

Université Abderrahmane MIRA De BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

**Le pilotage du changement organisationnel et ses
difficultés**

Cas de la « CO.G.B Labelle Bejaia »

Réalisé par :

ABZOUZ Selma

AOUDIA Dyhia

Encadré par :

Dr. OUAOUDIA Lounis

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nos premiers remerciements vont au bon Dieu qui nous a accordé la persévérance, le courage et la patience pour pouvoir accomplir ce modeste travail.

Nous exprimons nos sincères remerciements à nos chers parents qui nous ont apporté leur soutien et leurs encouragements tout au long de notre parcours d'étude.

Nous présentons également nos sincères remerciements à notre promoteur Mr **OUAOUDIA Lounis** pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses conseils éclairés, ses orientations et surtout son soutien et son aide dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

Nous aimerons également adresser nos vifs remerciements et notre gratitude aux membres du jury pour leur acceptation d'examiner ce travail.

Nous tenons également à remercier chaleureusement et de manière exceptionnelle notre encadreur au sein de l'entreprise « **Labelle** », Madame **DERRI Ouassila** pour tout le temps qu'elle nous a consacré, elle nous a beaucoup aidé par ses fructueux conseils. N'oublions pas toutes les personnes ayant accepté d'être interviewées, nous les remercions vivement pour toutes les précieuses informations fournies.

Enfin, dans le souci de n'oublier personne, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail avec une profonde gratitude et avec des mots sincères à :

Mes chers parents qui ont été toujours auprès de moi pour me soutenir, encourager et aider afin d'assurer ma réussite. Quoi que je fasse, je ne pourrais jamais les récompenser pour les grands sacrifices qu'ils ont consentis et continuent de le faire pour moi.

Mes tendres sœurs et mes adorables frères.

Mon cher fiancé.

Tout(e)s mes cousin(e)s sans exception.

Mes copines.

Et ma binôme Dyhia à qui je souhaite la réussite dans son parcours actuel et futur.

Selma

Dédicace

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir accordé le courage pour affronter tous les obstacles dans mon parcours universitaire.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'encourager, à mes chers frères et sœurs.

A tous mes amis (es) en particulier Fatiha et Ghanou.

A ma binôme Selma et toute sa famille.

Dyhia

Résumé

Le changement est l'une des problématiques récurrentes des entreprises contemporaines. Le changement organisationnel est une constante du management permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement. Donc une entreprise doit conduire et piloter des actions du changement lui permettant de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité.

À cet égard, nous nous sommes penchées sur le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés au sein de l'entreprise « CO.G.B Labelle ». À travers notre travail de recherche sur cette thématique, les résultats obtenus par l'enquête, révèlent que cette entreprise dispose des équipes et des outils pour le pilotage des changements qu'elle met en œuvre pour éviter les échecs. Toutefois malgré les efforts de ces équipes, plusieurs difficultés entravent les changements. Il s'agit la résistance comme premier obstacle, c'est-à-dire le phénomène de résistance est considérée comme un facteur de frein qui bloque les entreprises à poursuivre leurs activités dans des situations normales.

Mots clés : Le changement, le changement organisationnel, le pilotage du changement, l'entreprise « CO.GB Labelle », la résistance au changement.

Summary

Change is one of the recurring problems of contemporary companies. Organizational change is a constant of management allowing the company to adapt to its environment. Therefore a company must lead and pilot actions of change allowing it to maintain and even improve its competitiveness.

In this regard, we looked at the management of organizational change and its difficulties within the company "CO.G.B Labelle". Through our research work on this theme, the results obtained by the survey reveal that this company has the teams and tools to manage the changes it implements to avoid failures. However, despite the efforts of these teams, several difficulties hinder the changes. This is resistance as the first obstacle, i.e. the phenomenon of resistance is considered as a brake factor that blocks companies from continuing their activities in normal situations.

Keywords: Change, organizational change, change management, the "CO.GB Labelle" company, resistance to change.

Le sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel | |
| Section 01 : Définitions du changement, du changement organisationnel et les typologies du changement organisationnel..... | 04 |
| 1-1- Définition du changement..... | 04 |
| 1-2- Définition du changement organisationnel..... | 05 |
| 1-3- Les typologies du changement organisationnel..... | 05 |
| Section 02 : Les facteurs, les acteurs et les enjeux du changement organisationnel..... | 10 |
| 2-1- Les facteurs du changement organisationnel..... | 10 |
| 2-2- Les acteurs du changement organisationnel..... | 14 |
| 2-3- Les enjeux de du changement organisationnel..... | 18 |
| Section 03 : Les approches, les modèles et le processus du changement organisationnel..... | 19 |
| 3-1- Les approches du changement organisationnel..... | 19 |
| 3-2- Les modèles du changement organisationnel..... | 20 |
| 3-3- Les étapes de la mise en œuvre du processus du changement organisationnel..... | 24 |
| Chapitre III : Le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés | |
| Section 01 : Aperçu général sur le pilotage du changement..... | 28 |
| 1-1- Définition de pilotage du changement..... | 28 |
| 1-2- L'évolution de pilotage du changement..... | 29 |
| 1-3- Les principes de pilotage du changement..... | 30 |
| Section 02 : Les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement..... | 32 |
| 2-1- Les approches de pilotage du changement..... | 32 |
| 2-2- Les leviers de pilotage du changement..... | 34 |
| 2-3- Les modèles de pilotage du changement..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| Section 03 : Les difficultés de pilotage du changement..... | 43 |
| 3-1- Les facteurs et les risques de pilotage du changement..... | 43 |
| 3-2- Les causes d'échec de pilotage du changement..... | 45 |
| 3-3- Les erreurs induites par les cadres qui conduisent à l'échec de pilotage du changement..... | 48 |
| | |
| Chapitre III : Présentation, analyse et interprétation des résultats | |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil «CO.G.B Labelle»..... | 53 |
| 1-1- Bref historique de la «CO.G.B Labelle»..... | 53 |
| 1-2- La situation géographique et la forme juridique de la «CO.G.B Labelle»..... | 53 |
| 1-3- Objectifs et les missions de la «CO.G.B Labelle»..... | 53 |
| 1-4- Les principaux produits de la «CO.G.B Labelle»..... | 54 |
| 1-5- La structure organisationnelle de la «CO.G.B Labelle»..... | 55 |
| | |
| Section 02 : Présentation de progiciel "Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur" (GMAO)..... | 57 |
| 2-1- Qu'est-ce qu'un progiciel de GMAO ?..... | 57 |
| 2-2- Les objectifs de la GMAO..... | 57 |
| 2-3- Les fonctionnalités et les services utilisateurs de la GMAO dans la « CO.G.B Labelle »..... | 57 |
| 2-4- Les domaines à gérer par la GMAO..... | 58 |
| 2-5- La nécessité et les avantages de la GMAO..... | 61 |
| | |
| Section 03 : Présentation de la méthodologie de la collecte des données..... | 62 |
| 2-1- Les objectifs et la méthode utilisée dans le recueil des données dans notre enquête..... | 62 |
| 2-2- La construction du questionnaire..... | 63 |
| 2-3- Le déroulement de l'enquête..... | 64 |
| 2-4- Les méthodes d'analyses..... | 65 |
| | |
| Section 04 : Analyse et interprétation des résultats..... | 66 |
| | |
| Conclusion Générale..... | 96 |

La liste des tableaux

- Tableau 01** : La différence entre le changement prescrit et le changement construit.
- Tableau 02** : Facteurs de transformation des organisations.
- Tableau 03** : Les facteurs de changements selon **AUTISSIER** et [al].
- Tableau 04** : Matrice séquence/ compétence.
- Tableau 05**: Le modèle de management du changement de **KOTTER** en 4phases et 8 étapes clés.
- Tableau 06**: Les services utilisateurs de la GMAO et la fonction de chacun d'entre eux.
- Tableau 07** : La répartition de l'échantillon selon le sexe.
- Tableau 08** : La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.
- Tableau 09** : La répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie professionnelle.
- Tableau 10** : La répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.
- Tableau 11** : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.
- Tableau 12** : Les changements au sein de l'entreprise « **CO.G.B Labelle** ».
- Tableau 13**: La manière de la mise en œuvre des changements au sein de la « **CO.G.B Labelle** ».
- Tableau 14**: Croisement entre la manière de la mise en œuvre des changements au sein de la **CO.G.B Labelle** et le niveau d'instruction
- Tableau 15** : Croisement entre la manière de la mise en œuvre des changements au sein de la **CO.G.B Labelle** et l'ancienneté
- Tableau 16** : Les objectifs des changements.
- Tableau 17** : Les salariés concernés par les changements.
- Tableau 18** : La nécessité des changements au sein de l'entreprise.
- Tableau 19** : La répartition des facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements.
- Tableau 20** : Ce qu'il faut faire pour implanter un changement.
- Tableau 21** : Les objectifs de pilotage du changement.
- Tableau 22** : La disponibilité des équipes de pilotage du changement au sein de la « **CO.G.B Labelle**».
- Tableau 23** : Les leviers utilisé par la « **CO.G.B Labelle** » pour accompagner le changement.
- Tableau 24**: L'existence de conflits à cause de la GMAO.
- Tableau 25** : L'existence des conflits à cause de la GMAO.
- Tableau 26** : Les types de conflits causé par la GMAO.
- Tableau 27** : L'existence de difficultés pour s'adapter avec la GMAO.
- Tableau 28** : L'existence de résistances a cause de la GMAO.
- Tableau 29** : Salariés ayant bénéficié de plusieurs formations sur la GMAO.
- Tableau 30** : Le changement de l'attitude des salariés vis-à-vis la GMAO.
- Tableau 31** : Les facteurs qui ont contribué au changement de l'attitude des salariés envers la GMAO.

La liste des graphes

Graphe 01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Graphe 02 : La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.

Graphe 03 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.

Graphe 04 : La catégorie de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise.

Graphe 05 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Graphe 06 : L'existence des changements au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle.

Graphe 07 : La manière de la mise en œuvre des changements au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle.

Graphe 08 : Les objectifs des changements mises en œuvre au sein de l'entreprise « CO.G.B Labelle ».

Graphe 09 : Les salariés concernés par les changements mises en œuvre au sein de l'entreprise « CO.G.B Labelle ».

Graphe 10 : La nécessité des changements au sein de l'entreprise « CO.G.B Labelle ».

Graphe 11 : La répartition des facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements.

Graphe 12 : Ce qu'il faut faire l'entreprise pour implanter un changement.

Graphe 13 : La répartition des objectifs du pilotage du changement.

Graphe 14 : La disponibilité des équipes du pilotage du changement au sein de la CO.G.B.

Graphe 15 : La répartition des leviers utilisé par la CO.G.B pour accompagner le changement.

Graphe 16 : L'existence de difficultés de pilotage de changement au sein de l'entreprise.

Graphe 17 : L'existence des conflits à cause de la GMAO.

Graphe 18 : La répartition des types de conflits causé par la GMAO.

Graphe 19 : L'existence de difficultés pour s'adapter avec la GMAO.

Graphe 20 : L'existence de résistances à cause de la GMAO.

Graphe 21 : Le changement de l'attitude des salariés vis-à-vis la GMAO.

Graphe 22 : Les facteurs qui ont contribués au changement de l'attitude des salariés envers la GMAO.

La liste des figures

Figure 01 : Les phases du changement.

Figure 02 : Les outils de la communication.

Figure 03 : Le logigramme de formation.

Figure 04 : Les dispositifs d'accompagnement.

Figure 05 : Entités partenaires d'une cellule de pilotage du changement.

Figure 06: La manière de la mise en œuvre des changements et le niveau d'instruction.

Figure 07: La manière de la mise en œuvre des changements et l'ancienneté.

La liste des abréviations

ACMP : Association of Chang Management Professionnals.

ADKAR : Awnerss, Desir, Knowledge, Ability, Reinforcement.

CO.G.B labelle : Corps Gras de Bejaia.

HACCP : Hazard Critical Contrôle Point.

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité et Environnement.

RH : Ressources Humaines.

SMQHSE : Service Management de la Qualité et Hygiène Sécurité et Environnement.

TIC : Technologie d'Information et de la Communication.

PDG : Président Directeur Général

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours, à des changements majeurs et récurrents, car « *pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement* », « *changer ou mourir* », « *transformer ou disparaître* », donc « *changer pour évaluer* »¹. C'est pour cela que, le besoin de changer est universel. La capacité de changer pour une organisation, c'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer².

Le changement organisationnel est donc une donnée permanente de la vie d'une organisation, il est alors une constante du management permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement³.

Pour que le changement se réalise et réussisse, il y a deux méthodes et des démarches qui s'appliquent à cette diversité, cela consiste à trouver un mode de pilotage plus flexible et efficace qui est « le pilotage du changement », comme la littérature managériale le nomme.

Le pilotage du changement est un véritable défi managérial, c'est pourquoi, il est important de prévoir toutes les conséquences au sein des organisations à travers la mise en œuvre de différentes démarches et de méthodes de travail.

Nous entendons par ailleurs parler de la résistance au changement qui est l'un des grands freins d'un projet du changement. Donc, c'est cette raison qui nous a motivés et qui a suscité notre intérêt à développer et chercher encore sur cette thématique : "Le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés".

De ce fait, notre problématique de recherche repose sur la question principale suivante : Comment l'entreprise pilote les changements organisationnels ? Et quelles sont les difficultés rencontrées ?

Afin de mieux cerner notre question principale, nous avons jugé utile de poser d'autres questions secondaires qui sont les suivantes :

1/ Comment peut-on piloter le changement ?

2/ Quels sont les facteurs et les causes de l'échec du pilotage du changement organisationnel ?

¹ **AUTTISIER David** et [al], « Conduite du changement : Concepts clés », Edition Dunod, Paris, 2010, p.01.

² **Ibid**, p.10.

³ **OLIVIER Meier**, « Gestion du changement », Edition Dunod, Paris, 2007, p.21.

Viennent les hypothèses suivantes qui ont pour objet de répondre de façon provisoire aux questions précédentes :

H₁ : Le changement organisationnel peut être piloté par un certain nombre d'acteurs et par la mise en œuvre d'un ensemble d'outils.

H₂ : Le changement est parfois mal accepté par les travailleurs ce qui engendre des blocages (des freins, des obstacles) au sein de l'entreprise.

Le but de notre recherche est avant tout de comprendre un phénomène rarement accepté dans les organisations par les employés qui est « le changement organisationnel et son pilotage ainsi que les difficultés rencontrées lors du processus du changement ».

Pour parvenir et répondre à notre problématique nous avons privilégié une méthodologie basée essentiellement sur une recherche documentaire et bibliographique à travers la consultation des ouvrages, des articles, des thèses et des sites web. Nous avons opté aussi pour une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, ou nous avons pu faire un stage qui a duré un mois au sein de l'entreprise « **CO.G.B Labelle** » qui nous a permis de recueillir et collecter des informations à travers un questionnaire qui nous a aidé à aborder et traiter le cas pratique.

