stratégique et agent de changement :**

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, Les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis des lors à qualifier le rôle de la formation RH de rôle stratégique. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la direction générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiples missions a tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration du personnel...etc.

Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables d'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité des évolutions technologiques.

## **2. Le rôle du professionnel RH lors du changement**

La dimension humaine semble difficile à gérer en situation de changement, d'où l'importance de discuter des rôles que les professionnels RH aurait à jouer pour soutenir cette transition. D'ailleurs, de nombreux travaux dans la littérature mettent en avant la valeur ajoutée d'une GRH stratégique liée particulièrement à des activités de gestion du changement. Toutefois, ni les actions directes ni les limites du rôle de l'agent de changement ne sont véritablement déterminées par la littérature abordant ce sujet.

### **1.1. L'étude de Walker et Reif (1999)**

La recherche de ces deux auteurs a permis de mettre au clair les rôles stratégiques que les professionnels RH sont amenés à jouer pour atteindre le développement et le degré de performance souhaité. Pour ce faire, l'étude met la lumière sur les connaissances, les compétences et les comportements souhaités de la part des professionnels RH pour arriver à réaliser leur rôle stratégique et produire une plus grande valeur ajoutée. Pour mettre au clair ces deux volets, les auteurs ont élaboré un questionnaire sur une échelle de cinq qui leur a permis d'associer huit comportements à l'agent de changement RH :

**Tableau 01** : Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH

Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH		
	Professionnels RH	Raters
1. Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
2. Motivates/involves stakeholders	3.4	3.7
3. Communicates the impact of change	3.8	3.9
4. Empowers people	3.6	3.8
5. Integrate change initiatives	3.3	3.7
6. Operates across borders	3.6	3.9
7. Promotes needed change	3.5	3.7
8. Establishes success measures	3.2	3.5

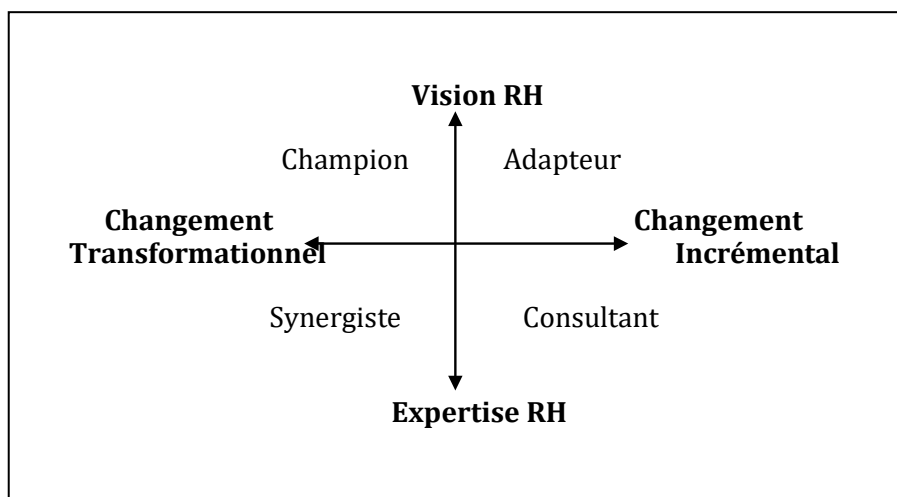
Source : Welker et Reif, 1999, pages 27-28

Les écarts obtenus illustrent bien les attentes des gestionnaires face aux contributions des professionnels RH et mettent en avant les rôles que ces derniers devront satisfaire. C'est donc une étude qui met au clair les forces et les points à développer au niveau des contributions des professionnels RH.

### 1.2. L'étude de Caldwell (2001)

Cette étude a pour but principal de répondre à la problématique des rôles réalisés par les professionnels RH en matière d'innovation et de changement culturels et organisationnels. A travers les résultats de ces recherches et en s'inspirant des travaux de Ulrich (1996), l'auteur a pu développer une nouvelle catégorisation du rôle d'agent de changement qui permet une meilleure représentation de ces rôles :

**Figure n°1**: Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH



Source : Caldwell, 2001, p39

D'après le modèle de Caldwell, ces rôles entrent en chevauchement et parfois même en conflits, le champion du changement que sont les directeurs RH et les exécutifs RH. Ils ont ainsi le rôle d'envisager et planifier ainsi que mettre en place les politiques RH en matière de changement. Les amateurs du changement quant à eux, étant plus proches du quotidien de l'entreprise, doivent porter et supporter le changement en traduisant ce dernier en actions crédibles et pratiques. Les consultants du changement à leur tour, et à travers leur expertise et leur expérience, devront implanter un projet de changement spécifique et efficace. Les synergistes enfin, coordonneront stratégiquement et jouer des rôles d'assistants aussi bien avec les changes consultants qu'avec les changes champions.



### **Conclusion du chapitre**

Pour conclure, aujourd'hui la GRH ne se contente plus de gérer les ressources humaines, mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise, par la gestion des activités qui interpellent ce dernier : gestion de recrutement, rémunération, motivation, carrière, formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En vue d'obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Mais avant d'en arriver à ce stade de maturité, la fonction RH a évolué au fur et à mesure du temps.

Avant on parlait de l'administration du personnel qui consistait à considérer le salarié comme étant un coût, et se contentait d'administrer son recrutement, sa carrière, sa formation, sa paie en effectuant un ensemble de tâches généralement administratif (rédaction du contrat du travail, pointages décompte des heures , déclaration fiscale...) alors que maintenant c'est la gestion du personnel qui considère le salarié comme étant une ressource indispensable, un facteur de compétitivité qu'il faut gérer.

**Chapitre 2 :**  
**Le changement  
organisationnel**

## **Chapitre 2 : Le changement organisationnel**

---

### **Introduction du chapitre**

Aujourd'hui, les organisations de toutes sortes connaissent de nombreuses mutations, de natures très différentes et à des rythmes très différents, qui se manifestent d'une part par une rupture ou une remise en cause de comportements et de modes de pensées jugés insatisfaisants, et d'autre part par un développement des compétences qui conduisent à des situations jugées plus satisfaisantes. En d'autres termes, le changement peut prendre plusieurs formes, appelées restructuration ou revitalisation.

### Section 1 : généralités sur le changement organisationnel

#### 1. Définitions du changement

Le changement est un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société et les personnes en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement.

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)<sup>1</sup> comme étant : « *l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé* ». Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire faire une évaluation.

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

D'après GROUARD et MESTON « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie*<sup>2</sup> ».

Selon AUTISSIER « *le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte* »<sup>3</sup>.

On peut donc dire que le changement consiste à passer d'un état actuel, connu et inadapté, à un autre état nouveau, durable et plus adapté à l'entreprise et à son environnement.

#### 1.2. Définition de changement organisationnel

Plusieurs auteurs définissent différemment le changement organisationnel. En fait, nous ne retiendrons que les définitions qui expliquent le mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail.

---

<sup>1</sup> www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.

<sup>2</sup> Grouard Benoit et Meston, Francis. 1998. « L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, P 336.)

<sup>3</sup> AUTISSIER D, « La boîte à outils de la conduite de changement », édition Dunod, 2013.

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

D'après Crouard et Meston : « *le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui Ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Pour Collerette et al (1997), 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* »

Van de VEN & Poole l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »<sup>4</sup>.

Ainsi pour Grouard et Meston le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »<sup>5</sup>.

### 2. Les facteurs du changement

#### 2.1. Les évolutions démographiques

Un phénomène inédit qui s'explique par un déséquilibre démographique d'une ampleur inédite, des bouleversements entraînant une menace forte de population et surtout de vieillissement sans précédent de la population mondiale.

Un réajustement des choix et des décisions sont de rigueur pour anticiper et réaliser le changement : augmentation de l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes (les jeunes diplômés), incitation à faire rester plus longtemps les catégories clés des collaborateurs, adaptation de l'offre des produits et services, réorientation des axes de développement etc... Il s'agit de profondes transformations qui seront réalisées dans les meilleures conditions afin de donner des résultats convaincants face au changement.

#### 2.2. Le développement durable

C'est un développement soucieux à la fois des besoins présents de la population, de l'environnement, et des besoins des générations futures qui devront pouvoir disposer des ressources nécessaires et suffisantes. Une décision imposée par consensus par des institutions

---

<sup>4</sup> Van de Ven and Poole, « Organizational change process théories », Academy of management revue, 1995.

<sup>5</sup> Grouard .B et Meston .F, 1998, OP. Cit

## **Chapitre 2 : Le changement organisationnel**

---

pour protéger l'environnement des effets néfastes et destructeurs des entreprises capitalistes qui ne soucient que de leur bien-être financier.

### **2.3. L'accélération de l'innovation**

Avec l'accélération du rythme des innovations, les entreprises doivent être rapidement en mesure d'exploiter de nouvelles technologies. Pour toute société industrielle, l'un des premiers objectifs doit donc être l'identification et le suivi des technologies clés au premier stade de leur développement : technologie pouvant avoir une importance majeure qui génère de nouvelles opportunités commerciales que l'entreprise est bien placée pour exploiter ; la technologie augmente en complexité et rend de moins en moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et ressources techniques nécessaires à ses programme de R&D.

### **2.4. L'omniprésence de l'informatique**

Etant considérée comme une activité technique et économique qui consiste au traitement de l'information, c'est un outil indispensable dans toute type d'organisation. Aujourd'hui l'informatique est présente dans tous les composants de la chaîne de valeur.

L'informatique permet en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

### **2.5. Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication) :**

Considéré comme la troisième révolution industrielle, le TIC est devenu un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique). Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. L'importance des TIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changement dans les rôles, les métiers, les structures, les compétences, les organisations de travail et les rapports avec l'environnement, etc. Au fil du temps ils ont changé le comportement du personnel, l'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde, celui qui la détient a le pouvoir ;(les entreprises doivent être performante en ayant une forte exigence, des compétences élevées et la maîtrise).

Ainsi, les technologies de l'information et de communication (TIC) modifient notre façon de

travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en général. La croissance économique est désormais très liée à ces technologies. Elles sont source de création d'emplois qualifiés. Elles participent à l'ouverture des économies. Elles sont un outil essentiel pour réduire la durée de développement des nouveaux produits des entreprises et accroître leurs exportations.

Ils permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, et autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En préservant la flexibilité professionnelle, tout en insistant sur le travail d'équipe, le travail à distance, et en développant, capitalisant les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises.

### **2.6. La nécessité de partage et le développement des partenariats**

Le problème fondamental qui se pose est comment acquérir des compétences déjà existantes, mais dont ne dispose pas les entreprises, diverses raisons peuvent justifier un tel besoin :

- Soit pour maintenir la position concurrentielle d'une unité existante confrontée à des mutations technologiques ;
- Soit pour s'attaquer à un nouveau secteur et donc constituer le portefeuille de compétences nécessaires ;
- Soit encore pour compléter une stratégie de rattrapage de la concurrence. Pour dominer sur tous les fronts, et se mesurer aux meilleurs, l'entreprise doit avoir les meilleures ressources à son actif pour progresser dans sa démarche constructive.

### **2.7. L'externalisation des activités**

IL provoque des changements importants dans la gestion des entreprises. Toutes les activités de l'entreprise peuvent s'externaliser tel que l'entretien des bâtiments, comptabilité etc....

Elle provoque de profondes transformations en modifiant le périmètre de l'entreprise, son organisation, ses modes de management, et en exigeant le développement de nouvelles compétences pour gérer les prestataires externes. Chaque externalisation d'activités ou de processus constitue un projet de changement critique avec des risques forts et des bénéfices potentiels qui doivent justifier les risques pris et les moyens engagés.