Notre thème de recherche traite le changement organisationnel précisément sur le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés et pour répondre à cette thématique, nous avons conçu un plan de travail divisé en trois grands chapitres. Les deux premiers sont purement théoriques et le troisième est dédié au cas pratique.

De ce fait, nous avons commencé notre travail par une introduction générale qui contient : la problématique de recherche ainsi que son objectif.

Puis, vient le premier chapitre qui traite des généralités sur le changement organisationnel, qui est divisé à son tour en trois sections. Donc, dans ce chapitre nous porterons notre intérêt sur le concept du changement organisationnel, ou nous allons définir le changement et le changement organisationnel selon plusieurs auteurs, Au tour de ses définitions, nous dresserons un panorama des différentes typologies du changement organisationnel à travers la littérature. Par la suite, nous présenterons les facteurs qui contribuent aux différents changements ainsi que les enjeux de ce dernier. Enfin, nous aborderons différentes approches liées à notre sujet avant de présenter quelques modèles des

étapes liées au processus de changement organisationnel, et nous terminerons par les étapes de la mise en œuvre de ce dernier.

Afin de comprendre le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés, nous consacrons le second chapitre pour cela. Il est subdivisé en trois sections également. Nous allons précéder donc à la présentation de quelques définitions du pilotage du changement et son évolution à travers le temps ainsi que ses principes. Ensuite, nous exprimerons les principaux facteurs clés du succès (les leviers) qui facilitent la réussite de pilotage du changement. Seront détaillés également ses modèles les plus connus. Nous terminerons ce chapitre par les difficultés que le pilotage du changement rencontre souvent tels que : les facteurs, les risques, les causes d'échec et les erreurs induites par les cadres.

Nous terminerons le troisième et dernier chapitre qui est réservé au cas pratique réalisé au sein de l'entreprise Labelle. Ce chapitre est également reparti en quatre sections. La première présente un bref historique de l'entreprise CO.G.B Labelle, ses objectifs, ses missions ainsi que ses différents produits, puis, dans la deuxième nous présenterons le logiciel GMAO comme un exemple sur les changements effectués au sein de cette entreprise, ensuite nous présenterons également la méthodologie suivie dans notre travail de recherche et en terminerons ce chapitre par la dernière section qui sera consacrée pour l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats obtenus, et une synthèse de tous ces résultats.

Enfin, nous clôturerons, notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes questions posées au début de notre travail de recherche, ainsi qu'une analyse des résultats obtenus.

Introduction

Le changement est partout, il est maintenant et pour toujours, il est devenu partie intégrante d'une organisation, il n'est plus un phénomène ponctuel et temporaire, il est devenu permanent.

Le changement organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux de recherche portant sur des concepts qui restent véritablement contestés entre les acteurs. Ainsi, malgré sa réputation, le changement organisationnel reste mal défini. De plus, à travers la recherche sur le changement organisationnel, certains auteurs ont développé un certain nombre de modèles pour décrire les différentes étapes du processus de changement.

Pour éclaircir ces notions, ce premier chapitre, est devisé en trois sections. La première porte sur des définitions simples du changement afin d'aboutir à des définitions du changement organisationnel et ses différents types. La deuxième traite des facteurs, des acteurs et les enjeux du changement organisationnel. La troisième et la dernière est dédiée à la distinction des différentes approches et modèles du changement organisationnel ainsi que son processus.

Section 01 : Définitions du changement, du changement organisationnel et types du changement organisationnel

Pour faciliter la compréhension, nous aborderons dans cette section quelques définitions du changement et du changement organisationnel, répertoriées dans la littérature professionnelle sur le sujet, ainsi que ses types.

1-1- Définition du changement

Selon **BELANGER L**, le changement « *est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme état plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »⁴.

FAURIAT M, le définit comme « *est une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles quelles s'expriment dans leur comportement quotidien* »⁵.

⁴ **BELANGER Laurent** : « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations », Edition Caetan Marin, Montréal, 1994, p.357.

⁵ **FAURIAT M** : « Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social », 2^{ème} Edition Rennes, 2013, p.17.

1-2- Définition du changement organisationnel

GROUARD et **MESTON**, définissent le changement organisationnel comme étant « *le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* »⁶.

De leur part, **COLLERET P [et al]**, le définissent comme « *toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation prévu que cette modification soit observable par ses membres ou les gents qui sont en relation avec ce système* »⁷.

1-3- Les typologies du changement organisationnel

Présenter les types de changement organisationnel facilite la compréhension des différentes théories qui s'y rapportent, et permet de bien situer les différents changements provoqués par plusieurs auteurs.

Ce que nous avons retenu de notre recherche sur ce sujet c'est que plusieurs auteurs ont proposé une classification de plusieurs types de changement organisationnel. Il existe de nombreuses classifications pour le changement organisationnel. Cependant, parfois on retrouve la même signification mais sous différentes appellations, nous en mentionnerons donc quelques-unes.

1-3-1- Typologie du changement selon son comportement

MINTZBERG [et al], ces auteurs ont également présenté une autre typologie selon le comportement adopté par le promoteur du changement, il peut être dirigé, spontané ou planifié⁸.

1-3-1-1- Le changement conduit (dirigé)

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures et les systèmes.

1-3-1-2- Le changement spontané

Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette méthode de changement n'est ni gérée, ni même solidement contrôlée par les dirigeants. Elle peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

⁶ **GROUARD Benoit** et **MESTON Francis** : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 4^{ème} Edition Dunod, Paris, 1998, p.20.

⁷ **COLLERETTE Pierre [et al]** : « Le changement organisationnel : théories et pratiques », Montréal, Edition presse université de Québec, 1997, p.20.

⁸ **MINTZBERG [et al]**, « Transformer l'entreprise », Gestion, Vol. 24, n°3, 1999, p.122-130.

1-3-1-3- Le changement planifié

Le changement peut être fortement planifié par les managers, dans la mesure où ces derniers ont une vision claire de l'avenir leur permettant de définir un état souhaité. Le chemin à parcourir entre cet état et l'état actuel de l'entreprise, détermine les décisions et actions qui vont faire changer l'organisation.

1-3-2- Typologie du changement selon sa dynamique

Quand a **VANDANGEON Derumez**, elle a envisagé le changement organisationnel en fonction de sa dynamique. Donc elle a distingué entre le changement prescrit (type A) et le changement construit (type B)⁹.

1-3-2-1- Le changement prescrit (type A)

C'est un changement implanté par des acteurs clés, généralement les dirigeants, ou ils prennent les décisions et formulent les objectifs qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. Ils créent ainsi une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs.

La construction et la mise en place de la nouvelle vision de l'organisation résultent alors d'un processus induit de type « rétention », « sélection » et « variation », c'est-à-dire, les acteurs s'approprient progressivement les changements mais dont les initiatives restent limitées mais peu à peu, ces initiatives commencent à sortir du cadre. Face à cette situation, le dirigeant assure une sélection pour isoler les actions et les faire converger vers le développement globale de l'organisation bien que le projet est bien formalisé, il sera question parfois, lors d'encrage du changement, d'adopter des ajustements au contexte organisationnel et même de prendre de nouvelles réorientations : c'est l'activité de « variation ».

1-3-2-2- Le changement construit (type B)

Ce type de changement présente une grande liberté d'action liée aux acteurs favorisant les comportements autonomes afin d'enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état.

La construction et la mise en place de la nouvelle organisation résultent alors d'un processus autonome de types « variation », « sélection » et « rétention ». Cela veut dire que la mise en œuvre de ce changement sera progressive et qui se repose sur l'implication de tous les acteurs de l'organisation, donc c'est l'activité de « variation » qui sera le début de la phase de mouvement, dans ce cas, le changement ne sera pas imposé mais il offre la liberté et

⁹ **VANDANGEON Derumez**, « La dynamique des processus de changement », Revue Française de gestion, n°120, Septembre-Octobre 1998, pp.120.

l'espace au personnel. La formation aura donc pour objet d'accroître les connaissances et les compétences globales des acteurs. Pour assurer la cohérence de l'ensemble et suivi de l'organisation, la haute direction sera appelée à « la sélection » entre éléments du champ stratégique actuel. Il s'agit ensuite de transformer les propositions des acteurs en connaissances organisationnelles : c'est l'activité de « rétention » au cours de laquelle les acteurs ayant acquis l'aptitude d'apprendre continuellement à mettre en œuvre de nouvelles règles de fonctionnement.

Ces deux logiques d'action, bien qu'antinomiques, peuvent se compléter au sein d'un même processus de changement. Il peut néanmoins se dégager une tendance générale en fonction du contexte.

Le résumer de ses diverses typologies dynamiques est repris dans le tableau ci-dessus

Tableau 01 : La différence entre le changement prescrit et le changement construit

| Le changement prescrit (type A) | Le changement construit (type B) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Des acteurs clés, généralement les dirigeants prennent des décisions qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. -Le processus : processus induit est de type « rétention », « sélection » et « variation ». - Une vision plus claire de l'avenir - Le sens est imposé par la hiérarchie qui possède l'initiative totale d'une telle démarche. - Un changement imposé. | <ul style="list-style-type: none"> - Une grande liberté d'action laissée aux acteurs pour qu'ils favorisent les comportements autonomes ainsi que la création de chacun. - Le processus : processus autonome de type : « variation », « sélection » « rétention ». - Une vision floue. - Les sens émergent des négociations négatives. - Un changement progressif. |

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1-3-3- Typologie du changement selon sa nature

Pour **FRIOUI. M**, le changement peut être soit incrémental, soit brutal. Percevoir le changement en tant que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus du changement (la nature)¹⁰.

1-3-3-1- Le changement contenu

Appelé également le changement progressif, incrémental ou pas à pas. C'est une démarche consciente et proactive du changement par incrémentation, c'est-à-dire, qu'elle est

¹⁰ **FRIOUI Mohamed**, « Cours de politique générale et stratégique de l'entreprise », 4^{ème} années science de gestion, Université de Tunisie, 2000, p.20.

une série de petits pas de changement donc, il s'agit de progresser par étape et habituellement dans un environnement stable de l'organisation à chaque fois, on change quelque chose, ce changement vise des ajustements managériaux qui ne concernent qu'une partie de l'organisation. Cela veut dire qu'il est limité par un nombre de fonctions et de niveaux organisationnels qui visent à améliorer le statut qu'en respectant à la fois, la stratégie, la structure et la culture en place. On synthétise donc que le changement cherche à maintenir la croissance et compenser les perturbations de l'environnement interne et externe. Il a la caractéristique d'être irréversible.

1-3-3-2- Le changement brutal

Est appelé le changement radical, total, général, et parfois rupture. Il se définit comme étant « un changement majeur, global et rapide qui survient suite à une crise réelle ou appréhendée¹¹. Il implique une ou plusieurs restructurations rapides pour mieux préparer l'organisation. Il affecte les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Le changement brutal modifie ainsi tous les systèmes organisationnels d'une façon rapide et irréversible, il s'agit donc d'une rupture avec l'état des choses antérieures.

Finalement, on peut dire que le changement contenu suit donc le cours des activités habituelles sans aucun bouleversement des activités et le système complet de l'organisation. Par contre le changement brutal est recommandé lorsque l'environnement est instable puisqu'il bouleversement des activités et le système complet de l'organisation.

1-3-4- Typologie du changement selon son idée d'origine

GROUARD et MESTON, ont mentionné deux types du changement qui dépend de son idée. On distingue alors¹²:

1-3-4-1- Le changement volontaire

Ce type de changement a plusieurs appellations : changement provoqué, voulu, participatif, choisi ou encore le changement souhaité. Donc, il se définit comme étant « celui qui est décidé alors que les performances de l'organisation demeurent bonnes et n'exigent donc pas à priori, d'actions de redressement... 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 »¹³. Cependant, le

¹¹ <https://topfrask.com/post/typologie-changement-organisationnel/976114>. Consulté le 14 Mars 2022.

¹² **GROUARD Benoit** et **MESTON Francis**, p.09.

¹³ **Ibid**, p.09.

changement volontaire est initié par le dirigeant ou le leader, celui-ci peut être une idée de la base de la hiérarchie dans les organisations industrielles ou administratives appliquant des modes de gestion participatives. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif que l'organisation a prévu, organisé et préparé. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.

1-3-4-2-Le changement imposé

Appelé également le changement subi. Il se définit comme étant « Celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'organisation ou de la partie concernée de celle-ci »¹⁴. Le changement imposé est souvent le résultat de la naissance de nouvelles conditions de vie dans le contexte de changement. Il est difficile à gérer et génère une résistance généralement répressive conduisant à la crise.

Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations comme nous allons le constater plus loin. Mais il reste que la période du processus est moins longue et cela implique une période de transition moins coûteuse. De ce fait, le changement volontaire est connu comme étant le plus confortable et le plus efficace. Il est confortable car les acteurs ont plus de manœuvre et ont plus de temps pour gérer le changement. Ce type ne se heurte pas à des formes de blocage très contraignantes.

Par ailleurs, lors du changement imposé, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin, il va donc de la survie de l'entreprise.

Pour finaliser avec ces deux types de changement, et pour une bonne efficacité de leur mise en place, il faut que les deux mouvements soient simultanés pour être complémentaires.

Section 2 : Les facteurs, les acteurs et les enjeux du changement organisationnel

Après avoir présenté quelques définitions du changement organisationnel et ses différents types, dans la première section, dans la deuxième section, nous allons présenter les facteurs internes et externes qui influencent le changement organisationnel puis, les différents acteurs faisant face au projet de changement, et on terminera avec les enjeux majeurs de ce dernier pour connaître l'orientation du projet avant de se déployer.

¹⁴GROUARD Benoit et MESTON Francis, Op Cit, p.09.

2-1- Les facteurs du changement organisationnel

Le changement organisationnel concerne aujourd'hui l'ensemble des entreprises et il est issu d'un processus de décisions plus au moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et l'initiative interne. La spécificité de chaque entreprise sur ses deux aspects ne fait que chaque changement est unique. Toutefois un certain nombre de traits communs se dégagent par rapport à ce qui les motive. Donc, les causes du changement qui déclenchent généralement le champ organisationnel sont soit internes ou externes.

2-1-1- Les facteurs internes

Le changement organisationnel peut être déterminé par des facteurs internes qui sont associés à l'organisation elle-même. Ils ont généralement pour objet de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements très importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie.

Selon **GROUARD** et **MESTON**, les deux principales causes internes sont les suivantes¹⁵ :

➤ **Le développement de l'entreprise et sa croissance**

Il conduit à déclencher des changements généralement profonds. Ces changements donc consistent à :

- Augmenter l'activité qui crée des nouveaux problèmes qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants.

- L'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l'organisation commerciale.

- L'accroissement des volumes des produits demande généralement de réfléchir sur l'organisation de la production et de la logistique interne, les procédures de contrôle de la qualité ainsi que la politique d'approvisionnement.

- La conquête de nouveaux segments de la clientèle ou de nouveaux marchés géographiques exigeant également d'effectuer des changements importants.