### 3. Les modes du changement organisationnel

P. PAILLE identifie trois modes de changements organisationnels dans son ouvrage. Dans l'ordre, ces derniers sont la réorganisation, la restructuration et le ré-engineering<sup>6</sup>.

#### 3.1. La réorganisation

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

- • **Le travail prescrit** : Le travail prescrit est en fait la description de ce que doit faire un collaborateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail.
- • **Le travail réel** : Le travail réel correspond à ce que font les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service.

- **La réorganisation de la stratégie** : Comme on a pu l'observer, la réorganisation telle que l'aborde Lapointe se concentre pour une large part sur un remodelage plus ou moins important de l'environnement interne de l'entreprise.

Pour Probst (1992), la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changement qui poussent à la réorganisation :

- **La technologie** : pour Probst (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.
- **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes, de celles suivies précédemment, et de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties

---

<sup>6</sup> PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmathan, 2003, p105 ; 107.



dans le cas où ces propres stratégies supposent de forte interaction avec d'autres structures.

- **La culture d'entreprise** : considérée comme un facteur de réorganisation du travail.
- **La configuration** : selon (Probst et al) une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement.<sup>7</sup>

### 3.2. La restructuration

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

Selon Louart (1996) trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation<sup>8</sup>. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques des entreprises suppose qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces derniers une adaptation permanente.

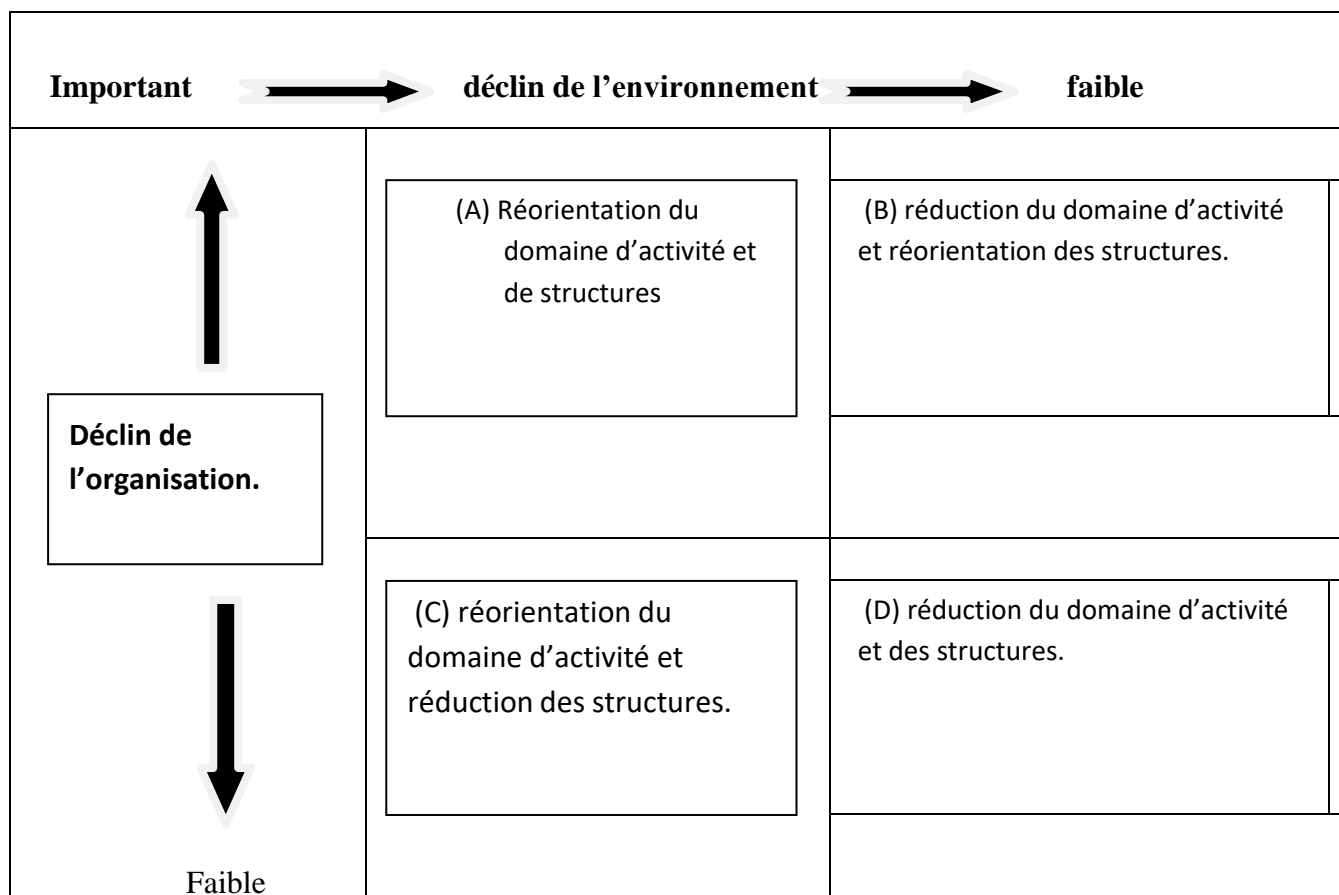
Les stratégies de restructuration selon De Witt (1993), le processus de restructuration fait appel à des combinaisons de réductions et/ou réorientations de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'accroître sa performance.

---

<sup>7</sup> PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997, p54.

<sup>8</sup> LOUART Véronique, Business management consultant in Lile, France. Page 63

**Figure02** : Les stratégies de restructuration selon R.L de Witt



Source : Pascal Paille, 2003, page 110

### 3.3. Le ré-engineering

Hammer et Champy (1993) introduisent la notion de ré engineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Pour Gélinier (1993), le ré engineering s'apparente à : « *une ré-conception fondamentale des processus de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables* ».

En sus, on pourra dire que :

- Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tout ce qui est ressources humaines ;
- Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement ;

- Et enfin, le ré engineering, est un changement radical, c'est-à-dire, remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnels afin de gagner sur tout ce qui est qualité, coûts et service.

### Section 02 : Typologie, enjeux et objectifs du changement

Dans la deuxième section, nous parlerons des différents types de changements, leurs enjeux et leurs objectifs.

#### 1. Typologie du changement

Nous prendrons en compte les travaux de GIROUX (1991), les travaux de Grouard et Meston (1998) et ceux d'AUTISSIER et MOUTOT.

##### 1.1. Typologie du changement selon GIROUX (1991) :

GIROUX (1991) propose d'aborder le changement selon trois axes :

##### - Selon l'étendue :

▪ **Globale** : 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** : le changement 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 précédente. Ce type de changement s'avère insuffisant 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.

##### - Selon la profondeur :

▪ **Majeure** : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

▪ **Marginale** : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

##### - Selon le rythme :

▪ **Lent** : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.

▪ **Rapide** : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

### 1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998) :

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements :

- **Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc.** : c'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ».

- **Le changement subi ou imposé** : généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins.

### 1.3. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER et MOUTOT

Pour définir les différents types de changement, selon AUTISSIER et MOUTOT, le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme<sup>9</sup>.

- L'intentionnalité oppose un changement déterminé par les transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).
- Le temps imparti pour la réalisation d'un changement est représenté par la notion de "rythme". Le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif. La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement.

Quatre types de changement en entreprise peuvent être décrits par la matrice ci-dessous :

---

<sup>9</sup> AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.91-95.

**Figure 03:** Typologie du changement

<b>PROGRESSIF</b>	<b>Changement prescrit</b>	<b>Changement construit</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique ...etc.)</li> <li>▸ 12 à 36 mois.</li> <li>▸ Projet AN 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>▸ 1 à 10 ans</li> <li>▸ Culture client, qualité, processus</li> </ul>
<b>BRUTAL</b>	<b>Changement de crise</b>	<b>Changement adaptatif</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Solution a un dysfonctionnement.</li> <li>▸ 1 jour à 3 mois</li> <li>▸ Accident, grève, plaintes de clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Transformation des pratiques et de l'organisation</li> <li>▸ 6 à 18 mois</li> <li>▸ Nouvel outil informatique, compétence commerciales</li> </ul>
	<b>IMPOSE</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

Source : Autissier et Moutot (2003)

. **Le changement prescrit : imposé et progressif** : Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

. **Le changement de crise : imposé et brutal** : Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre aux contraintes immédiatement en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

. **Le changement construit : volontaire et progressif** : Les changements imposés sont plus faciles à « vendre » que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est externe, alors que pour les changements volontaires, leur origine est due à une décision interne prise par une ou plusieurs personnes identifiées. Donc, pour mobiliser les gens, ces gens doivent argumenter et déployer des mécanismes pour mettre en œuvre des projets de changement et en même temps rendre acceptables les projets de changement.

. **Le changement adaptatif : volontaire et brutal** : Le changement adaptatif a la même nature volontaire que le changement de construction. Son rythme est différent de celui-ci. Les résultats ne sont pas attendus à long terme, mais à court et moyen terme.

### 2. Les enjeux du changement

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.

#### - Les 3 autres grands enjeux :

- **Économique** : réduire les coûts liés à une transformation interne
- **Psychologique** : limiter au maximum le risque d'incompréhension, de démotivation et de turnover.
- **Sociologique** : éviter toute crise interne pouvant impacter le collectif

### 3. 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.<sup>10</sup> Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

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

Toujours dans l'optique d'élargir ses objectifs il est clair que toute entreprise doit faire :

---

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

- la définition d'une structure de projet et d'un mode de fonctionnement clair permet de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- créer une dynamique de changement auprès des salariés et de valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
- Le pilotage est une phase importante qui est non négligeable dans laquelle l'ensemble des actions permettront de guider le processus de changement pour en assurer un meilleur déroulement.

### Section 3 : la conduite au changement et la résistance au changement

#### 1. La conduite au changement

Pour Autissier et Moutot, l'émergence d'environnement instable contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable.<sup>11</sup>

Quant à THIERRY (2000), il affirme qu'actuellement elle est une action incontournable de la performance managériale. Les décideurs ont aujourd'hui la priorité de s'adapter pour assurer la pérennité et la survie de leur entreprise.<sup>12</sup>

#### 1.1 Définition de la conduite du changement

D'après GILLES : *«la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers 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 »*<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M, Op.cit. p.18.

<sup>12</sup> THIERRY, C. (2000).- La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes. France : Ed. DEMOS, p.11.

<sup>13</sup> GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

Selon Autissier et Moutot : *« la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de 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 »*<sup>14</sup>

### 1.2. Les phases de la conduite du changement

On distingue 3 phases :

- ✓ **Une phase de diagnostic** : Charpentier (2004) *« décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions »*<sup>15</sup>.

Selon Colson (2005) *« cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide »*<sup>16</sup>

Pour Autissier et Moutot, cette phase permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser en amont un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

- ✓ **Une phase de déploiement des leviers** : La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement, qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations.
- ✓ **Une phase de pilotage** : Le pilotage quant à lui agit de façon transversale en mettant en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet, dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement des entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique « Actions- Résultats – Corrections », il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour

---

<sup>14</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

<sup>15</sup> CHARPENTIER, P. (2004). « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.

<sup>16</sup> COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane» 2005(n° 13, septembre 2005)..



savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

### 1.3. Les acteurs de la conduite au changement

Les acteurs à impliquer lors de la mise en œuvre d'un changement en entreprise ont été identifiés grâce à 12 catégories distinctes<sup>17</sup>. Pour davantage de clarté, nous distinguons l'équipe projet des autres acteurs à solliciter dans l'entreprise :

#### - Equipe de projet

- **Directeur du projet** : Impliqué dans le projet depuis que l'idée a émané, le directeur de projet supervise la stratégie de déploiement et de communication relative à la conduite du changement. Il incarne le projet et en ce sens est porteur de messages forts auprès de l'ensemble des collaborateurs. Il contrôle également l'avancée du projet en se montrant attentif aux résultats.
- **Sponsors du projet** : Véritables représentants du projet, les sponsors du projet sont la voix du directeur et sont chargés d'en partager la vision et l'ambition. Ils sont généralement ceux vers qui les collaborateurs vont naturellement se tourner en cas de questions.
- **Responsable conduite du changement** : il est le référent sur tous les projets de transformation. Il est en charge de la mise en place des actions et de leur suivi afin que les transitions se déroulent le mieux possible.
- **Formateurs** : ils participent à la période de test du changement dans l'entreprise. Issus des équipes métier, ils s'assurent que les supports soient adaptés à l'entreprise et aux équipes. Ils sont également aptes à sensibiliser les collaborateurs sur les changements à mener.
- **Relais de communication** : Directement intégrés aux équipes, les relais de communication sont en contact direct et quotidien avec les destinataires finaux du projet. Ils sont aptes à leur partager des informations clés mais également à faire remonter les dysfonctionnements ou les incompréhensions au responsable de la conduite du changement.
- **Intégrateur** : L'intégrateur est un acteur clé dans le processus de conduite du changement puisqu'il est en charge du déploiement technique du projet. Il doit également se montrer attentif aux remontées d'informations afin d'améliorer continuellement les outils proposés.

---

<sup>17</sup> Bleexo, Le livre blanc de la conduite du changement, p13.

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

- **Key users** : ils sont impliqués dans le changement depuis le déploiement du projet, véritables soutiens pour les intégrateurs, ils vérifient l'adaptabilité des outils aux différentes spécificités métiers.

### - Acteurs de l'entreprise

- **Equipes RH** : Les équipes RH doivent être impliquées dans la conduite du changement par le groupe projet. Connaissant bien les différentes populations présentes dans l'entreprise, elles seront un renfort pour optimiser la stratégie de déploiement.

- **Equipes communication** : Les équipes communication travaillent conjointement avec les équipes RH et l'équipe projet afin de déterminer la manière dont le projet sera présenté à l'ensemble des collaborateurs et identifier les canaux les plus pertinents.

- **Instances Représentatives du Personnel (IRP)** : Les IRP sont impliqués entre la phase d'élaboration et de déploiement et en lien direct avec les équipes RH, elles sont chargées de défendre les droits des collaborateurs et feront remonter des inquiétudes qui pourront naître au sein des équipes. La présence du directeur de projet peut être requise dans la phase de présentation et de débriefe.

- **Directions métier** : Les directions métier sont incarnées par les managers de proximité. Il convient de les impliquer afin que le changement soit mieux perçu par les équipes. Ils sont les premiers ambassadeurs du changement au niveau « local » et doivent être persuadés des avantages pour pouvoir les diffuser.

- **Directeur des Services d'Information (DSI)** : Acteur technique, il sera en lien direct avec l'intégrateur dans le processus de conduite du changement puisqu'il analyse l'impact des processus et élabore les contenus pédagogiques pour soutenir le déploiement opérationnel.

### 1.4. Les étapes de conduite au changement

Un professeur de Harvard Business School, John P. Kotter a synthétisé ses recherches dans l'ouvrage "Leading Change". A mis au point une démarche reposant sur 8 étapes qui aident à comprendre comment le planifier et le conduire.

Ces étapes sont :

- **Etape 1** : Créer un sentiment d'urgence : Cette première étape agit comme un déclencheur. Ça veut dire trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voir amplifier la situation.
- **Etape 2** : Former une coalition puissante : Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais de la conduire. Le pouvoir hiérarchique montre rapidement ses limites pour transformer une organisation. Donc il faut un véritable leadership pour entraîner vos collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet. Comment faire ? Identifiez et intégrez dans l'équipe projet les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence.
- **Etape 3** : Créer une vision de l'état futur : le changement génère de l'incertitude. Pour la réduire, explicitez le futur ne pas se contenter des mots et apporter du tangible.
- **Etape 4** : Communiquer la vision : La communication de la vision ne se limite pas à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion. Une communication dynamique orientée vers l'action tout en rappelant la situation d'urgence de changer.
- **Etape 5** : lever les obstacles au changement : La direction doit généralement apporter son appui dans 4 domaines :
  - faire évoluer la structure
  - faire évoluer les systèmes de management
  - mettre en œuvre les formations nécessaires
  - affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire.

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

- **Etape 6** : démontrer rapidement des résultats, en absence de signe tangible de résultat des acteurs clé risquant de retirer leur soutien au projet. Il faut donc fixer des objectifs d'amélioration a court terme et constituer des équipes dédiées à ces objectifs.
- **Etape 7** : bâtir sur ces résultats, dans cette étape il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence et accélérer le mouvement en lançant les nouveaux projets qui apparaissent nécessaire.
- **Etape 8** : ancrer les nouvelle pratique dans la culture d'entreprise, le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, l'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture. C'est aussi concrètement mettre à jour l'ensemble des documents opérationnels (processus, procédures...).

### 1.5. Les raisons d'échecs de la conduite au changement organisationnel :

- ✓ Absence de vision : est la première chose a clarifier avant de lancer dans un processus de changement. C'est la vision est mal définie les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller.
- ✓ Manque de transparence : une mauvaise communication peut engendrer de grave conséquence. Par ex : avertir les personnes impliquées au dernier moment ou ignorer leur questions et inquiétude.
- ✓ Absence de structure et de méthodes : Ne pas définir des étapes et des échéances, ne pas rassemblé l'ensemble des ressources nécessaires. Si les personnes concernées ne sont pas cadrées le changement ne peut que se solder par un désastre.
- ✓ Manque d'écoute et d'empathie : Lors d'une transformation, il faut écouter les collaborateurs et faire preuve d'empathie. Il faudra écouter vos collaborateurs pour 3 raisons : Jauger le niveau de stress, Évaluer le moral des équipes, Recueillir des retours (feedback) en vue de vous améliorer.
- ✓ Conduite de changement trop rapide : Vouloir imposer un changement ou vouloir l'imposer trop rapidement mène inévitablement à l'échec. Changer nécessite du temps.
- ✓ Défaut de révision de la stratégie d'entreprise : La mauvaise analyse de l'ampleur du changement ou de ses incidences peut mener à l'échec.

### 2. la résistance au changement

La résistance au changement ne doit jamais être négligé, mais intégré dans la conduite au changement organisationnel. Car c'est une réaction légitime, elle est due à la peur ressentie

face au passage d'un état connu considéré comme une zone de confort à un état inconnu et incertain.

### 2.1. Définition de la résistance au changement

Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit : « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la compétence, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement.* »<sup>18</sup>

Pour Michel Crozier « *La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs* »<sup>19</sup>.

COLLERTTE et AL (1997, P49) définissant la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement* »

### 2.2. Les formes de résistance au changement

L'individu adopte différentes postures ou formes de résistance. Comprendre ses différentes formes de résistance au changement permet de mieux identifier les collaborateurs réticents, et participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement. Dans son *Éloge du changement*, Gérard-Dominique Carton (1997) identifie quatre formes<sup>20</sup> :

- L'inertie : consiste en une absence de réaction au changement. Le collaborateur réticent laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Il attend que ça passe, se désintéresse du sujet et fini par procrastiner.
- L'argumentation : elle est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Le mécontentement de l'individu réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour lui, tout est sujet à débat.

---

<sup>18</sup> BAREIL Céline et SAVOIE. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion. p.151.

<sup>19</sup><https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> consulté le 12/05/2022 à 13:05

<sup>20</sup> CARTON G.D (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris. Anact. P.51.

## **Chapitre 2 : Le changement organisationnel**

---

- La révolte : elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes : opérations syndicales, menaces de démission, etc.
- Le sabotage : il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il est à la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais en parallèle, le projet est "saboté" insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.).

### **2.3 Les étapes de la résistance au changement**

Lorsqu'une situation d'entreprise se voit modifiée, l'ensemble des collaborateurs doit savoir s'adapter à cette transformation, c'est-à-dire, accepter le changement et évoluer par la suite, dans cette nouvelle situation.

La « courbe du changement », qui peut être également appelée « la courbe du deuil », est une technique managériale qui permet de détecter les étapes des éventuelles résistances au sein des organisations.

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

Elle évoque les phases qui permettent de faire face à un facteur déclenchant, et qui, lui-même, est souvent représenté par un changement ou un choc.

**Figure 04** : La courbe du changement de Kubler-Ross



**Source** : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement>

On distingue deux phases dans cette courbe :

- ***La phase descendante***

Elle explique et détermine les résistances des collaborateurs, tournés vers le passé et le besoin de retrouver une situation connue et rassurante.

De plus, on retrouvera le refus et la colère de ces derniers face à un changement organisationnel.

On retrouve donc, ici, une attitude négative.

- ***La phase ascendante***

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

C'est la seconde phase de la courbe qui montre que les collaborateurs ont changé d'attitude et sont prêts à accepter les transformations et à se tourner vers l'avenir de façon à faire évoluer l'entreprise.

Dans chacune de ces phases, on peut retrouver différents paliers regroupant eux-mêmes plusieurs étapes, qui correspondent aux comportements des collaborateurs face à l'annonce d'un changement.

Les différentes étapes de la résistance au changement sont :

- Le choc - sidération : l'individu vit l'annonce du changement comme quelque chose de brutal, sa première réaction est le choc et la sidération.
- Le déni - négociation : il est dans la négation. Il pense qu'il ne parviendra pas à adhérer au changement ou à trouver sa place au sein du nouveau modèle.
- La colère et la peur : sortie du déni, l'individu fait face à la réalité qu'elle ne peut accepter, il laisse exprimer sa colère, et cherche parfois des responsables.
- La dépression et la tristesse : il se sent impuissant, finit par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- L'acceptation : en début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue. Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose ?
- L'expérimentation : grâce à l'expérimentation, il identifie les avantages de la nouvelle situation. Il trouve du sens au changement.
- La décision : ça y est, il porte un nouveau regard sur le changement. Il a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir.
- L'intégration : le changement est enfin intégré. L'individu a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation. Il éprouve même de l'engouement pour les nouveaux projets.



## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

### 2.4 Les cause de résistance au changement

**Tableau N°02** : les causes multiples de la résistance au changement.

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

**Source** : BAREIL, << la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits >>, HEC Montréal, 2004.

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

• Les variables individuelles : plusieurs acteurs identifient le destinataire coupable de sa résistance. En effet, chaque personne réagira au changement selon son histoire, sa culture, ses valeurs et ses croyances. Par exemple, lors d'une situation inconnue, cette dernière peut être vécue comme une découverte pour l'une et une véritable angoisse pour l'autre. On considère de même que la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortable ou la remise en cause des compétences compte parmi les principales sources de résistances liées à des facteurs individuels.

• Les variables causales liées au collectif ou au culturel : pour BAREIL (2008), les variables culturelles et les dimensions collectivistes associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation peuvent causer la résistance à un changement organisationnel, plus ce changement a un impact important sur ces facteurs, plus l'intensité de résistance est élevée. De même, il souligne que la culture d'entreprise constitue l'une des causes organisationnelles qui explique la résistance au changement. En effet, lorsque le changement véhicule des valeurs différentes de la culture de l'entreprise, les employés ont tendance à s'opposer.