➤ **La vision du dirigeant**

La vision du dirigeant est une cause du changement organisationnel plus importante qu'elle est souvent à l'origine du changement, donc le dirigeant propose : qu'il faut

¹⁵ **GROUARD B** et **MESTON F**, Op Cit, p.09.

améliorer la qualité des produits, qu'il faut lancer de nouveaux produits, acquérir de nouvelles compétences et en fin préparer certaines activités.

L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante.

Nous constatons que ces deux facteurs internes ne suffisent pas seuls à expliquer l'impulsion des changements. En effet, d'autres raisons que nous appelons les facteurs externes peuvent aussi être la source des changements en général.

2-1-2- Les facteurs externes

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs qui sont généralement associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

GROUARD et **MESTON**, ont identifié un certains nombres de facteurs externes qui seront présentés ci-dessous¹⁶.

➤ **Le marché**

L'entreprise doit répondre aux attentes et aux exigences des clients ainsi que satisfaire leurs besoins donc elle est obligé de s'adapter à l'évolution de son marché, cela nécessite alors d'intégrer des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (**par exemple** : la multiplication des canaux de distribution...).

➤ **La concurrence**

La concurrence est un facteur qui conduit les entreprises souvent à changer alors que les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise, au lancement d'un nouveau produit, améliorer des méthodes de production, l'utilisation différente d'un canal de distribution, ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle technologie poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

➤ **Les innovations technologiques**

Les innovations technologiques qu'elles que soient leur taille, elles permettent : différentes améliorations qui rendent obsolètes les produits, ce qui pousse l'entreprise à

¹⁶ **GROUARD B** et **MESTON F**, Op Cit, p.09.

apporter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur du métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.

➤ **La modification de l'actionnariat**

C'est une cause de changement qui peut : déboucher sur des changements radicaux. Ces changements peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, l'exigence d'une meilleure rentabilité, et de créer généralement des bouleversements importants.

➤ **L'évolution de la législation**

Pour amener les entreprises à effectuer des changements, son influence s'exerce à travers la modification de l'entreprise, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise.

➤ **Les évolutions de la société, des modes et vie et de pensé**

Les entreprises sont soumises à ces évolutions, mais elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle.

RONDEAU A, de son côté a proposé quatre forces qui façonnent l'environnement aujourd'hui. Nous retrouvons : les facteurs économiques ensuite les facteurs politiques puis les facteurs technologiques et enfin les facteurs sociaux¹⁷.

❖ **Les facteurs économiques**

Sont associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à se positionner mieux stratégiquement afin de tirer profit le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent pour survivre et contrôler leurs coûts.

❖ **Les facteurs politiques**

Ils correspondent à la déréglementation des marchés et de la diminution des structures de contrôle de l'état poussant l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle donc de partenariats d'alliances stratégiques telles que des acquisitions....

¹⁷ **RONDEAU A**, Op Cit, p.11.

En outre, de nouvelles formes d'organisation sont plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'état ont également servi à mettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

❖ Les facteurs technologiques

On trouve les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. En évidence les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le travail à distance.....

❖ Les facteurs sociaux

L'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations, c'est ainsi que les années 80 ont eu pour effets d'accroître l'incertitude chez elle. Alors par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leurs mains d'œuvre et diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont plus en plus de caractère précaire.

Le tableau ci-dessus résume les différents facteurs de transformation des organisations.

Tableau 02 : Facteurs de transformation des organisations

| Sources de nature économique | Sources de nature technologique |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Mondialisation des économies. -Accroissement de la concurrence. -Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir. | <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles technologies d'information et de communication. - Echange de données informatisées (EDI), ... - Systèmes de gestion intégrés, ERP,... - Gestion du savoir. |
| Sources de nature politique | Sources de nature sociale |
| <ul style="list-style-type: none"> -Déréglementation des marchés. -Précarité des structures de contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> -Diversification de la main d'œuvre. -Déclin de la tradition et de la hiérarchie. |

Source : RONDEAU Alain, 1999, p.13.

Pour **AUTISSIER** et [al], le changement s'applique à travers de deux facteurs suivants :

Tableau 03 : Les facteurs de changements selon AUTISSIER et [al]

| Facteurs internes | Facteurs externes |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie (coût, différenciation,.....). -Organisation (construction, décentralisation). - Système de gestion (qualité, processus). - Pratique (techniques, commerciales, marketing). - Culture (client, service). | <ul style="list-style-type: none"> - Environnement l'égal et réglementaire (commerce international). - Technologie (informatique, numérique). - Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre). - Financier (bourse). - Sociologie (nouveaux rapports sociaux). |

Source : AUTISSIER D et MOUTOT J-M, Septembre 2004, p.89.

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

2-2- Les acteurs du changement organisationnel

La mise en œuvre du changement organisationnel nécessite la présence de plus qu'un personnel. Elle ne peut pas être assurée par une seule personne. Ainsi, de nos jours, la présence d'une personnalité charismatique et héroïque n'est plus suffisante pour mener à bien un changement. Les acteurs forment un rôle très important à diriger et pour conduire le changement. Ce sont des ressources clés pour sa mise en place, chacun ayant un rôle à jouer dans le processus. Pendant le jeu, pas seulement le porteur ou le chef de projet, mais aussi le support des participants supplémentaires sont requis¹⁸.

COLLERET Pierre et [al], ont défini les acteurs comme étant «Ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »¹⁹.

De ce fait, nous pouvons néanmoins citer quelques acteurs dans le cadre du changement.

2-2-1- Le leadership

C'est une personne ou un groupe dont les projets et l'activité sont liées à celles du groupe ou d'une entité supérieure dans le but de satisfaire des objectifs communs. Le leader est considéré comme initiateur ou comme un serveur de changement, il est généralement à la tête d'une organisation, il occupe donc la première place.

➤ Le rôle du leadership

Selon **BALOGUN** et **HAILEY**, le leadership revêt une grande importance pour mettre en œuvre des transformations de grande ampleur incarné par un champion engagé et pour

¹⁸ **NOUIKER Fatma Ezzahra**, « Changement organisationnel : Quel rôle pour les acteurs ? », International Journal of Economic Studies and Management, Vol 1, n°1, Septembre 2021, p.48-52.

¹⁹ **COLLERETTE P** et [al], p.123.

appliquer sa vision²⁰. Le leader, une figure clé et centrale de l'organisation, constitue un acteur crucial pour la réussite du changement. Au niveau de l'entreprise, le « leader » peut être le PDG, le directeur général, le directeur des ressources humaines ou autre directeur et même un cadre supérieur. Les organisations multinationales peuvent comprendre plusieurs leaders répartis sur les différentes composantes de l'entreprise sous la responsabilité d'un leader central.

Le leader susceptible de se représenter entant qu'une direction permettant la création d'un élan, d'une détermination et d'une grande focalisation sur le projet, objet de changement. Toutefois, le leader peut ne pas disposer d'assez de temps en ayant d'autres occupations professionnelles plus prioritaires. On peut dire que le leader c'est celui qui a quelque chose à l'améliorer dans l'organisation. Il conçoit les orientations stratégiques et supervise les actions de celui chargé de la mise en œuvre.

2-2-2- Le porteur du changement

Le porteur de changement ou le chef de projet est la personne qui mène et conduit le changement. En effet, la mise en œuvre du changement ne peut avoir lieu que si quelqu'un en est responsable même si cette responsabilité peut être partagée entre plusieurs personnes²¹.

➤ Le rôle du porteur de projet

Son rôle peut être accompli par différents acteurs : directeur général, directeur des ressources humaines, une équipe de quelques personnes....

Pour bien mener le changement, le chef de projet doit avoir certaines qualités qui sont de trois ordres :

a- La compétence de la capacité d'analyse permettant au chef de projet de disposer d'une image globale de l'organisation, lieu du changement, de saisir sa culture et de comprendre les motivations de son personnel à condition de savoir prioriser les traits les plus importants vis-à-vis de la situation en vue de décider lesquelles d'entres eux sont nécessaires au succès du changement.

b- La capacité à gérer la mise en œuvre se réfère à l'action pratique concernant le changement tout en déterminant le type d'interventions à réaliser et l'ordre de réalisation.

²⁰ **BALOGUN Julia** et **HOPE HAILEY Veronica**, « Stratégies du changement », 2^{ème} édition, Pearson, 2005, p.30.

²¹ **BALOGUN J**, « The Practice of Organizationnel Restructuring :From Design to Reality », European Management Jornal, Vol 25, n°2, 2007, p.81-91.

c- La conscience de soi désigne l'aptitude de l'individu à comprendre ses propres préjugés, préférences et expériences, pour minimiser le risque que sa perception des choses impacte l'approche de changement choisie et les interventions effectuées en négligeant le contexte réel de changement.

Le chef de projet doit être capable de mettre en œuvre les plans de changement, d'anticiper, d'identifier et de gérer l'imprévu et de mettre en cohérence les programmes planifiés et leur implémentation, de superviser l'ensemble des modifications apportées et de contrôler l'avancement du projet. Le chef de projet peut gérer tout seul la transition, toutefois, cela nécessite du temps, notamment pour les grandes transformations, d'où l'intérêt d'avoir une équipe dédiée à cette tâche disposant de compétences multidisciplinaires nécessaires à l'accomplissement du projet.

En plus des compétences techniques, il existe des compétences managériales telles que, la communication, le coaching, la capacité à créer l'esprit d'équipe, la diplomatie et la capacité à motiver le personnel et les compétences interpersonnelles relatives au contrôle, à la planification, à la budgétisation et à la gestion de projets ou à la maîtrise des systèmes d'information.

2-2-3-L'équipe du changement

La transformation peut être menée par une équipe de changement ou une équipe projet qui a besoin du soutien des dirigeants si elle ne dispose pas d'acteurs influents et puissants notamment en ce qui concerne les transformations de grande ampleur. La désignation d'une équipe de changement a un certain nombre d'avantages tels : l'appropriation des initiatives de changement, la connaissance de l'organisation et des enjeux... et éventuellement la persévérance et le suivi en cas de présence d'individus potentiellement influents dans l'équipe du changement. Toutefois, la conception du changement peut consommer du temps ce qui exige des compromis entre les membres de l'équipe et cette dernière peut manquer de pouvoir pour mener à bien le changement²².

2-2-4- Les formateurs

Les formateurs participent à une période de test pour les changements d'entreprise. Drivé des équipes métier, ils s'assurent que le matériel est adapté à l'entreprise et aux équipes. Ils sont également en mesure de sensibiliser les employés sur les changements à apporter.

²² **BALOGUN Julia** et **HOPE HAILEY Veronica**, Op Cit, p.30.

2-2-5- Intégrateur

L'intégrateur est un acteur clé de processus du pilotage du changement puisqu'il est le responsable du déploiement technique du projet. Il doit aussi faire attention aux retours d'expérience pour améliorer en contenu les outils mis à disposition.

2-2-6- Les cadres moyens

Les cadres moyens ou les managers intermédiaires sont des acteurs critiques au changement. Alors qu'ils sont vus par certains comme des personnes résistantes au changement qui bloquent la réalisation des transformations ne servant pas leurs intérêt personnels, d'autres études stipulent que le contexte organisationnel est celui qui les empêche de mettre en œuvre les changements demandés par la direction.

Le rôle joué par les cadres moyens de la hiérarchie est important dans le cadre du changement. Ils sont aussi bien des objets que des acteurs de changement, vu qu'ils sont souvent dans l'obligation de changer personnellement, de mettre en œuvre les changements exigés au niveau de leurs services ou équipes et d'aider et de guider leurs collaborateurs à évoluer sur le plan individuel tout en continuant à exercer leur activité courante.

En vue d'avoir un minimum de contrôle sur la communication informelle relative au processus de construction de sens du changement, les tops managers peuvent affecter aux managers intermédiaires des rôles précis et simples, facilitant l'orientation de leurs actions et comportements dans le sens voulu en évitant qu'ils développent des rôles non planifiés pour défendre leurs propres intérêts ce qui peut entraver la réalisation des objectifs des projets de changement. Alors, les managers intermédiaires ne doivent plus être considérés comme des récipiendaires passifs du changement mais des créateurs actifs de celui-ci, des traducteurs et des éditeurs de plans et de programmes de changements. La tâche des managers intermédiaires est plus compliquée dans le cadre des changements imposés où ils sont en même temps des destinataires que des metteurs en œuvre de plans qu'ils n'ont pas conçus²³.

2-2-7- Les consultants externes

Plusieurs organisations publiques ou privées font appel à des cabinets et expertises externes pour mener les différents projets de changement. Ainsi, les facilitateurs ou consultants externes peuvent avoir un apport important au processus de changement, et ce de

²³ **BALOGUN J**, « Managing change : Steering a course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes », Long Rang Planning, Vol.39, n°1, 2006, p.29-49.

différentes manières : conseils, formation en conduite de changement et même participation à la réalisation des projets de changement, le recours à des consultants externes a aussi bien des avantages que des inconvénients.

Les avantages s'incarnent dans l'expérience des consultants, leur dévouement au projet, l'objectivité, la possibilité de servir de boucs émissaires pour annoncer les mauvaises nouvelles, la promotion des échanges sur la nécessité du changement et la capacité de neutraliser les barrières organisationnelles. Toutefois, le coût des consultations peut être très élevé. Egalement, les consultants n'ont pas de responsabilité à assumer ni d'appropriation, ni besoin de résultat et peuvent ne pas avoir suffisamment de connaissances sur l'activité de l'organisation.

3-2- Les enjeux du changement organisationnel

Selon **RENDEAU** et **BAREIL**, tout changement organisationnel comporte des enjeux. Ces deux auteurs ont tiré trois enjeux qui apparaissent comme fondamentaux lors de l'émergence d'un changement peu importe la perspective adoptée lors de son observation²⁴.

Les résultats du changement visent donc des enjeux qui seront présentés comme suit :

3-2-1- Le premier enjeu : légitimer le changement

Légitimer le changement signifie inculquer dans toute l'organisation un sentiment qui constitue une réponse valable aux difficultés auxquelles cette dernière fait face aux nouvelles exigences de son environnement d'affaires. Les auteurs relèvent que même lorsqu'il s'agit d'un changement imposé par une législation ou une réglementation, l'exercice de législation est toujours approprié.

3-2-2- Le deuxième enjeu : Réaliser le changement

Cela semble évident dans la mesure où c'est l'étape la plus critique pour exécuter le changement avec succès. Le réaliser amène à déployer au sein de l'organisation les nouvelles configurations d'action et les nouvelles pratiques dans lesquelles s'incarne la transformation.

Il nous semble que le plus important ici est la manière de réaliser le changement, en d'autres termes comment mettre les atouts de son côté pour réussir le changement.