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

• Les causes liées à la mise en œuvre du changement : selon BAREIL (2004) « *les gens ne résistent pas au changement mais d'avantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs dus aux résistances* ». Parmi ces causes, BAREIL évoque tout d'abord, le manque de formation. En effet, selon elle la formation et l'habilitation des employés sont essentiels pour réussir un changement.

L'absence d'une formation d'une part et d'un encadrement adéquat d'autre part sont des facteurs qui contribuent de façon importante à la résistance au changement. Ensuite, on a la communication qui est essentiel pour réduire l'ambiguïté qui accompagne un changement. La qualité de l'information reçue par les employés peut aussi expliquer leurs réactions face au changement. Ainsi, les employés qui ont reçu plus d'informations pertinentes et de qualités

## Chapitre 2 : Le changement organisationnel

---

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

- Les causes liées au système organisationnel : lorsque le système organisationnel est lui-même inactif et peu réceptif au changement, cela est perçu par le destinataire qui conscient des difficultés de l'organisation à s'y adapter, développe à son tour une résistance au changement. Ainsi le destinataire évalue la capacité à changer d'organisation et la probabilité de succès de l'intégration du changement avant de prendre une décision positive ou négative.

- Les causes liées au changement lui-même : finalement, le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Cela suscite des réactions souvent extrêmes qui remettent en cause le changement. Il ressort donc que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi quel que soit les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisant pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance.

## **Chapitre 2 : Le changement organisationnel**

---

### **Conclusion du chapitre**

Toutes les entreprises peuvent faire face à une ou plusieurs ruptures dans leur existence. Ces perturbations peuvent être des changements de direction (et de style de gestion), de géographie, de production ou même de perspectives économiques. Les changements qui en résultent déclenchent souvent un renversement favorable de la situation ou, à l'inverse, dans le pire des cas, la fin de la société. Pour éviter cette configuration, des changements doivent être anticipés et surtout expliqués pour inciter chacun à adhérer à la nouvelle direction prise.

**Chapitre 3 : Etude de cas  
Sarl Mont Djurdjura**

### Introduction du chapitre

La concurrence et la mondialisation sont des facteurs qui aident le développement de l'entreprise et sa croissance. Pour s'adapter, ces dernières sont contraintes de changer en modifiant leurs modes de fonctionnement et leurs organisations, autrement dit le changement organisationnel.

Dans le but d'appréhender le terrain, nous avons étudié le cas de l'entreprise Mont Djurdjura qui est une industrie qui produit de l'eau minérale. Cette dernière nous a accueillis pour entamer notre étude sur le changement organisationnel.

Au travers de ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps l'organisme d'accueil Mont Djurdjura, ainsi que la méthodologie empruntée pour collecter les données nécessaires à la finalisation de ce travail. Puis essayer d'analyser et d'interpréter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée au travers des différents entretiens que nous avons menés.

### Section 01 : Description de l'organisme d'accueil

#### 1. Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura

L'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, est une société familiale à responsabilité limitée, qui a été créée en 1999 par M. ABDELLAH IDAHMANENE sous le nom GSK : grande source de Kabylie, spécialisé dans la boisson gazeuse. C'est une entreprise de production d'eau minérale et boissons non alcoolisée,

En 2017, l'entreprise porte le nom de son fondateur Sarl **ABDELLAH IDAHMANENE**, toujours spécialiste dans l'embouteillage d'eau de source. Le marché de l'entreprise est actuellement local, avec des ambitions d'exporter à l'avenir

Mont Djurdjura a débuté son activité en Soda, mais avec le temps l'entreprise a commencé à donner au consommateur une large gamme de produit (Soda différents gout, jus d'orange, ainsi que son principale produit Eau de Source Mont Djurdjura).

Actuellement, la Source d'Arafou compte un effectif dépassant 550 salariés, et est gérée par une administration composée de jeunes diplômés de différentes spécialités. Le Siege sociale de la SARL est installé à Arafou Commune de CHORFA, Wilaya de Bouira à 120km de la capitale D'ALGER.

#### 1.1 Commercialisation du produit

Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente. La **SARL** commercialise actuellement :

L'eau de Source :

- bouteilles 1,5 litre
- bouteilles 0,5 litre
- Bidon 5.5 litre
- Bonbon 19 litre
- Gobelet 0,25 litre.

#### ➤ La part du marché

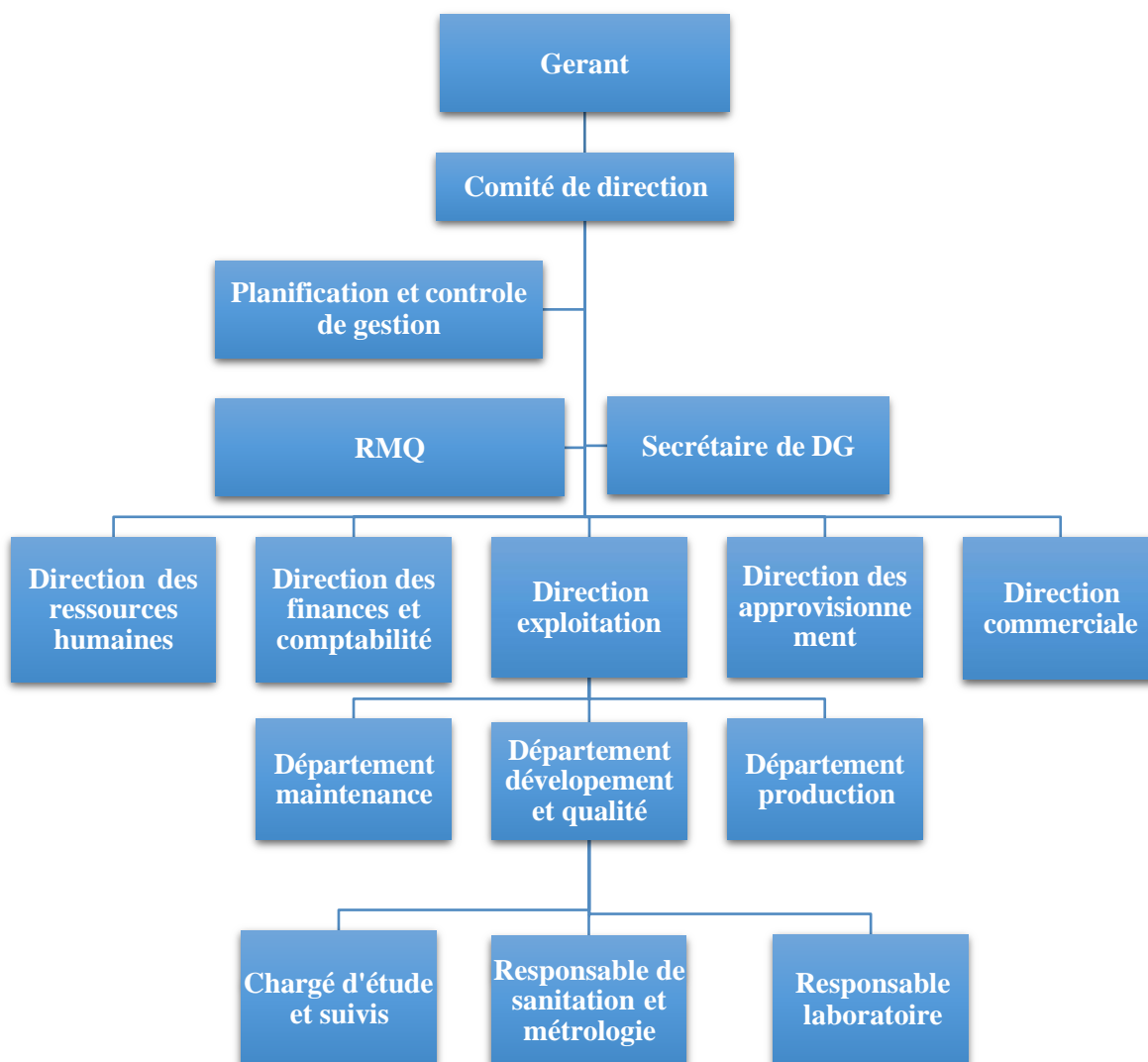
Pour les eaux minérales en Algérie, on distingue une quarantaine de marque qui produise et commercialise presque la même gamme (Bouteille 1,5L), ce créneau a été déjà pris par de

grands concurrents, ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché, un produit destiné pour la consommation Familiale, ce produit est le Bidon 5L.

En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de Bidon (5L) et elle mise a resté le leader dans cette gamme.

### 2. Organisation administrative de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE

Figure n°5 : Organigramme de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE



Source : document interne à l'entreprise



### ➤ **Comité de direction**

Ce comité, ou comité exécutif, au sein de la SARL Abdellah IDAHMANENE est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise.

### ➤ **Finance et comptabilité**

La fonction Comptabilité et Finance a pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin de :

- Donner des informations sur la situation financière de l'entreprise.
- Aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires
- Utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise.
- Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise.

L'importance de la fonction Comptabilité et Finance se comprend aisément :







- Sur le plan financier : une bonne gestion des flux financiers sera à l'origine de meilleurs résultats. Par ailleurs, un meilleur calcul des coûts permettra de prendre des décisions qui seront rentables économiquement.
- Sur le plan commercial : la comptabilité de gestion donnera toutes les informations sur la rentabilité des projets commerciaux.
- Sur le plan stratégique : une bonne politique financière permettra d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires à son développement stratégique.

### ➤ **Direction d'exploitation**

#### **Département de production**

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que :

### ➤ la gamme de production

5.5L model bouteille Carré	5.5L model bouteille ronde	1,5 L	0,5 L	19 L	GOBLET
					

- **Effectifs** : l'effectif est d'un nombre de 340 entre les agents d'administration du département et les agents de production.
- **Les équipes** : il y'a 22 équipes qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h.

### La structure hiérarchique :

- Le responsable de production
- L'ordonnancement et lancement
- Le contre maitre
- Chefs des équipes
- Agents de production

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements ; il s'agit de celui de **la qualité** et celui de **la maintenance** afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

### ➤ Département de qualité

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage. la qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher davantage une qualité optimum qu'une quantité maximum.

Le personnel de département de qualité se compose de (10) éléments spécialisés dans le domaine

qualité.

### ➤ **Département de maintenance**

la maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui restituer les caractéristiques de fonctionnement spécifique.

L'effectif personnel de département de la maintenance se compose de (27) vingt-sept personnes.

### ➤ **Direction commerciale**

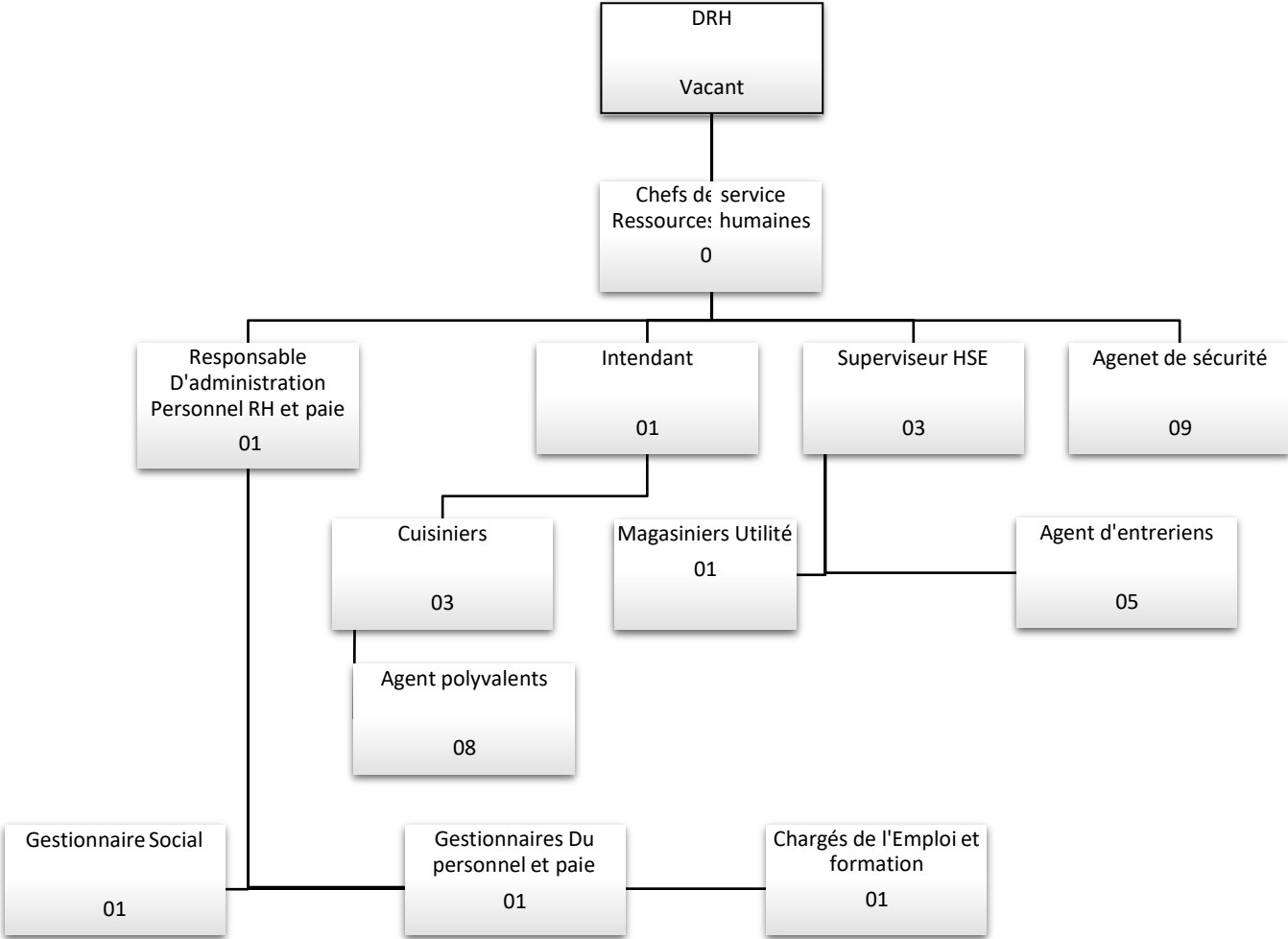
La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services :

- Tâches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après-vente),
- Fonctions logistiques telles que le transport, la livraison,
- Entreposage des produits,
- Étude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits, ainsi que la prévision des ventes,
- Formation des vendeurs et définition des méthodes de communication et de promotion des ventes.

### ➤ **Direction Approvisionnement et achat**

La fonction Achats et Approvisionnement est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001 :2015 respectant les besoins de l'entreprise.

Figure n°6 : Organigramme du département RH de la SARL Abdellah IDAHMANENE



Source : document interne à l'entreprise

### Section 2 : Méthodologie de l'enquête

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthode d'enquête que nous avons utilisé afin de répondre à notre problématique qui porte sur le rôle de la fonction R.H sur le changement organisationnel. Pour notre étude, nous avons fait le choix de réaliser un guide d'entretien avec le manager de la qualité, gestionnaire social et le chef de service RH qui nous ont donné des réponses à propos des différents changements au sein de leurs organisation durant la pandémie et l'intégration de l'ISO 9001.

« Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation »<sup>1</sup>.

L'enquête est une « méthode interrogative » (Matalon, 1992). Elle permet de mesurer la perception que les individus ont des objets sociaux. L'enquêteur provoque la situation et met les sujets en situation de verbalisation de leurs points de vue, comportements et connaissances. L'enquêteur se trouve ainsi dans un apparent paradoxe parce qu'il tente d'obtenir des réponses spontanées en réponse à un questionnement planifié.

#### 1. Conception générale de l'enquête

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes au sens général permettront d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail. Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisés une méthode, la méthode qualitative qui est considérées comme un ensemble d'action pour mesurer des phénomènes.

Pour ce travail, nous avons eu recours à l'entretien pour le recueil des données qualitative, afin d'arriver à démontrer l'objectif de notre recherche.

#### 1.1 Le types d'entretiens

Les formes principales d'entretiens sont les entretiens non-directifs (ou libres) et semi directifs (ou guidés) et les entretiens directs.

- **L'entretien non-directif** : il s'agit d'un entretien au cours duquel l'enquêté est pleinement libre des réponses qu'il apporte, à partir du thème qui lui est proposé.

---

<sup>1</sup> GHIGLIONE RODOLPHE, MATALON BENJAMEN, « Les enquêtes sociologiques : théories et pratique » édité par Arman

Le rôle de l'enquêteur se limite à proposer un stimulus initial, et éventuellement relancer le discours.

- **L'entretien semi-directif** : L'entretien semi-directif s'organise dans un cadre strict (l'enquêteur connaît les points précis qu'il désire aborder) qui conserve un principe de liberté de parole. L'entretien semi-directif visant à obtenir un certain nombre de réponses, il peut être nécessaire de recadrer poliment son interlocuteur si celui-ci s'écarte trop du sujet.
- **L'entretien directif** : Ce type d'entretien consiste en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance.

### 1.2 Le guide d'entretien

Le « guide d'entretien » est l'outil d'aide-mémoire à travers lequel l'enquêteur aura répertorié l'ensemble des thèmes qu'il souhaite aborder, éventuellement sous forme de questions ouvertes. Le guide reprend les thèmes généraux à couvrir, des questions générales, des sous-questions plus précises, des pistes de relance et des exemples de réponses attendues. Chaque thème doit correspondre à un objectif de connaissance ou de compréhension bien précis. Le guide n'est pas rigide : l'ordre des thèmes à aborder n'a pas d'importance, pour autant qu'ils soient tous abordés à la fin. A nouveau, si l'enquêté est d'accord, un enregistrement et une retranscription s'avèreront très utiles pour l'analyse.

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

## 2. Le cheminement de l'enquête de terrain

Nous avons commencé notre étude par une pré-enquête qui est une étude essentielle pour toute recherche scientifique, elle a duré 6 jours ce qui nous a permis de vérifier les techniques et les méthodes utilisées et de vérifier les changements organisationnels qu'a connus l'entreprise Mont Djurdjura.

### 2.1 Descriptions de l'entretien

Concernant l'entretien, il s'est déroulé dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du chef de service RH, du gestionnaire social et du responsable du management de qualité.

Nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif, où les questions posées étaient en rapport direct avec notre thème d'étude à savoir le changement organisationnel ou plus précisément le rôle des RH dans un changement organisationnel.

Notre entretien contient 19 questions fermées, ouvertes, contenant 2 axes :

- Le premier englobe 10 questions sur le changement causé par le COVID-19.
- Le deuxième regroupe 9 questions sur le changement organisationnel et la conduite du changement : l'intégration de l'ISO 9001.

### 2.2. Déroulement des entretiens

Le travail du guide d'entretien s'est déroulé entre le 10/04/2022 et le 10/05/2022, et notre durée d'entretien était de 2h.

L'entretien a réuni 3 personnes des différents services de l'entreprise, ce qui leur a permis d'exprimer leurs connaissances en Management des RH et sur la problématique traitée dans ce travail.

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, que nous allons présenter sous forme d'un ensemble de réponses. Nous avons divisé cette partie en deux cas : les changements imposés par le covid19 et le second sur l'ISO9001.

Pour chacun des cas, nous allons rapporter les réponses obtenues auprès de chaque personne interrogée et aboutir à un constat en s'appuyant sur leurs propos et la théorie préalablement mise en place.

#### I. Cas 01 : changement imposé par le Covid-19

##### ❖ Question 01 : Qu'est-ce que le changement selon vous ?

**Gestionnaire social** : « *C'est de passer d'un état actuel connu à un autre nouvel état.* »

**Chef de service RH** : « *Le changement c'est l'adaptation à l'environnement interne ou externe.* »

**Manager qualité** : « *le changement est une opportunité, pour surmonter une contrainte* »

Nous remarquons que les réponses correspondent à ce qui a été dit par certains auteurs cités dans la partie théorique concernant le changement. Car lorsqu'on est face à une situation inadaptée pour l'entreprise, le changement intervient comme la solution afin de répondre au mieux aux exigences de l'entreprise. Alors le changement est un avantage pour l'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement.

- ❖ **Question 02** : Avez-vous connue un changement au sein de l'entreprise suite à l'apparition de la pandémie Covid 19 ? si oui, quel est ce changement ?

**Gestionnaire social** : « *Oui, changement imposé par la covid 19.* »

**Chef de service RH** : « *Oui, changement imposé par la covid 19, par la mise en place des procédures de précaution sanitaires instaurés par le gouvernement* »

**Manager qualité** : « *Oui, changement imposé par la covid 19.* »

Nous constatons que l'entreprise Mont Djurdjura a subi un changement partiel imposé par la pandémie qui a influencé non seulement Mont Djurdjura, mais toutes les entreprises.

- ❖ **Question 03** : A quel degré ce changement a-t-il influencé l'entreprise ?

**Gestionnaire social** : « *... tout changement influence sur l'entreprise avec un niveau d'influence de 30% (qui n'a pas touché toute l'entreprise. Exemple : (Augmentations des charges, baisse de la quantité de production, la sensibilisation du personnel.* »

**Chef de service RH** : « *Oui, il a influencé sur l'entreprise, mais pas vraiment car il a touché certaines fonctions comme (baisse de la production, le gel du plan de formations et recrutement, chiffre d'affaires diminué) mais l'entreprise reste toujours active...* ».

**Manager qualité** : « *il a influencé sur l'entreprise avec un niveau non important* ».

Nous constatons que pour l'entreprise, l'influence du COVID 19 sur le changement interne a été faiblement influencée, à hauteur de 30% tel que l'a spécifié le gestionnaire social. L'absence d'une restructuration ou d'un changement global, mais plutôt un changement partiel car il a touché certaines fonctions seulement.



❖ **Question 04** : Quels sont les principaux changements perçus par l'entreprise ?

**Gestionnaire social** : « réduction de la quantité des salariés, baisse de la production, blocage des formations externes, baisse du chiffre d'affaires »

**Chef de service RH** : « les changements qu'a connus l'entreprise durant le covid-19 sont comme suit : blocage du recrutement, blocage des formations externes, réduction du nombre de salariés, baisse de la production, changement de la méthode de travail, baisse du chiffre d'affaires ».

**Manager de qualité** : « réduction du nombre de salariés, baisse de la production, blocage des formations externes et baisse du chiffre d'affaires »

La pandémie covid 19 a touché toutes les entreprises, dans notre cas nous remarquons que la pandémie n'a pas touché en soit les départements de l'entreprise mais certaines des activités seulement comme l'ont spécifié les interviewés en répondant que l'entreprise a connu un changement partiel tel que le présume Lauter Giroux. L'entreprise Mont Djurdjura a connu une baisse du chiffre d'affaires, le gel des activités rattachées aux formations externes, aux recrutements, la baisse de la production à cause de la réduction du nombre de salariés.