3-2-3- Le troisième enjeu : Favoriser l'appropriation du changement

Il s'agit de faire en sorte que les personnes concernées adoptent les nouvelles pratiques comme si cela représentait dorénavant la façon naturelle de fonctionner. Il s'avère nécessaire

²⁴ **RONDEAU A** et **BAREIL C**, « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? », Revue internationale de gestion, n°34, 2010, p.64-69.

de mobiliser efficacement les ressources afin de gérer simultanément le projet de changement de façon concomitante avec les autres projets en cours.

Ces enjeux de **RONDEAU** et **BAREIL** sont traités comme étant virtuels, ils sont construits de l'influence de l'acteur sur l'organisation et de l'organisation normative de l'acteur. L'enjeu n'appartient donc ni à la haute direction, ni à l'entreprise ou à l'employé.

Section 3 : Les approches, les modèles et le processus du changement organisationnel

Nous allons présenter dans cette section les approches les plus pertinentes pour conceptualiser le changement organisationnel, puis nous avons repéré plusieurs modèles de changement linéaires ayant au minimum trois phases. Ces modèles doivent constituer des guides pour l'action. On arrive à clôturer cette section et ce chapitre par le processus du changement. Ce processus nécessite donc le respect d'un certain nombre d'étapes.

3-1- Les approches du changement organisationnel

Le changement organisationnel, comme nous l'avant mentionner auparavant est un concept large. Il a fait l'objet de plusieurs débats conceptuels qui n'ont qu'enrichir le domaine managérial. En d'autre terme, ce débat a mis au monde plusieurs approches du changement.

Nous allons présenter alors les approches les plus pertinentes pour conceptualiser le changement organisationnel.

3-1-1- L'approche des ressources

Cette approche part de l'idée selon laquelle les organisations ne possèdent pas toutes les ressources dont elles ont besoins dans un environnement concurrentiel. L'acquisition de ces ressources, souvent rares et cruciales pour la pérennité et la prospérité, ce qui laisse entendre que les organisations performantes dans le temps sont celles qui acquièrent le mieux, les compétences et les ressources rares, les développent, les déploient et les conservent.

3-1-2- L'approche systémique

Cette approche est émergée de la pensée du système et de la théorie de système général.

AUTSSIER et [al], ont d'abord appréhendé les organisations comme des machines complexes, puis comme des systèmes ouverts et plus récemment comme des entités capables de s'auto-organiser²⁵.

²⁵AUTSSIER D, BEN SBAA F et MOUTOT J-M, « Les stratégies du changement », Edition Dunod, Paris, 2012, p.37.

MANZANO, reprend les trois critères développés par **PAULRE**, pour démontrer que l'entreprise est un système. Pour lui « Tout d'abord, l'entreprise est une zone de la stabilité par rapport au changement du milieu extérieur, en suite son activité est le fruit de la combinaison de ces différents facteurs de production, et enfin, cette combinaison résulte d'une volonté structurante afin d'atteindre un ou des objectifs²⁶.

Cette logique systémique considère les organisations comme la somme des parties plutôt que la collection d'unités. Cette approche nous intéresse à cet égard, car elle considère que le changement produit des effets nombreux et multiples dans l'organisation. Tous les sous systèmes sont concernés. Par conséquent **AUTISSIER** et [al], considèrent que le succès du changement réside dans sa diffusion globale dans les unités et les sous-systèmes²⁷.

3-1-3- L'approche culturelle

Cette logique, issue de l'anthropologie, a donné naissance au concept de « culture organisationnelle ». Le changement considéré comme normal est celui qui constitue une réponse aux changements de l'environnement humain. La difficulté peut provenir du fait que ce processus naturel acquis conduise les entreprises à définir des pistes de réflexion sur la façon dont les choses doivent être conduites²⁸.

Pour **AUTISSIER** et [al], « Le changement culturel est un processus de long terme, lent et opérant sur une petite échelle. Le changement culturel imposé est tiré par des forces internes, il peut également se produire suite à des modifications environnementales radicales. Si le changement est interne, il peut être piloté avec certitude²⁹.

3-2- Les modèles du changement organisationnel

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. En effet, nombreux acteurs ont présentés différents modèles sur le processus du changement. Nous commence d'abord par le modèle le plus ancien qui est celui de **LEWIN K** ensuite par celui de **COLLERTTE** et **al** et on termine par celui de **BAREIL C**.

²⁶ **MANZANO R**, « Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production » Thèse de Doctorat en science appliquée, Ecole Nationale supérieure D'ARTS et Métiers, Paris, France, 1997, p.18.

²⁷ **AUTISSIER** et [al], Op Cit, p.38.

²⁸ **PETTIGREW A-M**, « On Studying Organizational Cultures », Administrative Science Quarterly, Vol.24, 1979, p.570-581.

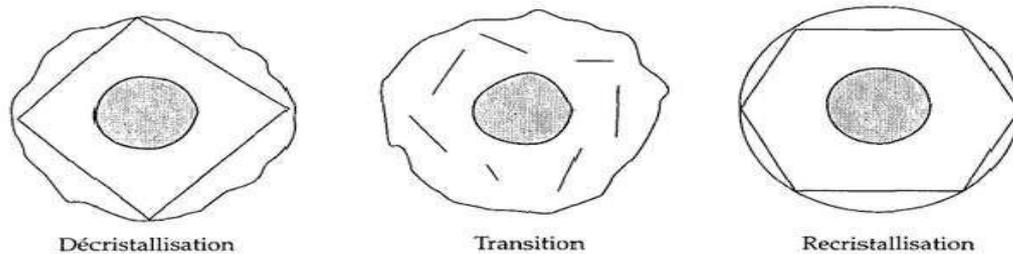
²⁹ **Ibid**, p.40.

3-2-1- Le modèle de LEWIN K

Ce modèle du changement organisationnel pour **LEWIN**, sa contribution sur le comportement de changement est indéniable. Il s'intéresse sur tout au changement des attitudes. D'après lui ce modèle découpe le processus de changement en trois phases³⁰ :

On va présenter ces trois phases par l'illustration suivante :

Figure 01 : Les phases du changement



Source : **LEWIN K**, 1958, pp.197-211.

Cette illustration montre que la configuration initiale et provisoirement devenue plus fluide, pour ensuite redevenir solide, mais dans une forme différente de ce qu'elle était auparavant. Il faut souligner ici que solide n'est pas équivalent à rigide, mais évoque plutôt une certaine stabilité.

3-2-1-1- Le dégel (le décristallisation)

Elle correspondrait à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions que ce soit volontaire ou non.

Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider. En effet, le changement ne se limite pas uniquement à l'abandon des anciennes pratiques, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières à faire.

3-2-1-2- La phase de la transition

Elle correspond à la phase d'apprentissage, elle se caractérise par l'expérimentation de nouveau mode de fonctionnement de nouvelles pratiques, de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Dans cette phase les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

³⁰ **LEWIN Kurt**, « Group decision and social change », In : Re-ding in social psychology, 1958, p.197-211.

3-2-1-3- La phase de regel (recristallisation)

C'est la dernière phase dans lequel le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire de plus spontanées, par ailleurs les nouvelles pratiques s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais partie des habitudes. C'est en ce moment que l'agent de changement ne joue aucun rôle essentiel.

Le modèle en trois phases de **Lewin** à l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple des processus de changement.

3-2-2- Le modèle de COLLERETTE P et [al]

D'après **COLLERETTE P** et [al], leur modèle n'est pas très éloigné du modèle motionné précédemment. Il est inspiré donc du modèle de **LEWIN K**, ou ils sont proposés d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement à de pouvoir comprendre ce qu'il ressent et comment ils s'adaptent. Cependant, ce modèle est constitué de quatre phases³¹.

3-2-2-1-L'éveil

C'est dans cette phase ou les individus portent attention à une sollicitation au changement. Elle consiste à interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de tirage. C'est en ce moment que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

3-2-2-2- La désintégration

Cette phase consiste à déterminer les aspects jugés non adaptés du système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

3-2-2-3- La reconstruction

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

³¹ COLLERETTE P, DELISLE G et PERRON R, Op Cit, p.173.

3-2-2-4- La phase d'intégration

Cette étape correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de **LEWIN**. Pendant cette période les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles elles harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

Le modèle de **COLLERETTE et [al]**, bien que donner une bonne orientation de la conduite de changement organisationnel, reste trop focalisé sur la gestion des processus car il ne met pas d'accent particulier sur le facteur humain.

Nous avons présenté les phases proposés par **LEWIN** puis les quartes phases proposées par **COLLERETTE et [al]**. Ces phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement.

3-2-3- Le modèle de BAREIL C

BAREIL C, élaboré un modèle composé de quatre grandes étapes réactionnelles manifestées par un destinataire du changement³².

3-2-3-1- Le choc

Cette première étape met l'accent sur la période de déstabilisation qu'éprouve l'individu souvent qualifiées de déni par plusieurs auteurs, les caractéristiques émotionnelles lors de cette étape prennent l'allure de trompeur.

3-2-3-2- La résistance

Après le choc suit la résistance. Elle est caractérisé par un déséquilibre qui sous tend la perte du passé auquel on est habitué. L'individu recherche ce qu'il a perdu. Les émotions vécues en période de résistance sont les peurs, les appréhensions, les souffrances, la colère, la tristesse... L'objectif de la période de résistance est de défendre les acquis.

3-2-3-3- L'ouverture

Il s'agit d'une étape cruciale du changement qui est souvent accompagnée de fréquents retours en arrière vers la phase de résistance, lorsque le changement présente des difficultés d'un plan d'action.

³² **BAREIL Céline**, « La résistance au changement : Synthèse et critique de écrits », Montréal, Cahier du centre d'étude en transformation des organisations, n° 04-10, Août 2004, p.13.

3-2-3-4- L'engagement

Cette dernière étape vise reconstruire l'univers des représentations. En termes d'émotions on retrouve le bonheur, la fierté et l'espoir. L'implantation vise à stabiliser les comportements et adopter de nouvelles habitudes de travail. Elle est décrite dans les théories par la cristallisation ou le regel, la revitalisation, l'adaptation ou l'implication.

On conclut et on dit que chaque auteur a proposé son modèle et chaque modèle est constitué de phase. Donc ces phases sont très proches.

3-3- Les étapes de la mise en œuvre du processus du changement organisationnel

La mise en œuvre d'un changement ressemble à la résolution d'un problème. Nous adopterons alors la perspective d'un agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adaptée au contexte et décrit l'intervention du changement. Dans le cadre d'un changement organisationnel, ce processus de base ressemble aux étapes suivantes³³ :

3-3-1- La phase de préparation

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

✓ Poser le problème :

L'intervenant doit poser bien le problème, donc il est obligé de répondre aux questions suivantes :

- Des questions relatives à la nature du travail à accomplir : de quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ?

- Des questions relatives à l'objectif visé : quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?

- Des questions relatives à la commande : quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et en aval de l'intervenant ?

- Il faut définir d'une manière claire l'objet et préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter pour mobiliser les énergies et de guider l'intervention.

³³ Cours Monsieur **AOUDIA Lounis**, (Cours n°06 : Le processus du changement organisationnel), p.50.

✓ Vérifier la faisabilité de l'intervention :

L'intervenant vérifiera l'existence de conditions de réussite du projet de changement, avant de s'engager devant le demandeur. Donc trois conditions sont nécessaires : Un comportement de résolution du problème de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites), la pertinence de la problématique énoncée ? Et la mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détail suffisant, disponibilité et engagement de certains acteurs clés...).

3-3-2- La phase de diagnostic

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

Il est nécessaire de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables au projet, avant de la mettre en place donc, le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise³⁴. La fonction de diagnostic est surtout de produire la mobilisation et de l'investissement psychique, auteur d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possibles. Il est selon l'expression de **GILBERT P**, la première opportunité d'associer, à l'étude du changement, ceux qui auront à le réaliser³⁵.

3-3-3- La phase de planification

Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité³⁶. Donc la planification consiste à : établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience et elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus.

Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils et ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions.

³⁴ **ZID Rim**, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université de Québec, Octobre 2006, p.34.

³⁵ **GILBERT P**, « Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines », Edition ESF, 1998, p.47.

³⁶ **Ibid**, p.35.

Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire pour imposer des solutions adéquates. La planification est une activité continue. Il faut établir une planification définitive surtout dans la perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la solution souhaitée. On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité : ressources nécessaire (information, formation, soutien,... etc.) et conditions d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?), condition pratique de mise en œuvre, moyens pour suivre les actions et critères de mesures des résultats³⁷.

3-3-4- La phase de la mise en œuvre

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé³⁸. Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distincte à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

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

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, des négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sien de toute l'organisation³⁹.

3-3-5- La phase d'évaluation des effets

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées, elle comporte :

³⁷ GILBERT Patrik, Op Cit, p.51.

³⁸ ZID Rim, Op Cit, p.35.

³⁹ SOPRANOT Richard, « Le management du changement », Edition Vuibert, 2010, p.85.

-La synthèse des actions lancées, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue du réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives).

- Elle permet aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée, elle doit constater l'ensemble des effets. Et aussi elle doit être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan⁴⁰.

L'évaluation a principalement deux fonctions : tracer un bilan de changement de l'entreprise et fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée⁴¹.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis d'aborder, décrire et surtout comprendre les différents points essentiels sur le changement organisationnel à travers de nombreuses recherches effectuées.

Nous pouvons donc, conclure que le concept du changement organisationnel n'est pas assez simple à traiter et encore moins à mettre en place en vue de nombreux facteurs à prendre en considération. Nous avons aussi constaté que la littérature a distingué plusieurs types de changement organisationnel suite à des différents critères d'analyse. Puis on a cité les différents facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus du changement organisationnel, ainsi quelques acteurs essentiels qui décident si le changement aura lieu ou pas par leurs comportements d'acceptation ou de rejet. Ainsi, sans leur implication le changement sera voué à l'échec. En suite nous avons indiqué les enjeux du changement organisationnel pour qu'on puisse ressortir son importance dans les entreprises et pour déterminer aussi quelles sont les approches et les modèles sur lesquels il repose afin de comprendre les étapes de la mise en œuvre du processus du changement organisationnel dans les organisations.

⁴⁰ GILBERT Patrik, Op Cit, p.53.

⁴¹ ZID Rim, Op Cit, p.35.

Introduction

Après avoir abordé dans le premier chapitre le changement organisationnel sous ses différents aspects, dans ce deuxième, nous allons présenter le pilotage du changement et ses difficultés. Le pilotage du changement est un sujet très vaste qui peut couvrir des domaines très différents. Le pilotage du changement peut aussi se faire de différentes manières, il serait intéressant de commencer par définir précisément le pilotage du changement.

De ce fait, nous avons reparti ce chapitre en trois sections dont la première section, commence par la définition du phénomène de pilotage du changement, puis son évolution ainsi que ses principes. La deuxième présentera les approches sur lesquelles repose le pilotage du changement et les leviers qui visent à accompagner et mener les projets de changement vers la réussite et aboutir ainsi rapidement aux résultats souhaités ainsi que les modèles que le pilotage du changement. La dernière section est réservée aux différentes difficultés que le pilotage du changement peut rencontrer à savoir les facteurs et les risques, les causes d'échec ainsi que les erreurs induites par les cadres qui conduisent à l'échec du pilotage du changement.

Section 01 : Aperçu général sur le pilotage du changement

La notion de pilotage du changement est un concept managérial, qui est induit dans la plus part des temps, par une modification dans l'organisation d'une entreprise comme une réorganisation pure et simple, et comme une fusion ou encore comme une restructuration.

Dans cette section, nous présenterons un aperçu général sur le pilotage du changement, à savoir, ses définitions, son évolution ainsi que ses principes.

1-1- La définition du pilotage du changement

Plusieurs auteurs ont défini le pilotage du changement. Nous avons choisi les plus faciles à comprendre et les plus répétées.

Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**, le pilotage du changement « est un ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification de caractère par l'apprentissage »⁴².

⁴² **AUTISSIER D** et **MOUTOT J-M**, Op Cit, p.05.

Et pour **GILLES T**, le pilotage 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 piloter le changement. Le pilotage du changement est conçu d'une façon évolutive. Il consiste essentiellement à mettre, en mouvement, les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration cible »⁴³.

1-2- L'évolution du pilotage du changement

Il est possible de distinguer quatre phases dans l'histoire de pilotage du changement⁴⁴ :

1-2-1- La première phase

Elle se positionne à la fin de la seconde guerre mondiale. Elle a permis de comprendre les différents mécanismes du changement avec notamment la dynamique des groupes de **LEWIN K**, le développement organisationnel de **BECKCHARD R** et la logique de **CROZIER M** pour les organisations, ainsi que la gestion des transitions de **BRIDGES W** et la courbe de deuil de **KUBLERROSS E** pour les individus.

1-2-2- La deuxième phase

Elle a démarré à partir du début des années quatre vingt, alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. Il est ainsi possible de considérer que le pilotage du changement a été fondé comme une discipline à travers les travaux de **CONNER D** sur la « Burning platform » et la démarche de huit étapes de **KOTTER J**.

1-2-3- La troisième phase

Le pilotage du changement est entré dans cette phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse à partir des années deux mille. Il y a eu en particulier, le développement des cabinets spécialisés, le déploiement de **PROSCI** avec son modèle ADKAR, la création de l'ACMP et le démarrage des travaux d'**AUTISSIER D** et **MOUTOT J - M**.

1-2-4- La quatrième phase

Elle a commencé à partir des années deux mille dix. Elle s'est positionnée à travers un ensemble d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes pour piloter le changement. C'est ainsi que ce sont développés également des

⁴³ **GILLES T**, « La résistance au changement organisationnel : Perspectives sociocognitives », Edition L'harmattan, Paris, 2005, p.31.

⁴⁴ <https://fr.linkedin.com>. Consulté le 30 Mars 2022.

référentiels de pilotage du changement. La prise en compte d'éléments de pilotage du changement au sein des projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de leur collaboration.

1-3-Les principes de pilotage du changement

Le pilotage du changement gagne en efficacité, en connaissant et en respectant certains principes⁴⁵ :

- Tout changement annoncé n'est pas nécessairement intégrable. Il serait illusoire de croire ou penser que par quelque effet de méthodes, tout changement pourrait finalement être accepté et intégré et cela quels que soient les efforts et le savoir-faire de celui ou ceux qui les conduisent ou a la détermination à tourner la page de ceux qui sont confrontés à des drames ou grandes difficultés. Les changements qui viennent profondément heurter l'échelle de valeurs des sujets, ou encore qui s'exerceraient fondamentalement à leur détriment, font plus souvent l'objet d'une résignation plutôt que d'une intégration. Des changements sont plus fréquents qu'on imagine et ce sont ceux contre lesquels s'exerce une résistance active avant qu'éventuellement on se résigne soit à leur abandon, soit à leur acceptation contrainte est forcée. Dans l'entreprise, on rencontre de nombreux changements non intégrables, ce sont ceux qui remettent en cause la vision des personnes concernées sans leur apporter de contrepartie compensatrice. Ces changements provoquent des dimensions de révoltes ou de résignations. Donc, les responsables d'entreprise doivent se préparer à cette éventualité et admettre que l'intégration d'un changement est avant tout une fonction des valeurs, des croyances et du système effectif des personnes concernées. Ce qui nous amène au deuxième principe. L'intensité du changement ne se mesure pas autrement que dans la réaction qu'il suscite. La présentation que l'on fait de son importance que ce soit petite ou grande, forte ou faible n'est juste que lors qu'elle s'appuie sur la perception de celui ou ceux qui sont confrontés au changement et non sur ce qu'on imagine qu'ils pourraient penser et ressentir. Ainsi donc, on verra des changements estimés mineurs susciter de fortes réactions, et à l'inverse des changements majeurs avoir peu d'échos.

Il est, en effet, difficile de mesurer l'attachement d'une personne ou d'un groupe à ce que l'on envisage changer. Donc l'intensité vécue d'un changement est en fonction de l'attachement à ce qui change pour celui ou ceux qui changent.

⁴⁵ CARTON Gérard-Dominique, « Eloge du changement : Guide pour un changement personnel et professionnel », 3eme Edition PEARSON, Paris, 2011, p.85-90.

- La résistance au changement : Ce principe repose sur le contrat selon lequel l'absence de la résistance n'est souvent qu'apparente et en réalité de la résistance par inertie, dans laquelle se mettent en œuvre du changement. La résistance est un facteur de progrès parce qu'elle permet de discuter le changement dans sa forme et sur le fond, et donc de rendre la vision du changement plus concrète, plus intelligible mais surtout de rapprocher les interlocuteurs et les parties prenantes par des dialogues, des explications vraies... Elle est aussi une opportunité d'améliorer le changement car la discussion émerge nécessairement l'expression des améliorations possibles au projet initial.

- Tout changement s'accompagne d'un sentiment de perte et de gain. Le premier est indissociable de travail d'ajustement. Il comporte la renonciation à l'image que l'on fait du présent et du passé, donc les choses ne seront plus comme avant. Il est aussi tenace qu'aucun sentiment de gain ne le rendra insignifiant. Le deuxième si, et seulement si, la personne ou le groupe confronté au changement est capable de dresser un bilan factuel et effectif de la nouvelle situation comparée à l'ancienne et d'en dégager un gain. Donc, le sentiment de perte est le facteur déterminant de travail d'ajustement, par ailleurs le sentiment de perte est facteur d'acceptation (l'intégration).

- L'intégration d'un changement : la plupart des conflits internes dus à l'intégration d'un changement viennent du fait qu'il bouscule les échelles de valeur. Elle est donc indissociable d'une évolution de l'échelle de valeurs. Pour que ces valeurs puissent être décalées d'un individu à un autre, il semble que chacun soit guidé dans ses choix par son système de valeurs. L'échelle de valeurs induit une relativité entre-elles. Lors qu'un changement vient interférer avec l'échelle de valeurs, on ne peut pas l'intégrer qu'en la faisant évoluer. Retenons que la nécessaire évolution de l'échelle de valeurs suppose de faire bouger le classement relatif des valeurs et non pas de les abandonner ou de les perdre.

-Les corps sociaux et les individus s'opposent toujours aux changements qui leur sont imposés. Que ces changements soient à l'avantage de ceux à qui on tente de les imposer ne change rien à ce principe, alors le respect de ce principe dans l'entreprise ferait gagner un temps considérable. Imposer un changement revient à créer une opposition, le temps passé essayer de convaincre après avoir imposé un changement est toujours pas long que celui passé à essayer d'expliquer avant de procéder à un changement, en outre le résultat obtenu est toujours moins satisfaisant. Cela veut dire que chacun peut penser à imposer un changement dans les cas nécessaires.

-Les changements réussis ne sont qu'une étape. Le changement s'inscrit toujours dans un processus continu, et il ne serait y avoir de trêve. Autant s'entraîner à vivre le changement comme un processus et oublier une fois pour toute l'idée selon laquelle le permanent devrait perdurer en l'état. Tout changement suit et précède un changement.

-Le changement commence avec soi. Savoir changer avec soi même c'est d'être capable de changer quelque chose, cela est la clé de pilotage du changement. Trop de personnes s'émeuvent ou s'irritent de l'incapacité des autres à changer, alors qu'elles sont ancrées dans leurs habitudes, leurs raisonnements...Il s'agit donc d'évolution et de la capacité à élargir ses habitudes.... Celui qui ne change pas est handicapé pour piloter le changement, il est pertinent d'être soi-même capable de changer avant d'exiger d'autrui.

Section II : Les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement

Dans cette section, nous exprimerons les trois approches de pilotage du changement qui aident à réussir la conduite du changement. Puis, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers seront présentés à la fin, nous exposerons les modèles de pilotage du changement pour promouvoir une bonne perception du projet du changement et susciter l'adhésion des agents.

2-1- Les approches de pilotage du changement

AUTISSIER et **MOUOTOT**, ont montré que le pilotage du changement était d'avantage réalisé par certains grands cabinets de conseil. Ils ont essayé de réaliser la synthèse des trois approches suivantes ⁴⁶:

2-1-1- L'approche « gestion de projet »

Cette approche reste la plus fréquente. Elle consiste simplement à appliquer les recettes d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique, au domaine de pilotage du changement. Le suivi est assuré à travers une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier si ces dernières sont effectivement réalisées dans la limite des charges allouées et intègrent bien la formation du personnel. Ce programme consiste à prévoir le calendrier des sessions, et le fait que le personnel concerné va bien s'intégrer dans les sessions prévues.

L'autre aspect réside dans le verrouillage des contenus et des supports de formation mais il est rare que soient vérifiées sur le terrain, l'accroissement des compétences des agents et la bonne mise en pratique des savoirs acquis lors des formations et séminaires au quotidien.

⁴⁶ **AUTISSIER David** et [al], « Conduite du changement : Concepts clés », Op Cit, p.15.

L'aspect humain et donc négligé dans cette approche parce que les responsables des projets dont la culture est souvent plus informatique qu'informationnel, le risque lié au facteur humain n'est ainsi pas correctement estimé et appréhendé.

Cependant, cette méthode peut être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances, d'où l'importance de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le monde d'intervention adéquat.

Donc la gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et le pilotage de certains points.

2-1-2- Les approches structurées des grands cabinets de conseils « approche instrumentée »

Les grands cabinets de conseils ont développé depuis une dizaine des années, des méthodologies permettant d'uniformiser des pratiques de pilotage du changement sur leurs différentes missions. Ces méthodes, essentiellement fondées sur les leviers que sont la formation et la communication, ont été largement instrumentalisées. Certains cabinets ont également conçu et standardisé des outils permettant d'établir un premier niveau d'analyse des organisations et des personnes qui les composent.

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

3-2-3- L'approche « psychosociologique »

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

La plupart de ces approches valorisent le travail en groupe pour favoriser le changement. Elles sont, en cela, dans la ligne droite des travaux de recherche du milieu du siècle dernier du psychosociologue **LEWIN.K.** Il avait travaillé sur la problématique de changement social⁴⁷.

⁴⁷ **Lewin Kurt**, « Field theory in social science », New York, Edition HARPER REW, 1951.

LEWIN, fut donc, le fondateur de cette nouvelle théorie qui est née dans les années 1940-1950 « la dynamique des groupes ». Il a inventé également un dispositif de formation par groupe, constitué par des gens qui se réunissaient pour analyser les processus de constitution et de fonctionnement du groupe qu'ils étaient en train de constituer. Un psychosociologue était là pour les aider à formuler le sens de cette expérience sans toutefois leur donner des leçons, utilisant ainsi une forme de pédagogie non directive.

Le cabinet américain ODR, spécialisé en pilotage du changement dans les grandes organisations, s'est également inspiré des travaux de **LEWIN** pour développer leur approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes. Le processus de changement doit permettre de passer de l'état actuel à l'état désiré en passant par un état de transition. Cette transition met en évidence le besoin d'une phase de déracinement, préalable à la phase de changement qui ensuite se consolide dans une étape finale d'enracinement.

D'autres approches sont fondées sur les enseignements des recherches sur le fonctionnement cérébral. Transposés à des approches de pilotage du changement, ces enseignements ont abouti à des méthodes opérationnelles visant à s'adresser spécifiquement par des modes de différents aux individus selon leur appétence cérébrale naturelle. Cela a notamment directement concerné les modes de communication en obligeant ainsi les responsables de projet à compléter les classiques présentations formelles et structurées par des exercices plus originaux pour ceux dont le fonctionnement cérébral doit prédominer.

2-2- Les leviers de pilotage du changement

Le pilotage du changement consiste à mettre en œuvre des moyens et des actions sous forme de leviers qui sont nécessaires et qui permettent aux employés la compréhension et l'acceptation de nouvelles règles du projet du changement.

Comme le disent **AUTISSIER** et **MOUTOT**, « donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre opérationnel »⁴⁸.

Nous distinguons alors trois leviers qui aident le pilotage du changement à réussir. Toujours, selon les deux auteurs précédents, « ...nous amène à distinguer trois grandes catégories de leviers qui sont, la communication, la formation et l'accompagnement »⁴⁹.

⁴⁸ **AUTISSIER D** et **MOUTOT J-M**, Op Cit, p.125.

⁴⁹ **Ibid**, p.135.

2-2-1- La communication

Toutes les interactions entre les individus sont des lieux de communication dont le sens crée leurs écharpes. La communication est un levier central de pilotage du changement. En effet c'est le levier d'action qui donne du sens au changement en rendant existant son résultat futur. Il joue un rôle très important dans la compréhension et l'adhésion du changement. C'est pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de pilotage du changement, un pan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'actions et le choix du modèle du changement⁵⁰.

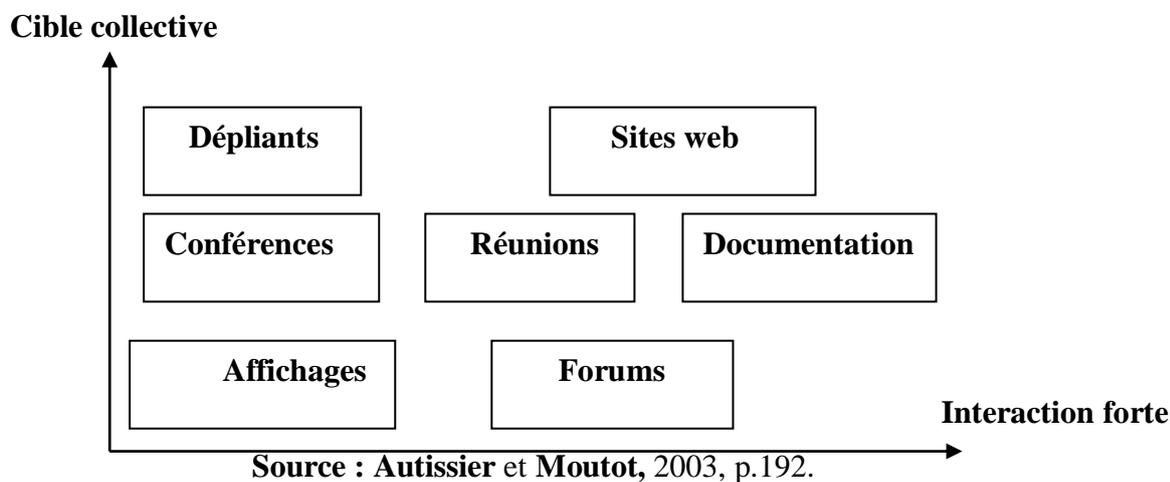
2-2-1-1- Définition du la communication

THIERRY L [et al], « La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangeant au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement⁵¹.