❖ **Question 05** : Quelles sont les personnes concernées par ce changement ?

**Gestionnaire social** : « tout le monde est concerné par ce changement »

**Chef de service RH** : « la globalité du personnel de l'entreprise »

**Manager de qualité** : « tout le monde est concerné »

Les membres de l'entreprise sont obligés de respecter ce changement afin d'éviter toutes les conséquences négatives qui peuvent affecter la santé et le bien-être des salariés. Suivant les confirmations des responsables, l'ensemble des employés ont été sensibilisés afin que les normes d'hygiènes et de barrière de sécurité soient respectées.

❖ **Question 06** : Au niveau de la ressource humaine, quel a été l'impact ?

Pour cette question la réponse du gestionnaire social du manager qualité et du chef de service RH sont identiques, de ce fait nous reprenons uniquement celle du gestionnaire social et retrace l'ensemble des impacts perçus par la RH.

**Gestionnaire social** : « ...*changement de méthodes de travail avec les organismes externes, ce qui nous a contraint à passer au télétravail, à reporter le plan de formation externe jusqu'à la fin de la pandémie, diminuer les séances et la durée des réunions, et de geler les recrutements.* »

On constate que la pandémie a influencée sur certaines tâches de la fonction RH, mais sans qu'il y'ai pour autant un changement global. Ce type de changement tel que l'a présumé Gérourx, touche toutes les activités et les unités de l'organisation. Concernant la RH cela a contraint cette fonction à travailler à distance, de reporter toutes les formations, de geler les recrutements et de réduire la durée et le nombre de réunion préalablement programmés par la direction.

❖ **Question 07** : Comment la DRH a conduit ce changement ?

**Gestionnaire social** : « *sensibilisation des employés, mise en place des moyens nécessaires pour assurer la continuité des activités de l'entreprise, renforcement du transport personnel, assurer une bonne communication avec l'ensemble des salariés, accorder des congés pour les salariés ayant des maladies chroniques...* »

**Chef de service RH** : « *nous avons veillé à l'application de toutes les procédures nécessaires afin de nous assurer de l'atteinte des objectifs tracé par la direction, assurer une bonne communication entre les différentes activités.* »

**Manager de qualité** : « *appliquer toutes les procédures nécessaires pour assurer les objectifs tracés, assurer le moyen de transport à domicile pour les salariés, une communication constante avec les salariés ...* »

Nous constatons que la direction de la ressource humaine a mis en place une stratégie qui s'est avéré efficace pour surmonter les défis croisés et être flexible pour assurer la continuité de son fonctionnement malgré la pandémie. Comme nous l'avons déjà vue précédemment selon Autissier et Moutot, la fonction RH a conduit ce changement en mettant en place des règles et des mesures qu'elle a respecté appuyé par des facilitations comme : location des nouveaux bus de transport pour assurer le déplacement des salariés durant la crise, assuré une bonne communication avec les salariés.

❖ **Question 08** : Est ce qu'il y a eu de la résistance à ce changement ?

**Gestionnaire social** : « *oui, certains salariés n'ont pas cru à la pandémie de ce fait ils n'ont pas respecté les gestes barrières* »

**Chef de service RH** : « *oui, certains salariés n'ont pas accepté ces changements, et lorsqu'ils ne respectent pas la règlementation instaurée, nous faisons recours à la sanction.* »

**Manager de qualité** : « *oui, certains salariés n'ont pas cru à la pandémie et n'ont pas respecté les gestes barrières* ».

Nous remarquons que l'entreprise Mont Djurdjura a rencontrées des obstacles mineurs liés aux salariés qui ont pris la pandémie à la légère. La DRH a bien mené ce changement en instaurant une règlementation afin de convaincre les employés de la réalité de la pandémie et assurer la sécurité de tous. Les salariés ayant présentés des cas de résistance ont été simplement sanctionnés par la direction.

❖ **Question 09** : Est ce qu'il y'a eu une amélioration quelconque suite à ce changement ?

**Gestionnaire social** : « *oui, on a vu une amélioration durant ce changement (nous avons pu surpasser les obstacles croisés)* »

**Chef de service RH** : « *oui certainement y'a eu une amélioration suite à ce changement, on a pu s'adapter à ce mode de travail pendant la pandémie* »

**Manager de qualité** : « *oui et non, car nous avons observé une amélioration dans les méthodes de travail, mais pas une amélioration de la productivité car nous avons été limités en termes de main d'œuvre.* »

Nous constatons que l'entreprise Mont Djurdjura a amélioré ses méthodes de travail en s'adaptant aux conditions de la pandémie uniquement selon les appréciations du gestionnaire social et du chef de service Rh, mais par contre le manager qualité a expliqué qu'il n'a pas forcément observé une amélioration, car la pandémie nous a contraint à réduire le nombre de l'effectif de ce fait la productivité a baissé ce qui a influencé sur la baisse du chiffre d'affaire appuyé par les différentes dépenses de l'entreprises pour assurer la sécurité et pour mettre en place la démarche de prévention.

❖ **Question10** : Est ce qu'il y a une adaptation, si oui est ce qu'elle s'est faite facilement ?

. **Gestionnaire social** : « *oui, car c'était difficile de changer les habitudes des salariés* »

. **Chef de service RH** : « *oui, mais c'était difficile de changer les habitudes des êtres employés* »

. **Manager de qualité** : « *oui/non, car ça nécessite un énorme budget ce qui nécessite plus de dépenses.* »

Nous remarquons que l'entreprise Mont Djurdjura a eu une amélioration par rapport aux nouvelles méthodes de travail (télétravail), mais elle n'a pas effectué cette amélioration facilement car il fallait empêcher les regroupements des salariés, réduire le nombre de réunions, restreindre certains salariés en leurs accordant un congé forcé afin d'assurer leur sécurité, etc. et d'autres mesures qui ont fait appel à d'importantes dépenses pour conduire ce changement afin de s'adapter à la pandémie.

Après le changement conjoncturel de la pandémie qui était obligatoire. Maintenant nous passons au deuxième cas de changement organisationnel qui était à contrario volontaire.

### **Deuxième cas : ISO 9001 (2015)**

Ce deuxième cas de changement concerne l'introduction et la mise en place par l'entreprise des normes ISO 9001 version 2015. Pour analyser le changement organisationnel qu'a vécu l'entreprise, nous nous sommes entretenus avec le chef de service RH et le manager qualité.

❖ **Question 01** : Qu'est-ce qu'un changement organisationnel selon vous ?

. **Chef de service RH** : « *c'est l'ensemble des processus de transformation radicale et marginale avec des procédures à suivre* ».

. **Manager qualité** : « *l'ensemble de processus qui organisent le travail dans une entreprise ou bien une modification de méthodes de travail par des processus* »

Les réponses des interrogés correspondent à ce qui est dit par certains auteurs concernant le changement organisationnel (selon BELANGER, GROUARD et MESTON, Collettere et al, Van de VEN &Poole)

Lorsqu'on est face à une situation inadaptée pour l'entreprise, le changement organisationnel intervient comme la solution afin de répondre au mieux aux exigences de l'entreprise. Alors le changement organisationnel est un avantage pour l'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement.

❖ **Question 02** : Qu'est-ce que l'ISO 9001 ?

. **Chef de service RH** : « *ISO 9001 est une norme internationale qui doit respecter les exigences imposées par cette norme* »

. **Manager de qualité** : « *cette norme définit les critères applicables à un système de management de qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification...* »

Nous constatons que la définition proposée par le manager qualité est plus explicative que celle du chef de service RH étant donné qu'il s'agit du manager qualité et qu'il était en charge de la mise en application de cette norme au sein de l'entreprise. L'objet de cette norme est la certification de l'entreprise afin de s'aligner aux standards internationaux.

❖ **Question 03** : l'intégration de l'ISO 9001 a-t-il imposé un changement organisationnel ?

. **Chef de service RH** : « *oui, l'ISO 9001 a imposé un changement organisationnel qui a poussé l'entreprise à se restructurer et à travailler selon des normes à respecter* »

. Manager de qualité : « oui, la norme ISO 9001 a imposé un changement organisationnel »

Comme tout principe d'intégration d'une démarche de certification, l'intégration de la norme ISO 9001 au sein de l'entreprise Mont Djurdjura a connu un changement pour l'organisation interne, vu qu'un certain nombre de normes doivent être respectés pour être certifié, ce qui a contraint l'entreprise à travailler selon les exigences de cette norme.

❖ **Question 04** : Quels sont les acteurs de ce changement ?

Pour cette question la réponse du chef de service RH correspond exactement à celle donnée par le Manager qualité, dans ce sens nous retenons cette dernière qui rapporte les propos des deux interviewés.

. **Manager qualité** : « la direction générale qui avait pour mission de réduire les dysfonctionnements internes et externes, d'améliorer la sécurité des produits, etc. Les responsables des processus pour s'assurer de l'application sur le terrain, le personnel qualifié afin de déterminer les responsabilités limitées de chaque individu »

Les responsables de l'entreprise Mont Djurdjura ont intégré la norme ISO 9001 pour être certifié et reconnue au niveau international, diminuer les dysfonctionnements et travailler selon des normes à respecter. Pour assurer le bon déroulement de ce changement organisationnel la direction générale, les responsables des processus ainsi que le personnel qualifié ont participé à ce changement organisationnel en se basant également sur les équipes RH qui doivent être impliquées dans la conduite du changement car ils connaissant bien les différents salariés présents dans l'entreprise, ils seront un renfort pour optimiser la stratégie déployée.

❖ **Question 05** : Comment s'est passé le passage vers l'ISO 9001 avant et après l'intégration ?

. **Chef de service RH** : « avant l'intégration de la norme ISO 9001 c'était une gestion non organisée mais suite à l'intégration de cette norme, l'entreprise est devenue plus optimale dans l'exécution du travail en réduisant les coûts, en améliorant la productivité et

*avoir de nouveaux marchés et élargir le champ géographique de nos activités et être reconnu à l'échelle internationale, respecter les exigences imposées par la norme ».*

. **Manager de qualité** : *« avant l'intégration de la norme ISO9001 c'était une gestion non organisée, mais après son intégration l'entreprise a pu réduire les couts, accroître la productivité et avoir de nouveaux marchés et élargir le champ géographique de nos activités »*

Mont Djurdjura est une entreprise qui a su s'adapter aux changements instaurés par l'environnement notamment pour être plus compétitive et s'aligner avec la concurrence. La mise en place de cette norme a prévalu à l'entreprise le changement de ces processus internes notamment en matière d'affectations des tâches. Avant la certification, le directeur RH s'imposait dans les tâches d'un autre département, mais après la certification chaque poste respecte les tâches qui lui sont conférés et doivent s'assurer d'être respectés par tous.

❖ **Question 06** : Quel été le rôle de la DRH dans la conduite de ce changement ?

. **Chef de service RH** : *« mise en place de la main d'œuvre qualifié et déterminer les postes de chaque individu, suivie des procédures d'information de tous le personnel RH, veiller au développement des compétences avec des formations et la sensibilisation pour éclaircir et faciliter la mise en œuvre de cette norme »*

. **Manager qualité** : *« les procédures d'information de tous les personnel RH, développer les compétences de chacun avec des formations et la sensibilisation ».* La direction des RH avec ses services a donné une nouvelle ère pour ce changement organisationnel et une importance dans l'intégration de cette dernière pour l'entreprise. Que ce soit en formant, en communiquant ou alors en sensibilisant les employés sur ce changement et ce qu'il implique à l'entreprise comme débouchées.

Dans ce sens, la DRH a un rôle essentiel dans la conduite du changement tel que l'a identifié Sekiou, de sorte que celle-ci doit répondre aux besoins et aux attentes des entreprises.

❖ **Question 07** : Comment la DRH a-t-elle conduit ce changement ?

. **Chef de service RH** : « *former et informer le personnel par des affichages, des sensibilisations et la mise à disposition les matériels* »

. **Manager de qualité** : « *chaque service à des processus, chaque processus doit avoir des pilotes* »

D'après le chef de service la DRH à bien mené ce changement en s'appuyant sur toutes les méthodes et outils pour la réussite à atteindre le développement et le degré de performance souhaité. Par contre pour le manager qualité, le travail suit des processus qui doivent être appliqués en étant sous les directives des pilotes pour chaque service, comme l'a clairement prédéfini l'étude de Walker et Reif.

❖ **Question 08** : Avez-vous eu recours à des moyens ou méthodes de conduite du changement ?

. **Chef de service RH** : « *oui : nous avons recours à des formations et communications au niveau interne, des audits, l'accompagnement à la conduite de changement par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions ciblées en fonction des personnes et de leurs besoins avec un suivi* ».

. **Manager de qualité** : « *tous les moyens sont disponibles : formations, sensibilisation, communication...* »

La réussite du changement au sein de Mont Djurdjura a adopté une politique qui consiste à intégrer les différents collaborateurs concernés par le processus de changement et mettre en œuvre pas seulement des moyens pour accompagner ce changement mais aussi une communication sur les causes et l'importance de ce changement.

❖ **Question 09** : Quel a été son impact sur la ressource humaine en générale et en particulier sur la fonction RH ?

. **Chef de service RH** : « *l'impact en général sur les RH c'est de s'organiser et avoir une cartographie de travail, avoir une documentation codifiée (carrière du personnel...), l'impact sur la FRH en particulier est de faciliter les processus RH et la définition des tâches de chacun.* »



L'impact de la norme ISO 9001 sur la ressource humaine était positif sur la RH car la direction RH a connu une évolution progressive et intégrale dans la division des tâches et la détermination des processus par apport à sa fonction. Elle lui a permis de répartir les tâches de chaque poste suivant une cartographie de travail et de faciliter les processus RH.

❖ **Question 10** : Est-ce qu'il y a eu de la résistance à ce changement ? Si oui, qu'avez-vous fait et comment avez-vous dépassé cette résistance ?

. **Chef de service RH** : *« oui il y a eu une résistance au changement, car certains salariés ne savaient pas ce qu'était la norme ISO 9001 et n'ont pas acceptée sa mise en place directement, mais pour dépasser cette résistance nous avons fait appel à des formations et utilisés la communication interne ... »*

. **Manager de qualité** : *« oui il y a eu une résistance au changement, nous avons fait recours à des sensibilisations et des formations pour la réussite de ce changement. »*

Il n'y a par eu une forte résistance suivant les dires des interrogés, mais une incompréhension des employés sur l'intérêt, l'objectif et le rôle de cette certification pour l'entreprise. C'est pourquoi, l'entreprise a su être réactive en mettant fin à cette résistance en engageant des frais supplémentaires en proposant des formations (externes) le tout appuyé par une bonne communication et une sensibilisation des employés.

Dans ce sens suivant la théorie de Bareil et Savoie nous constatons que lors du changement organisationnel, l'entreprise Mont Djurdjura n'a pas rencontré des obstacles majeurs car une bonne communication était la clé pour surpasser cette résistance.

### Conclusion

Au travers de ce chapitre, nous avons pu remarquer que la crise sanitaire du covid 19 n'a pas influencé sur la structure de l'organisation, mais a impacté sur certaines activités de l'entreprise seulement. Nous en concluons qu'il y a une différence entre un changement partiel et un changement organisationnel, car le changement partiel touche seulement certaines tâches dans l'organisation par rapport au changement organisationnel qui change totalement la structure de l'entreprise.

Dans le premier cas, nous avons noté qu'il existe des changements dans les méthodes de travail pour assurer la sécurité des employés et la pérennité de l'entreprise. Par contre dans le deuxième cas, nous avons conclu que l'intégration de la norme ISO 9001 (2015) a impacté l'entreprise par un changement organisationnel positif pour l'entreprise, même le département RH a connu une évolution progressive et positive dans la division des tâches et la détermination des processus organisationnels.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

La gestion de la ressource humaine est l'une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Dans un environnement en constante évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, le changement est donc inévitable. Le changement organisationnel est un processus permanent dans la vie d'une entreprise. Initier ou vivre le changement nécessite de nouvelles réorganisations et structures, de redéfinir la stratégie globale de l'organisation, ce qui amène les leaders et managers à s'impliquer au mieux dans le processus de changement, surtout pour faire face aux situations de résistance à ces changements.

Pour ce travail, nous avons étudié le rôle de la fonction ressource humaine dans le changement organisationnel. Nous avons en premier lieu appuyé ce dernier par une revue de littérature formulé autour des concepts clés qui régissent notre problématique, afin d'approcher au mieux la réalité sur le terrain dans l'entreprise Mont Djurdjura au travers des entretiens qualitatifs.

Dans le premier chapitre, nous avons recensé différents écrits sur la fonction ressource humaine à savoir les généralités sur la fonction ressource humaine, et ses principales pratiques, ainsi que sa place dans le processus du changement.

Concernant le deuxième chapitre nous avons développé le changement organisationnel qui recense les principaux écrits sur ce dernier pour comprendre les généralités autour de ce concept, ses typologies, les étapes de conduite du changement organisationnel et la résistance au changement.

Afin d'appréhender ce travail, nous avons essayé de répondre à la question principale de ce travail qui est : quel est le rôle de la fonction ressource humaine dans le changement organisationnel ?

Pour y répondre, nous avons essayé de comprendre le rôle de la RH dans le changement organisationnel au sein de l'entreprise Mont Djurdjura en se basant sur des entretiens semi-

## Conclusion générale

---

directifs avec différents responsables : le gestionnaire sociale, le chef de service ressource humaine et le manager qualité. Nous avons pu collecter les données nécessaires pour avoir certains résultats et répondre aux hypothèses de recherche suivant deux situations de changements que l'entreprise a vécus : la crise sanitaire du covid 19 et la certification ISO 9001.

La crise sanitaire du covid 19 n'a pas influencé sur la structure de l'organisation, mais elle a impacté sur certaines activités de l'entreprise. Nous en avons conclu qu'il y'a une différence entre un changement partiel et un changement organisationnel, car le changement partiel touche seulement certaines tâches dans l'organisation par apport au changement organisationnel qui change totalement la structure de l'entreprise.

Par contre, suivant la deuxième situation nous en avons conclu que l'intégration de la norme ISO 9001 (2015) a connu un changement organisationnel positif pour l'entreprise en générale, mais en particulier la fonction RH qui a connu une évolution progressive et positive dans la division de ses tâches et la détermination des processus organisationnels.

**La première hypothèse :** La fonction RH joue un rôle majeur au sein des entreprises, elle a vocation à devenir une fonction transformatrice.

Suivant les entretiens menés avec les responsables nous avons constatés que la fonction ressource humaine joue un rôle très important dans le changement organisationnel et pour la réussite de la conduite de ce dernier. Cela nous amène à valider la première hypothèse.

**La deuxième hypothèse :** La fonction RH détient les clés de la mise en place des conditions favorables des transformations organisationnelles.

Nous avons par ailleurs constaté que la fonction RH détient les clés de la mise en place des outils et des méthodes (communications, formations...) pour bien expliquer et mener à la réussite de changement organisationnel. Nous en concluons que la fonction ressource humaine est le pilote principal dans le changement organisationnel et sa réussite. Ce constat nous amène à confirmer également la seconde hypothèse.

Cependant, notre recherche s'est basée sur une méthode qualitative afin d'avoir des réponses de qualité et pertinentes. Nous avons rencontré des difficultés liées au facteur temps suite à la

## **Conclusion générale**

---

courte durée de notre stage, ce qui nous a empêché d'approcher les salariés afin d'avoir un aperçu de leurs avis sur les changements vécus et leurs perceptions. Par ailleurs, la non disponibilité des cadres pour nous accompagner durant ce travail nous a contraint à nous restreindre aux données collectées et de ce fait a limité certaines réponses.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### 1- Ouvrages :

- AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », édition DUNOD, Paris : 2003.
- AUTISSIER D, « La boîte à outils de la conduite de changement », édition Dunod, 2013.
- Bleexo, « Le livre blanc de la conduite du changement ». 2020
- CADIN.L et al, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Editions Dunod, Paris, 2002.
- CARTON G.D. « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ». Paris. Anact. 1997.
- Ernst & Young, « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », 2008.
- Grouard Benoit et Meston, Francis. « L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », édition Dunod. 1998
- GILLES, « Tenau. La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives ». Édition L'Harmattan. Paris, 2005.
- Lethielleux. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3ème édition », Gualino, Paris, 2009.
- LOUART Véronique, Business management consultant in Lile, France.
- MAKHELOUF.F, « Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines, 3ème édition », pages bleues internationales, Alger, 2012.
- MERCIER., E, et SCHMIDT, G, « gestion des ressources humaines ». Édition PEARSON, 2004.
- PAILLE Pascal, « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », édition l'harmathan, 2003.
- Patrice Roussel. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail ». 01/05/1996
- PERITTI, J-M : « gestion des ressources humaines et gestion du personnel. », 2e édition, Vuibert, paris, 1998.



- P, LOUART. « Gestion des Ressources Humaines », édition. Eyralles, Paris, 1994.
- PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997.
- Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres « gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU.L, « La gestion des ressources humaines », 2ème édition, De Doeck, Bruxelles, 2004.
- SHIMON, Let autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- THIERRY, C. « La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes ». France : Ed. DEMOS. 2000.
- Van de Ven and Poole, « Organizational change process théories », Academy of management revue, 1995.

## **2- Articles et revues**

- Alderfer, C.P, « An empirical test of a new theory of human needs », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, n°2. 1969.
- CHARPENTIER, P. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Cahiers français, n°21, Paris : Documentation française. 2004.
- COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane» (n° 13, septembre 2005).
- BAREIL Céline et SAVOIE. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Montréal. Revue internationale de gestion. 1999.
- Garand et Fabi (1992), les pratiques de gestions de ressources humaines en PME, Revue Organisation, vol2, num 1, automne 1992.
- Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME », Revue organisations, volume 2 n°1, automne 1992.
- Maslow, A. « A theory of human motivation », The Psychological Review, vol.50, n°4. 1943.

3- Sites internet :

<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement>

<http://www.CERCLERH.com>

<http://www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612>

4- Rapport :

-Rapport ROUILLEAULT, « Anticiper et concerter les mutations », remis au Ministre de l'Economie Christine LAGARDE, en juillet 2007.