2-2-1-2- Les outils de la communication

Le processus de pilotage du changement utilise pour leur besoin, différents outils de communication qui peuvent le rendre plus efficace. Ces outils sont : les sites web, la documentation, les formes, les affiches, les conférences, les réunions, les dépliants

Figure 02: Les outils de la communication



Ces différents outils sont mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un mix com (le bon message, au bon moment, avec le bon média) pour chaque population identifiée en fonction de leur rôle au sein du projet. Les contenus des différents mix com peuvent être synthétisés

⁵⁰**BOUKRIF Moussa** : « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques algériennes », thèse de doctorat en science de gestion, université de Bejaïa, 2008, p. 92.

⁵¹**THIERRY Libert** et **WESTPHALEN Marie-Hélène**, « Cumunicator : Toute la communication d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2012, p.13.

dans un plant global qui regroupe toutes les actions de communication pour les différentes cibles.

Un bon dispositif de communication permettra aux acteurs de l'organisation de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informés sur l'avancement du projet⁵².

2-2-1-3- Le rôle de la communication dans le pilotage du changement

Le rôle de la communication réside à :

- Donner l'information générale sur le projet du changement.
- Informer sur les impacts, les conséquences, les effets et les retombées du projet du changement.
- Favoriser une attitude positive face au changement.
- Mettre au courant sur l'état d'avancement du projet du changement.
- Transmettre les détails à propos des formations prévues.
- Assurer, suivre et soutenir le changement une fois qu'il est mis en place⁵³.

2-2-1-4- Le processus de communication

Il nous paraît important de faire un détour en termes de définition du processus de communication. **AUTISSIER** et **MOUTOT**, ont défini le processus de communication en trois phases⁵⁴:

- La première phase

Cette phase est connue par la sensibilisation et de la découverte. La communication ici se base sur les objectifs du projet du changement et ses grandes étapes, car elle doit, être à ce niveau, peu technique. Par ailleurs, cette phase doit contenir des réponses aux questions des acteurs relatives aux conséquences du changement sur eux-mêmes et sur leurs missions.

- La deuxième phase

C'est la phase de compréhension du projet du changement de la part des acteurs. Si la communication réussit à converger la position des acteurs vers le changement, elle sera plus avantageuse pour les responsables. Alors, la communication ici permet de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs. Elle est donc très importante dans ce cas.

⁵² **Autissier** et **Moutot**, Op Cit, p.192.

⁵³ **PAULIN Duval**, « La conduite du changement et la communication a la poste », Mémoire, Université de Nice Antipolis, 2006, p.13.

⁵⁴ **Ibid**, p.195.

- La troisième phase

Durant cette dernière phase, la communication intervient à la fin du processus du changement, elle a pour objet de consolider les acquis relatifs au changement, aux modes de raisonnement et aux comportements.

2-2-2- La formation

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement. Elle est essentielle à la réussite de toute démarche de pilotage du changement. Principalement, dû au changement, les acteurs ont des besoins certains, plus ou moins importants en terme de formation.

2-2-2-1- La définition de la formation

PRETTI, quant à lui définit la formation comme « un ensemble de moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir de l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois». ⁵⁵

2-2-2-2- Le rôle de la formation dans la conduite de changement

D'après **FIORINI**, le rôle de la formation consiste à : ⁵⁶

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

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

2-2-2-3- Le processus de formation

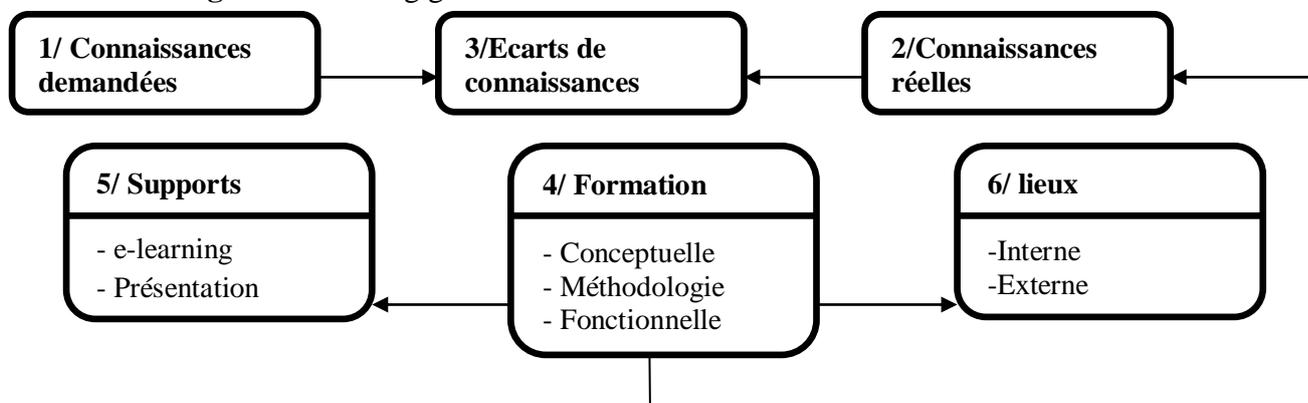
Une des difficultés majeures dans les projets de changement est de définir des programmes de formation qui correspondent simultanément aux besoins des utilisateurs et aux impératifs de transformation. Quel doit être le contenu des formations ? Pour quel

⁵⁵ **PRETTI Jean-Marie**, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert Entreprise, 1999, p.286.

⁵⁶ **FIORINI Chrystelle**, « Face au changement : Comment faire évaluer les pratiques professionnelles des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre 2001.

type d'acteurs ?, à quel moment ? Autant de questions auxquelles il est indispensable de répondre pour l'élaboration d'un plan de formation⁵⁷. Nous présenterons ci-dessous le logigramme de formation.

Figure 03 : Le logigramme de formation



Source : Autissier et Moutot, 2003, p.135.

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues (sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement) et des connaissances réelles (sont celles dont les individus disponibles par leur formation et expériences). Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont : conceptuel, méthodologique et fonctionnel.

Les formations peuvent être dédiées à l'un de ces trois niveaux ou bien les traiter simultanément. Ce repérage permet de définir les attentes en matière de contenu pour ensuite s'intéresser au support.

Les besoins en formation doivent être identifiés par un groupe d'acteurs, pour permettre d'estimer le nombre d'acteurs concernés. Après avoir identifié les formations pour chaque groupe d'acteurs, il est nécessaire de déterminer le contenu de chacune d'entre-elles. Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**, pour ce faire, il faut construire un dérouler pédagogique dont l'objectif est de lister toutes les séquences que celle-ci devra contenir pour être en mesure de répondre aux besoins des différentes populations listées au préalable. Ces deux auteurs, ont proposés une matrice qui présente une liste d'outils qui peuvent servir en formation et en quoi ils s'inscrivent plutôt dans des formations de savoir, savoir-faire et savoir-être.

⁵⁷ Autissier et Moutot, Op Cit, p.135.

Tableau 04: Matrice séquence/ compétence

| | Savoir | Savoir-faire | Savoir-être |
|---------------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Concept | | | ✓ |
| Méthodes | ✓ | ✓ | |
| Exemple | ✓ | ✓ | |
| Exercice | ✓ | | |
| Simulations | | | ✓ |
| Etude de cas | | ✓ | |

Source : **AUTISSIER** et **MOUTOT**, 2003, p. 137.

Ces outils visent à développer les compétences à travers la création de situations professionnelles réelles et spécifiques qui sont à même de créer des expériences pour celui qui les vit.

La formation occupe donc une place très importante dans le pilotage du changement. Son but est de s'assurer que les acteurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires⁵⁸.

2-2-3- L'accompagnement

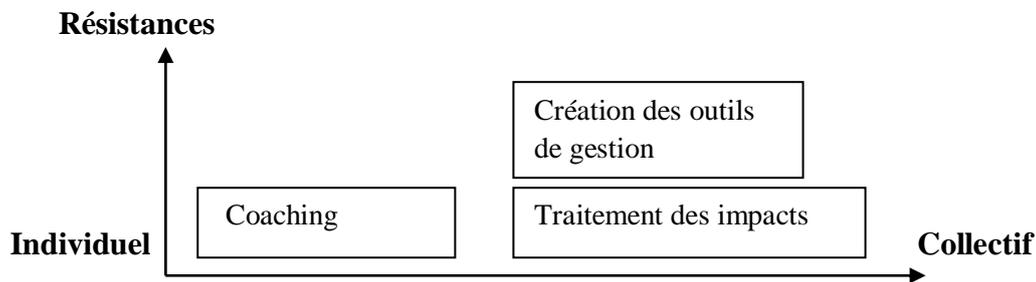
Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**, l'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective. Convaincre un petit groupe d'individus peut se faire par des entretiens et réunions nécessitant un temps d'explication important. Cette logique de conviction relationnelle ne peut s'appliquer qu'à un petit groupe et non à des masses importantes car le dispositif devient alors chronophage et les porte-parole ne peuvent pas être légion, sous peine d'être incontrôlables. Quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes du pilotage du changement usent de méthodologies moins relationnelles et plus médiatisées. Cette médiatisation qui permet de diffuser un même message sur une population importante, fait disparaître la dimension relationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de composer cette perte de relationnel et de la recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

L'accompagnement se décline à travers trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante sur tout ou une partie de la population sur lesquelles

⁵⁸**AUTISSIER** et **MOUTOT**, Op Cit, p.137

porte le changement : le traitement des impacts, le coaching et la création des nouveaux outils de gestion⁵⁹.

Figure 04 : Les dispositifs d'accompagnement



Source : Autissier et Moutot, 2003, p.141.

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

Si les personnes sont convaincues du changement et que leurs démarches se limitent à des questions de type « comment », le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire. Le troisième dispositif est en rupture avec les deux précédents car il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Ce dispositif est intitulé « création de nouveaux outils de gestion », qui consiste à amener les acteurs à s'interroger sur le mode de fonctionnement de leur activité ainsi que sur leur propre manière de travailler⁶⁰.

2-3- Les modèles de pilotage du changement

Tout responsable d'entreprise a besoin des modèles pour analyser, organiser et mettre en œuvre le changement au sein de la structure. Les modèles de pilotage s'appuient sur la détermination des phases propres à l'évolution de la transformation. Ces modèles doivent constituer des guides pour l'action. Nous citons alors les deux les plus connus:

2-3-1- Le modèle ADKAR

JEFFERY M-hiatt⁶¹, a proposé ce modèle pour réussir le pilotage du changement. Cette proposition est née après de nombreuses observations d'échec de projets de changement

⁵⁹AUTISSIER et MOUTOT, Op Cit, p.139.

⁶⁰Ibid, p.141.

⁶¹JEFFERY M-hiatt, « A model For Chang in Business, Government and Our Community », Proci learning Centre publications Loveland, Colorado, 2006, p.43. <https://blog-de-projet.com>. Consulté le 30 Mai 2022.

qui se vocalisent sur l'individu. Ce modèle représente les cinq étapes aux résultats qu'un individu doit atteindre pour réussir un changement :

➤ **Etape 01 : Awareness (Sensibilisation) :** Il faut que tous les individus aient conscience du besoin d'un changement. La sensibilisation est un objectif ou un résultat des premières communications liées à un projet.

➤ **Etape 02 : Désir (Disir, Volonté) :** Désir de s'engager et d'avoir la volonté de participer au changement. Le désir est un objectif ou un résultat du parrainage et de la gestion de la résistance.

➤ **Etape 03 : Knowledge (Connaissance) :** Il s'agit d'obtenir des connaissances sur la façon de changer. Sans connaissance, le risque c'est d'aller vers des univers non attendus. La connaissance est un objectif ou un résultat de la formation et coaching

➤ **Etape 04 : Ability (Capacité) :** Il s'agit d'avoir la capacité à réaliser ou à mettre en œuvre le changement au niveau de la performance requise. La capacité est un objectif ou un résultat de coaching, de pratique et de temps supplémentaires.

➤ **Etape 05 : Renforcement (Renforcement) :** Il faut renforcer pour s'assurer que le changement est pérenne. Le renforcement est un objectif ou un résultat de la mesure de l'adoption, des actions correctives et de la reconnaissance d'un changement réussi.

Ces étapes sont séquentielles et cumulatives, elles doivent être réalisées par ordre et cela pour mettre en œuvre, soutenu et pérennisé un changement, donc l'individu doit passer par chaque étape et les suivis par ordre.

Ce modèle permet au chef du projet et aux équipes de piloter le changement et de concentrer leurs activités sur ce qui conduira collectivement au changement individuel et produira des bénéfices à l'organisation.

2-3-2- Le modèle de KOTTER

KOTTER John, a élaboré une démarche de huit étapes pour aider les entreprises à piloter un changement avec succès⁶². Nous détaillons une par une.

➤ **Créer un sentiment d'urgence :** Pour réaliser et réussir un changement, il faut alors démontrer sa nécessité, pour le faire, il s'agit d'avoir les moyens les plus efficaces en créant un sentiment d'urgence, cela aide à déclencher le besoin que le projet reprenne entre tous les employés. Les mots ne suffisent pas, il faut donc compter sur des preuves tangibles.

⁶² **KOTTER John**, « Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes », Edition Pearson, Septembre 2015, p.187.

➤ **Former les coalitions** : Pour légitimer le changement et encouragé les employés à rejoindre, il est essentiel de constituer une équipe forte et influente autour d'un projet et construire un dirigeant pour formé les employés à adopter des nouvelles pratiques. La direction doit également soutenir la gestion des changements causés par ce projet

➤ **Développer une vision** : afin de mobiliser les employés, il faut leur fournir une vision qui les inspire, les réconforte et les motive, il est donc nécessaire de définir une vision réaliste qui montre la voie à suivre. Cette vision va donner de sens et un objectif sur lesquels les contributions personnelles vont pouvoir s'aligner.

➤ **Communiquer la vision** : Après avoir une vision claire de l'avenir, il est important de la communiqué et la partager avec l'ensemble des employés de l'organisation. La forme de la communication doit être prudente, c'est une question qui renforce le sentiment d'urgence, d'inquiéter par la dramatisation pour convaincre qu'un changement est nécessaire de toute urgence puis monter à quoi changer.

➤ **Inciter à l'action** : Une fois le changement amorcé, le problème est d'encourager tous les collaborateurs à passer à l'action ; a ce stade, il est également important de supprimer les barrières les plus importantes et de mobiliser tout le personnel pour évaluer la structure.

➤ **Démonter des résultats à court terme** : Afin de garder les employés mobilisés à long terme, il est nécessaire de démonter des résultats visibles à court terme.

➤ **Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer** : Les premiers résultats peuvent accélérer les changements mis en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Au fur à mesure que le changement prend de l'ampleur, de nouveaux obstacles peuvent, c'est pourquoi il est important de maintenir les efforts déployés pour soutenir l'élan du changement.

➤ **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise** : Le pilotage du changement est une période à un temps limitée, au croisement du passé et de l'avenir espéré. Il convient ensuite d'intégrer de nouvelles pratiques dans les processus de l'organisation afin que tous bénéficient des effets positifs.

Tableau 05: Le modèle de management du changement de KOTTER en 4phases et 8 étapes clés

| Préparer le changement | Engager le changement |
|---|---|
| 1- Mettre en place un argumentaire qui répond a la question pourquoi changé maintenant. 2- Identifier les personnes ou les groupes qui relaieront le changement. | 3- Etablir une vision et une stratégie de changement. 4- Communiquer la vision relative au changement. |
| Ancrer le changement | Réaliser le changement |
| 7- S'assurer des compétences pou amplifié le changement. 8- Ancrer les nouvelles approches dans la culture. | 6- Traiter tout ce qui entrave le changement. 7- Obtenir des résultats rapidement et les monter. |

Source : KOTTER John, Septembre 2015, p.188.

Section 03 : Les difficultés de pilotage du changement

Le changement est un processus très délicat qu'il convient de maîtriser, de savoir conduire et gérer. L'échec des projets du changement est causé par plusieurs raisons, qui seront l'objet de cette dernière section où nous allons exprimer et détailler les risques, les facteurs et les causes d'échec de pilotage du changement et finalement les erreurs induites par les cadres qui conduisent à l'échec de pilotage du changement.

3-1- Les risques et les facteurs d'échec de pilotage du changement

Lors d'intervention de pilotage du changement trois risques majeurs ont été identifiés⁶³.

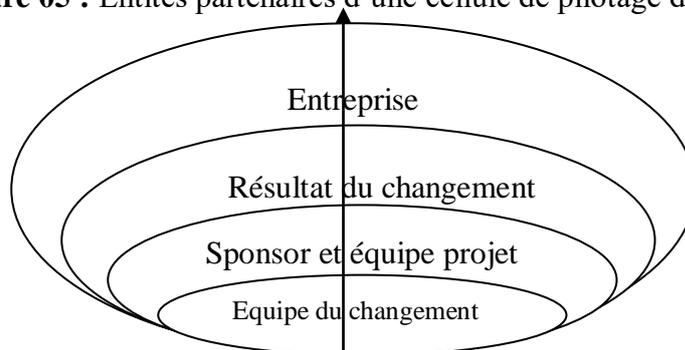
3-1-1- Mauvaise intégration de l'équipe de pilotage du changement

L'équipe de pilotage du changement est au cœur d'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise, qu'il s'agisse en premier lieu du reste de l'équipe projet, des acteurs opérationnels concernés par le projet, ou enfin des différentes fonctions de l'entreprise.

3-1-1-1- L'équipe de pilotage du changement au sein de l'équipe projet

L'environnement d'une équipe de pilotage du changement peut se comparer à une succession de cercles concentriques de diamètre croissant comme le montre la figure suivante :

Figure 05 : Entités partenaires d'une cellule de pilotage du changement



Source : AUTISSIER et MOUTOT, 2003, p.57.

L'exercice de pilotage du changement dans le cadre de projets d'une entreprise consiste à véhiculer les messages et à mener les actions nécessaires à travers de ces différents cercles.

Dans des phases délicates c'est l'intégration de l'équipe de pilotage du changement avec l'équipe projet qui interprète parfois les interventions de pilotage du changement comme superflues et les voire comme un véritable affront. Une autre attitude fréquente des équipes fonctionnelles est de charger les équipes de pilotage du changement, des problèmes qu'elles ne souhaitent pas résoudre en les mettant sur le compte des difficultés d'appropriation des utilisateurs.

⁶³ AUTISSIER et MOUTOT, Op Cit, p.57.

Les équipes fonctionnelles ont généralement la responsabilité de la définition des processus cibles et les équipes de pilotage du changement prennent ensuite le relais en définissant à partir de l'écart entre ces processus cibles et ceux existants. Les nécessaires modifications en termes d'organisation, de rôles, de responsabilité, de compétences et de modes de management.

3-1-1-2- L'équipe pilotage du changement et les RH

La redéfinition de certains postes des équipes de pilotage du changement, nécessite également plus souvent une collaboration avec les RH. Nombre de projets aboutissent ainsi à des redéfinitions partielles des postes qui ne sont pas parfois prises en compte par les RH. D'autres points peuvent nécessiter de ne pas conserver une équipe de pilotage du changement isolée des RH. Un dernier point, généralement autant du ressort de pilotage du changement, c'est que la direction de projet concerne les affectations à l'entité projet.

3-1-2- Se limiter à des actions de formations

Lors l'élaboration du plan de formation du projet, l'entente entre les opérationnels et l'équipe projet est importante et indispensable. Les fonctionnels se focalisent uniquement sur leurs systèmes, ils n'essayent pas d'expliquer leur choix aux futurs utilisateurs. Ils fournissent aux équipes de pilotage du changement les informations nécessaires dans un temps réduit. Les équipes de pilotage du changement peuvent aussi avoir tendance de se concentrer sur les domaines qu'elles maîtrisent comme la formation. L'équipe projet doit correctement évaluer et anticiper le temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le monde de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées au volume de compétence à faire progresser et au délai disponible. Le choix de la formation doit être avec attention. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.

3-1-3- La difficulté de passer d'une communication individuelle à une communication collective

Ce risque réside dans la difficulté de passer d'une communication en face à face à une communication de masse.

Au cours de gros projets du pilotage du changement, la communication n'est pas une chose facile, c'est d'ailleurs quand il faut faire évoluer le gros des troupes que les consultants rencontrent des problèmes. En effet, quand le nombre de personnes doivent être informées, il est nécessaire qu'une personne dédiée au sein de l'équipe projet systématise et maîtrise la

communication, doit être proactive sur son rythme et sa progressivité maîtrisée. Le porteur de message ne doit pas être toujours le management des interviews d'opérationnels qui doivent être communiqués. En début de projet, les messages diffusés doivent être simples et présenter les objectifs et les enjeux du projet. Au cours du projet, la communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du temps de crise. Enfin de projet, les messages se font moindres, ils doivent aussi être percutants. La communication est très importante dans un projet de pilotage du changement, mais malheureusement rarement suffisante.

Des équipes de pilotage du changement avec un positionnement mal défini, des formations qui se bornent à ne former que sur l'outil ou alors une communication en inadéquation avec sa cible sont des travers que peuvent rencontrer les projets de changement, d'où la nécessité de bien comprendre les mécanismes du changement.

3-2- Les causes d'échec de pilotage du changement

Les causes d'échec de pilotage du changement sont nombreuses, elles résident dans les transformations sur lesquelles une mauvaise prise en compte d'un aspect essentiel du changement. Bien évidemment, l'aspect humain est négligé. Or il est probablement le plus important. Néanmoins, l'aspect technique est une source d'échec et ce n'est pas seulement l'aspect humain. D'une manière plus précise, nous pouvons dire qu'une grande partie des échecs de pilotage du changement, se produisent pour des raisons humaines et techniques. Donc on distingue les causes suivantes⁶⁴:

3-2-1- Résistance au changement

La première cause de l'échec de pilotage du changement, c'est bien la résistance des personnes au changement. Changer c'est rarement un plaisir. Les personnes préfèrent plutôt de conserver leurs habitudes, leurs méthodes de travail..... Ainsi, le changement induit presque systématiquement de la résistance. Cette résistance est extrêmement bloquante lors de la transformation de l'entreprise. Elle peut complètement empêcher l'avancement d'un projet de changement. En effet, les collaborateurs ne s'impliquent pas et les niveaux d'enthousiasme et de motivation sont au plus bas. De ce fait, on n'arrive plus à mobiliser et fédérer nos équipes. En matière de changement, c'est l'une des pires situations. Avec des collaborateurs motivés, nous pouvons être en mesure de surmonter quasiment tous les obstacles, par contre avec des collaborateurs démotivés, c'est très difficile d'avancer.

⁶⁴ <https://gmk-coonseil.fr>. Consulté le 03 Mars 2022.

3-2-2- L'absence de la structure et des méthodes

Ne pas fixer des priorités, ne pas définir des étapes, changer sans savoir identifier les personnes sur qui s'appuyer, ne pas former les managers directs et les futurs utilisateurs, une mauvaise répartition de pouvoir..... Tout ça ce sont des éléments qu'il faut prendre en considération et qu'il ne faut pas les négliger, car si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre.

3-2-3- Mauvaise communication et mauvaise partage de l'information

Un changement nécessite d'être proche de ses collaborateurs. Il faut avoir une communication transparente et authentique. Le changement fait peur, il génère du stress : ne pas nier ces effets ou les minimiser est alors fondamental, plus on est transparent avec les collaborateurs, plus on les rassure. En outre, nous devons avoir confiance en ce qu'on fait et être optimiste. Nous ne pouvons pas associer les collaborateurs au projet de changement si nous-mêmes ne les croyions pas. Il est donc indispensable de préparer nos communications écrites comme orales et de partager l'information afin de créer le lien tout au long de la phase du changement. Il faut donc, préparer les éléments de communication surtout lorsqu'il s'agit d'une communication collective. Il faut avoir deux à trois idées fortes et messages clefs, ainsi le plus important, c'est de rester concentré sur le message à passer.

3-2-4- Manque d'écoute et d'empathie

Lors d'une transformation, il faut écouter les collaborateurs et faire preuve d'empathie. Imposer un changement et le forcer ne feront pas de ce changement un succès. Aucun bénéfice ne sera retiré par contre, quand il s'agit d'écouter les collaborateurs, il sera facile d'identifier leurs besoins afin de répondre. C'est pour cela qu'il est nécessaire de consacrer du temps pour écouter les attentes des collaborateurs et développer l'empathie. Il ne suffit pas de poser des questions, de prendre note et de reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris et accepter les émotions et les jugements des collaborateurs.

3-2-5- Implication insuffisante des sponsors

Déléguer le pilotage du changement à des personnes qui n'incarnent pas, la légitimité de ce changement est une erreur qui conduit à l'échec du pilotage du changement. Néanmoins, les sponsors n'ont pas à faire à la place des acteurs concernés, et ces derniers, ne doivent pas justifier l'inaction par un manque d'implication de la hiérarchie.

3-2-6- La peur des pilotes de la réaction des travailleurs concernés par le changement

La peur peut paralyser les pilotes comme les parties à convaincre. L'annonce d'un changement se heurte fréquemment à des réactions passionnées. Il est donc, nécessaire de préparer soigneusement la communication et le changement pour démontrer que les risques ont été pensés. L'échec est une possibilité dont la probabilité doit être fortement réduite par la bonne préparation.

3-2-7- Défaut de la révision de la stratégie de l'entreprise

Selon l'importance du changement, il est nécessaire de revoir la stratégie de l'entreprise (voire sa culture...). En effet, certains changements sont parfois profonds qu'ils remettent en cause l'entreprise dans sa globalité.

Quand il s'agit de mettre en place un changement, il faut savoir si la stratégie et la culture de l'entreprise viennent remettre tout en cause. Donc, ce qui peut amener à l'échec, c'est une mauvaise analyse de l'ampleur ou ses indicateurs. Pour éviter tout cela, il consiste de mettre en place une équipe spéciale au pilotage du changement. Cette équipe doit être représentative des différents corps de métier de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas négliger l'aspect humain, quand il s'agit de mettre en place un changement dans l'entreprise, car si on ne prend pas considération cet aspect, cela va conduire a l'échec du projet du changement.

3-2-8- Absence d'un plan pour guider le pilotage du changement

Le pilotage du changement est un cheminement qu'il vaut mieux planifier afin de le réussir. L'absence d'un plan pour une telle aventure conduit effectivement a l'échec de ce changement.

3-2-9- Sauter les étapes

Il est impossible de tout changer complètement en une journée. Le pilotage du changement est un long processus qui s'effectue par étapes. Si vous êtes pressés par le temps et que vous sautez des étapes, ce processus risque de se solder par un échec. Les collaborateurs ont besoin de temps pour intégrer ses transformations et changer leurs habitudes.

3-2-10- Ne pas expliquer les raisons du changement

Personne n'aime le changement. Quand il s'agit de ne pas expliquer les raisons de ce changement et de ne le pas expliquer clairement aux collaborateurs. Ils ne vont pas donc

comprendre pour quoi faire ce changement et qu'elle est son utilité. Ils ne vont jamais l'accepter et cela va engendrer un échec. C'est pour cela il est nécessaire de réussir tout le personnel impacté afin de leurs monter les véritables enjeux du changement par l'explication des avantages qui va apporter ce changement.

A la fin, on peut dire que l'échec du changement dépend de la façon dont il est présenté et conduit.

3-3- Les erreurs induites par les cadres et qui conduisent à l'échec du pilotage du changement

Plusieurs pensées, idées et mêmes des actions induites par les différents cadres conduisent, de leur, coté à l'échec de pilotage du changement. On cite alors quelques unes des plus fréquentes.

3-3-1- Croire que l'on sait piloter un changement parce que l'on pilote des opérations

Le pilotage du changement se diffère complètement du changement des opérations. En termes de gestion du changement, nous pilotons dans un environnement inconnu, prenant la plupart des actions au fur et à mesure que nous avançons et identifions les obstacles. Par ailleurs, le pilotage des opérations, on pilote dans un environnement connu qu'on maîtrise. Pour que les choses fonctionnent, on sait ce qu'il faut mettre en œuvre. C'est pourquoi les pratiques managériales doivent être différentes. Par exemple : Les changements, c'est comme conduire en virage et les opérations, c'est comme conduire en ligne droite. Cependant, un cadre doit savoir opérer dans les deux contextes, sans quoi il fait engendrer un risque sur son avenir professionnel et sur la réussite de son activité.

Donc, on peut dire que tout changement stoppé, c'est à cause de celui qui ne sait pas piloter un changement.

3-3-2- Aller trop vite

Dans le pilotage du changement, on veut aller trop vite comme tout projet, ça c'est naturel. Lorsque en voulant changer quelque chose on va vite, on le change rapidement puisque on n'a pas le temps pour rentrer dans les détails, mais cela est une erreur qui nous conduise peut être a l'échec du changement, car on n'est pas allé doucement. Par contre, un changement qui se passe bien et aboutit dans le temps, il démarre lentement et s'accélère de plus en plus. Le démarrage sur les chapeaux de roues génère des résistances et il rend le changement de plus en plus difficile.