# **Liste des Tableaux et des Figures**

## **La liste des figures :**

### **La liste des figures :**

Figure1 : Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH selon Caldwell.....	22
Figure2 : Les stratégies de restructuration selon R.L de Witt.....	33
Figure3 : Typologie du changement selon Autissier et Moutot.....	36
Figure4 : <b>La courbe du changement selon</b> Kubler-Ross.....	46
Figure5 : Organigramme de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE.....	55
Figure n°6 : Organigramme du département RH de la SARL Abdellah IDAHMANENE.....	59

### **La liste des tableaux :**

Tableau1 : Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH selon Welker et Reif.....	22
Tableau2 : Les causes multiples de la résistance au changement selon BAREIL.....	48

# **Les Annexes**

## **Guide d'entretien**

### **Premier cas : Covid 19**

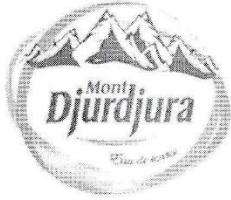
- ❖ Qst1 : Qu'est-ce que le changement selon vous ?
- ❖ Qst2 : Avez-vous connue un changement au sein de l'entreprise suite à l'apparition de la pandémie Covid 19 ? si oui, quel est ce changement ?
- ❖ Qst3 : A quel degré ce changement a-t-il influencé l'entreprise ?
- ❖ Qst4 : Quels sont les principaux changements perçus par l'entreprise ?
- ❖ Qst5 : Quel sont les personnes concernées par ce changement ?
- ❖ Qst6 : Au niveau de la ressource humaine, quel a été l'impact ?
- ❖ Qst7 : Comment la DRH a conduit ce changement ?
- ❖ Qst8 : Est ce qu'il y a eu de résistance à ce changement ?
- ❖ Qst9 : Est ce qu'il y'a eu une amélioration quelconque suite à ce changement ?
- ❖ Qst10 : Est ce qu'il y a une adaptation, si oui est ce qu'elle s'est faite facilement ?

Après le changement conjoncturel de la pandémie qui été obligatoire. Maintenant nous passerons à la deuxième partie de changement organisationnel.

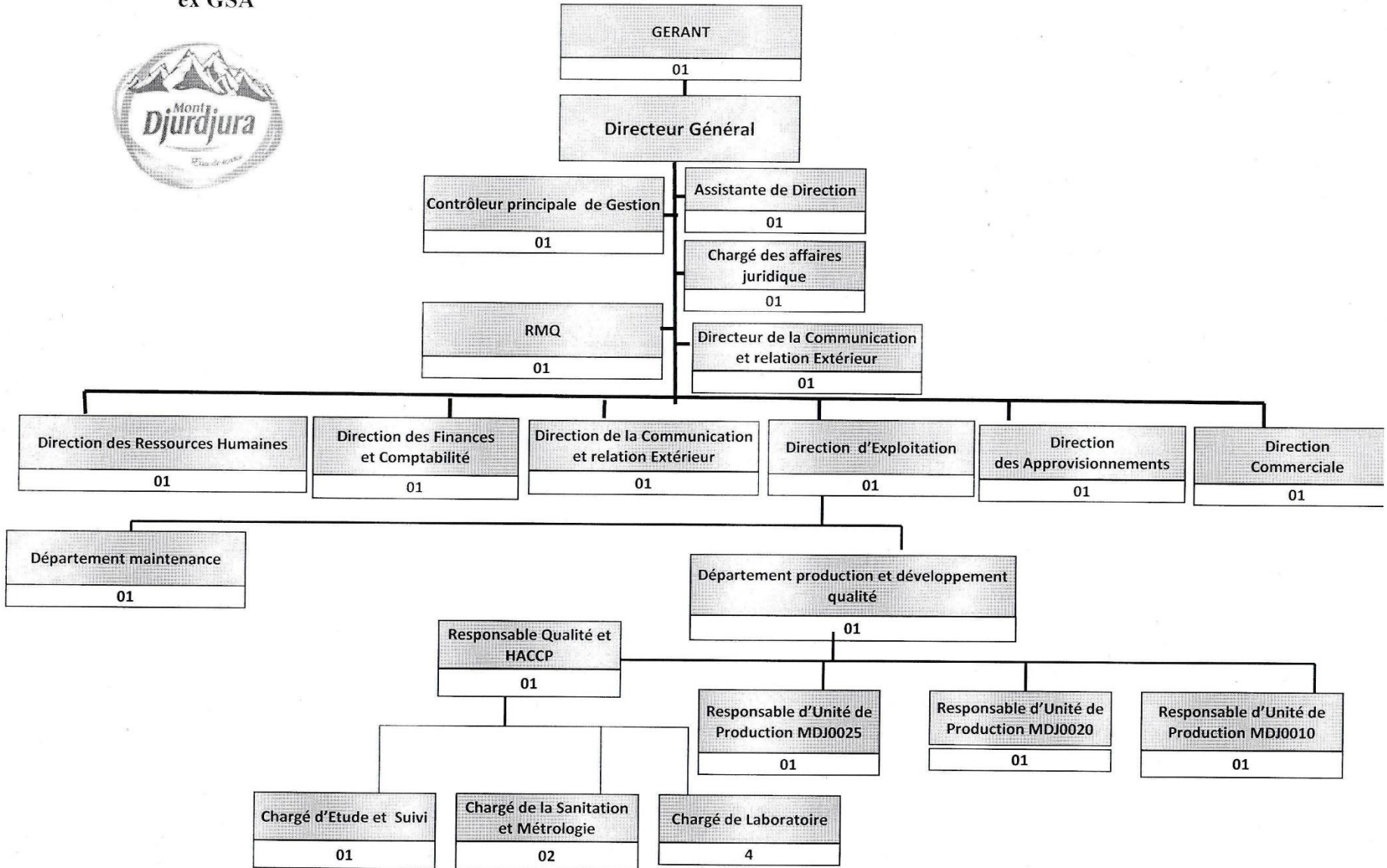
### **Deuxième cas : ISO 9001 (2015)**

- ❖ Qst1 : Qu'est-ce qu'un changement organisationnel selon vous ?
- ❖ Qst2 : Qu'est-ce que l'ISO 9001 ?
- ❖ Qst3 : L'intégration de l'ISO 9001 a-t-il imposé un changement organisationnel ?
- ❖ Qst4 : Quels sont les acteurs de ce changement ?
- ❖ Qst5 : Comment s'est passé le passage vers l'ISO 9001 avant et après l'intégration ?
- ❖ Qst6 : Quel été le rôle de la DRH dans la conduite de ce changement ?
- ❖ Qst7 : Comment la DRH a-t-elle conduit ce changement ?
- ❖ Qst8 : Avez-vous eu recours à des moyens ou méthodes de conduite du changement ?
- ❖ Qst9 : Quel a été son impact sur la ressource humaine en générale et en particulier sur la fonction RH ?
- ❖ Qst10 : Est-ce qu'il y a eu de la résistance à ce changement ? Si oui, qu'avez-vous fait et comment avez-vous dépassé cette résistance ?

SARL ABDELLAH IDAHMANENE  
ex GSA



**ORGANIGRAMME**



# **Table des Matières**



# Table des matières

<b>Introduction Général .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Généralité sur la fonction RH</b>	
Section 01 : Généralité sur la fonction ressources humaines (FRH)	
Introduction .....	05
1-Définition de la fonction ressources humaines .....	06
2. Les activités de la fonction ressources humaines et ses missions .....	07
2.1. Planification des RH.....	07
2.2. Evaluation.....	07
2.3. Recrutement, sélection, affectation .....	07
2.4. Développement des RH.....	08
2.5. Qualité de vie de travail, climat interne .....	08
2.6. Maintiens des relations sociales .....	08
2.7. Contrôles de gestion sociale .....	08
3. Les enjeux de la fonction ressources humaines et ses objectifs.....	09
3.1. Les enjeux .....	09
3.2. Les objectifs de la GRH .....	09
Section 2 : pratiques de la fonction ressource humain	
Pratiques de la fonction ressource humain .....	13
2.1. L'acquisition des ressources humaines .....	13
2.2. La rémunération .....	14
2.3. La motivation .....	15
2.4. La gestion des carrières et l'évaluation du personnel .....	16
2.5. La formation .....	17
2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	18
Section 03 : La place des ressources humaines dans le processus du changement	
La place des ressources humaines dans le processus du changement .....	20

1. Les rôles de la fonction RH.....	20
2. Le rôle du professionnel RH lors du changement .....	21
1.1. L'étude de Walker et Reif (1999).....	21
1.2. L'étude de Caldwell (2001).....	22
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>24</b>

## **Chapitre 02 : Le changement organisationnel**

Introduction .....	26
Section 1 : généralités sur le changement organisationnel	
1. Définitions du changement.....	27
1.2. Définition de changement organisationnel.....	27
2. Les facteurs du changement .....	28
2.1. Les évolutions démographiques .....	28
2.2. Le développement durable .....	28
2.3. L'accélération de l'innovation.....	29
2.4. L'omniprésence de l'informatique .....	29
2.5. Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication).....	29
2.6. La nécessité de partage et le développement des partenariats.....	30
2.7. L'externalisation des activités .....	30
3. Les modes du changement organisationnel.....	31
3.1. La réorganisation .....	31
3.2. La restructuration .....	32
3.3. Le ré-engineering .....	33
Section 02 : Typologie, enjeux et objectifs du changement	
1. Typologie du changement .....	34
1.1. Typologie du changement selon GIROUX (1991).....	34
1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998) .....	35
1.3. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER et MOUTOT.....	35

2. Les enjeux du changement .....	37
3. Les objectifs .....	37
<b>Section 3 : la conduite au changement et la résistance au changement</b>	
1. La conduite au changement.....	38
1.1 Définition de la conduite du changement.....	38
1.2. Les phases de la conduite du changement.....	39
1.3. Les acteurs de la conduite au changement .....	40
1.4. Les étapes de conduite au changement .....	41
1.5. Les raisons d'échecs de la conduite au changement organisationnel.....	43
2. La résistance au changement.....	43
2.1. Définition de la résistance au changement.....	43
2.2. Les formes de résistance au changement .....	44
2.3 Les étapes de la résistance au changement.....	45
2.4 Les causes de résistance au changement .....	47
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 03 : Etude de cas Sarl Mont Djurdjura</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>53</b>
<b>Section 01 : Description de l'organisme d'accueil</b>	
1. Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura .....	54
1.1 Commercialisation du produit .....	54
2. Organisation administrative de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE.....	55
<b>Section 2 : Méthodologie de l'enquête</b>	
1. Conception générale de l'enquête .....	60
1.1 Le types d'entretiens .....	60
1.2 Le guide d'entretien .....	61
2. Le cheminement de l'enquête de terrain .....	61
2.1 Descriptions de l'entretien.....	61

2.2. Déroulement des entretiens .....	62
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>76</b>

## Résumé :

Dans un environnement en constante évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, le changement est donc inévitable. Ce changement est un processus de modification, qui nécessite une application des méthodes de changement et une gestion de ce dernier afin de l'accompagner et affronter les situations de résistance cela en s'appuyant sur la RH. Pour comprendre le rôle de la Rh dans le processus de changement organisationnel, nous avons étudié le cas de l'entreprise Mont Djurdjura, où nous avons déduit que la RH est le facteur clé pour la réussite et l'accompagnement du changement et éviter toute sorte de résistance.

## Summary:

In a constantly evolving environment, organizations must always adapt, so change is inevitable. This change is a process of modification, which requires the application of methods of change and management of the latter in order to accompany it and to face situations of resistance by relying on HR. To understand the role of HR in the process of organizational change, we studied the case of the company Mont Djurdjura, where we deduced that HR is the key factor for the success and support of change and avoid any kind of resistance.

## ملخص :

في بيئة دائمة التطور، يجب على المنظمات أن تتكيف دائمًا، لذا فإن التغيير أمر لا مفر منه. هذا التغيير هو عملية تعديل تتطلب تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأخيرة لمرافقتها ومواجهة حالات المقاومة بالاعتماد على الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، قمنا بدراسة حالة شركة جرجرة، الموارد البشرية. لفهم دور حيث استنتجنا أن الموارد البشرية هي العامل الرئيسي لنجاح ودعم التغيير وتجنب أي نوع من المقاومة.