3-3-3- Mettre un opérationnel responsable du changement

Le changement ne peut pas être piloté par un opérationnel dès qu'il devient un peu important et qu'il touche plusieurs niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Cependant, le pilotage du changement demande d'aller sur le terrain, comprendre ce qui se passe, permettre aux collaborateurs de dépasser leurs craintes, remonter les cas de figure non envisager, débloquent les situations, il ne suffit pas uniquement de transmettre des discours et demander ou exiger de nouvelles manières de faire.

Le pilotage du changement est un travail de terrain, où il faut pouvoir intervenir à n'importe quel niveau de la hiérarchie. Les obstacles peuvent se rencontrer tous en haut comme tous en bas de la hiérarchie.

Faire piloter un changement par un opérationnel ne fonctionne pas lorsque plusieurs niveaux hiérarchiques sont en jeu. Par ailleurs, un opérationnel qui pilote un changement, donnera toujours la priorité aux opérations. Alors, qu'un changement doit être piloté par une personne hors de la ligne hiérarchique qui opère en mode projet. Cette personne peut ou non faire partie de l'organisation, et si c'est le cas, elle doit officiellement quitter l'exploitation à ce stade.

3-3-4- Mettre trop d'attention sur ceux qui résistent plus

Ceux qui causent plus de soucis ce sont souvent ceux qui résistent plus. Si l'attention est mobilisée sur ceux qui résistent, c'est risquer d'ignorer la grande partie de ceux qui acceptent le changement et de perdre beaucoup de temps.

Dans l'organisation il est très facile de ne pas être avec le chef, mais il est difficile de ne pas être d'accord avec les pairs. C'est pourquoi passer trop de temps avec les personnes les plus résistantes est généralement une erreur. Le vrai combat à gagner est en réalité celui de la majorité après la minorité suivra.

3-3-5- Croire que les raisons réelles de résistances vont être abordées en réunion

Il existe évidemment le cas où des mensonges ou des vérités déformées peuvent être présentés. Mais, même dans le cas où ceci n'arrive pas, les faits et les opinions présentés sont nécessairement sélectionnés.

En résumé, personne ne saura grâce aux réunions. En effet, il y a des choses qui seront rarement transmises dans ce contexte, parmi ses choses nous citons :

- Des difficultés personnelles basées sur la crainte de ne pas pouvoir réussir à passer le cap du changement demandé,

- Tous les obstacles sur lesquels on pense ne pas pouvoir avoir de prise et

- Tous les obstacles réels qui empêcheront le projet de réussir, mais que le terrain n'a pas perçus à cause de la méconnaissance du projet ou parce qu'ils n'ont pas pensé à une solution plus globale.

C'est ainsi que des données clés sont très souvent omises et peuvent conduire à des conclusions inappropriées. Lorsqu'il s'agit de se baser sur une politique de changement ou des actions de projet sur ce type de réunion, cela risque de rencontrer de la résistance au plus tard sans comprendre la cause.

3-3-6- N'utiliser que le bon sens pour piloter le changement

Dans le management, le bon sens est vital. Par contre, il n'est pas suffisant. En effet, le bon sens va permettre des décisions par rapport à ce qu'on voit. Il est insuffisant parce que le pilotage du changement possède une caractéristique forte : lorsqu'une étape est omise, les effets néfastes apparaissent bien plus tard dans le temps.

La gestion du changement est un processus qui se déroule dans le temps avec des phases bien définies dans lesquelles certaines actions doivent être effectuées dans le bon ordre. Donc, le fait d'avoir un processus extrêmement important, il force à faire les bonnes actions au bon moment afin de ne pas provoquer des problèmes ultérieurs.

Si le management du changement se construit sans méthodes, c'est fort possible de découvrir, au plus tard, des difficultés sur lesquelles il deviendra bien plus difficile d'agir.

3-3-7- Ne pas savoir diminuer l'impression du changement

La vie, en vérité, est un changement constant, même si on dit qu'il est difficile de changer. Dans le temps, tout change. Le monde d'aujourd'hui est différent de celui passé. Mais chacun considère que certaines choses sont des changements et que d'autres ne sont pas, une même chose pour deux personnes, une va la considérer comme un changement, par contre l'autre, personne va la considérer comme une chose normale. C'est pour cela que la notion du changement est une notion subjective puisqu'il est possible de diminuer l'impression du changement.

Lorsqu'il s'agit de comprendre comment s'y prendre pour qu'un changement apparaisse comme mineur, l'acceptation du projet augmente proportionnellement. Par contre, quand il s'agit de ne pas savoir s'y prendre, cela conduit à ressembler à n'importe quel projet,

n'importe quelle évolution, comme un changement majeur qui risquera de bouleverser tout le monde ⁶⁵

Conclusion

Ce deuxième chapitre, nous a permis de comprendre la démarche du pilotage du changement à travers son évolution et citer ses quelques principes et donc montrer que cette technique vise à travers ses outils à augmenter les chances de réussite des projets de changement.

Ensuite, nous nous sommes penchées sur les approches (dispositifs d'accompagnement) de pilotage du changement qui étaient proposées et développées par les cabinets de conseil, puis, nous avons évoqués les trois leviers du pilotage du changement qui ont un rôle prépondérant dans le processus du changement en abordant les différents éléments inhérents au changement de ces leviers, ainsi que, les modèles pratiques les plus reconnus pour mettre en œuvre le changement dans les organisations.

Enfin, nous avons ciblés les difficultés qui entravent et qui empêchent la mise en place des différents changements au sein de l'entreprise, parmi ces difficultés on trouve la résistance au changement qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement.

⁶⁵ <https://www/key-partners.biz>. Consulté le 03 Mars 2022.

Introduction

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le changement organisationnel et son pilotage ainsi que ses difficultés, nous avons affirmé que le changement est toujours plus difficile, car les ruptures externes se multiplient, le développement technologique s'améliore de plus en plus, ainsi que l'apparition de nouvelles techniques d'informations et de la communication.

Nous sommes arrivées au troisième chapitre sera réservé a notre étude de cas, l'entreprise agroalimentaire « **CO.G.B Labelle Bejaia** », plus précisément dans le service « **management de la qualité** ». Le choix de se service est motivé par le fait que celui-ci a introduit un progiciel qui a impacté ses activités (taches et compétences). Un questionnaire a été confronté est mené aux salariés pour comprendre les changements induits par ce progiciel ainsi que leur réaction. Le présent chapitre est réparti en quatre sections. La première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, puis dans la deuxième, nous avons présenté le progiciel concerné "Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur". Lors de la troisième section, nous avons expliqué la méthodologie de recherche liée au recueil de données. Concernant la dernière section, elle sera réservée à l'analyse et a l'interprétation des résultats obtenus à travers le dépouillement du questionnaire.

D'une manière plus précise, ce chapitre a pour objectif le traitement des points suivants :

- ✓ La présentation de l'organisme d'accueil.
- ✓ La mise en application des connaissances recueillies dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données de l'entreprise « **CO.G.B labelle** ».
- ✓ La méthodologie utilisée dans le recueil des données afin de tester les hypothèses de notre recherche et qui nous permettrons d'appréhender notre question de départ.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section comporte la présentation de l'organisme d'accueil car, il est nécessaire de commencer par la présentation de l'entreprise « **CO.G.B Labelle** », qui a acceptée de nous recevoir et de nous fournir les réponses aux questions soulevées dans le cadre de ce mémoire.

En effet, nous allons présenter en premier lieu un bref historique de la « **CO.G.B Labelle** » et son évolution dans le temps. Nous présenterons aussi sa situation géographique,

son statut juridique. Puis, nous allons énumérer ses objectifs, ses missions, et décrire ses différents produits. Et à la fin, nous allons présenter et détailler sa structure organisationnelle.

1-1-Bref rappel historique et évolution de la « CO.G.B Labelle »

L'entreprise de corps gras a été créée au début de 20ème siècle, sous le nom de « **Société Industrielle de l'Afrique de Nord** » (S.I.A.N) par un industriel Français. Elle a pour fonction d'extraction de l'huile de grignon d'olive et la fabrication de savon, ainsi que le raffinage de l'huile colza et l'huile de tournesol à partir **1940**. C'est entre **1953** et **1976** que la société s'était occupée de la fabrication de savon de ménage « **mon savon** » et savon de toilette et de leurs conditionnements. Actuellement, l'entreprise exerce ses activités sous la direction du groupe « **CO.G.B Labelle** » qui dispose de différentes entreprises dans le secteur agroalimentaire.

1-2- La situation géographique et la forme juridique

1-2-1- La situation géographique

La CO.G.B Labelle est implantée dans la zone industrielle de Bejaïa avec une superficie de treize (13) hectares. Elle se situe à 250 Km d'Alger. Elle est limitée par ALCOST / SPA au nord, SNIB liège au sud, par Oued El sghir et la Centrale EDIMIA à l'est et par la route des Aurès et l'EPLA/SPA à l'ouest. Son implantation au cœur de la ville de Bejaia (à la zone industrielle) et à proximité du port de la ville, lui permet de bénéficier des avantages liés au transport dans le sens où, l'entreprise importe ses matières premières par voie du transport maritime.

1-2-2- La forme juridique

« **CO.G.B la belle** » est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié modifié établi le 14/05/2006. Elle est constituée juridiquement en SPA au capital de 1000 000 000 DA.

1-3- Les objectifs et les missions de la « CO.G.B labelle »

On commence d'abord par les objectifs

1-3-1- Les objectifs de la « CO.G.B labelle »

Les objectifs tracés par les dirigeants du groupe Labelle sont :

* Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité et aux besoins de la demande nationale.

- * Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- * Création d'un centre de distribution d'une capacité de 1000T/J à Tamanrasset afin d'acheminer les produits vers les pays voisins.
- * Organisation et développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et la bonne manipulation des stocks.
- * Mettre en place les moyens nécessaires en vue d'une amélioration progressive de la technologie et de son activité (formation).
- * Exploiter, gérer et développer principalement les activités de productions de l'huile alimentaire et industrielle, du savon, de la margarine et autres activités industrielles liées à son objet.

1-3-2- Les missions de la « CO.G.B labelle »

Les missions de la société peuvent être énumérées de la manière suivante :

- * Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente.
- * Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- * La satisfaction des besoins des consommateurs en matière de l'huile alimentaire, et autres dérivées des corps gras.
- * Leur mission est la transformation de la matière d'origine animale et végétale en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.
- * Développement et mise en place d'un système de gestion afin de satisfaire les besoins nationaux et de maintenir des stocks stratégiques tant en matière première qu'en produits.
- * Mobilisation des efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution des programmes de production.

1-4- Les produits principaux de la « CO.G.B labelle »

L'entreprise «**CO.G.B la belle**» fabrique plusieurs produits alimentaires et pharmaceutiques qu'on peut résumer comme suit :

1-4-1- Usage alimentaire :

Huile de table, produit végétale Aromatisé(PVA), margarine et Shortenings.

1-4-2- Usage domestique :

Savon de ménage et savonnette.

1-4-3- Usage industriel :

Savon industriel type lubrification et acide gras distillé pour peinture, détergeant.....

1-4-4- Usage pharmaceutique :

Glycérine codex.

1-4-5- Sous-produits valorisables :

Résidu de distillation des acides gras et résidu de distillation de la glycérine.

1-5- La structure organisationnelle «CO.G.B Labelle».

Comme chaque entreprise, Labelle est structurée selon un organigramme anticipé par sa direction générale afin de répondre aux exigences et objectifs tracés au préalable. Toutefois, nous allons nous intéresser qu'à celui dans lequel nous avons effectué notre stage pratique et donc de celui du management de la qualité.

1-5-1- Présentation de service management de la qualité

Le management consiste à fixer des objectifs et à déployer une stratégie pour les atteindre. Mais il consiste également à organiser et coordonner tous les collaborateurs de l'entreprise dans le but de produire des biens ou des services.

Le management est donc une fonction capitale dans l'entreprise. Dans l'entreprise CO.G.B Labelle le management est un système intègre QHSE et audit interne qui est géré par le chef de projet SMQHSE et audit interne.

1-5-2- Les activités principales de ce service

- ✓ Construire, piloter et pérenniser un système de management SMQHSE.
- ✓ Mis en place l'assurance qualité sur des projets.
- ✓ Formaliser, mettre en œuvre et assurer la cohérence de la plan d'action conformément aux objectifs définis.
- ✓ Communiquer sur la politique et la démarche qualité, animer des formations à la qualité et environnement et la sécurité et hygiène alimentaire HACCP.
- ✓ Conduire l'analyse et la résolution des problèmes liés à la qualité en concertation avec les acteurs concernés puis s'assurer que les actions correctives proposées sont efficaces.
- ✓ Piloter les activités liées à la mesure et à amélioration du SMQHSE.

- ✓ Evaluer le système qualité et environnement, planifier et réaliser des audits internes.
- ✓ Etudier l'évolution vers les normes ISO9001 version 2015 et ISO 14001 version 2015.

1-5-3- Les activités associées

- ✓ Elaborer des tableaux de bords avec des indicateurs de performance pour aide la direction en mise en place des décisions stratégiques.
- ✓ Rédiger et valider des documents du système de management de qualité et environnement et sécurité (procédure de travail et mode opératoire et instruction contrôle, fiche de non-conformité.....).
- ✓ Encadre, animer, et coordonner des équipes (la commission de pilotage ISO 9001 VERSION 2015 ET commission de pilotage ISO 14001 VERSION 2015, la commission de l'audit interne, l'équipe HACCP)
- ✓ Former des personnels à l'utilisation des outils et méthodes de qualité proposées (5M, 5S pareto,.....ect).
- ✓ Organiser et préparées les revues de la direction.
- ✓ Préparer la SMQHSE a la mise en place dans l'entreprise.
- ✓ Assurer l'interface avec les qualitatifs d'entreprise (service méthodes et laboratoire contrôle qualité).
- ✓ Suivi la non-conformité et mis en place un plan action corrective.
- ✓ Suivi la gestion de maintenance assiste par ordinateur.
- ✓ Elaborer de la moulinette du cout de non-conformité.
- ✓ Organiser l'entreprise (procédure recrutement, fiche de poste évaluation de compétence.....ect).

Section 02: Présentation de progiciel "Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur" (GMAO)

Les outils de management développés au tour des TIC, constituent aujourd'hui les seuls garantis de la survie de nos entreprises à l'heure de la mondialisation. De ce fait, certaines entreprises ont intégré les outils de management relavant des TIC, à travers l'installation des différents progiciels de gestion dans leur management, afin de surmonter les obstacles qui se dressent face a elles dans la quête d'une solution miraculeuse comme c'était le cas de la « **CO.GB Labelle** ».

L'entreprise « **CO.GB Labelle** », a intégrée un outil performant sous forme d'un progiciel sous l'appellation Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur GMAO. En effet, l'implantation d'un système GMAO dans l'entreprise constitue un projet du changement

organisationnel. Cela veut dire qu'il provoque des changements importants, ce qui nécessite une remise en cause de l'existant organisationnel et des pratiques de travail.

La mise en place d'une GMAO dans l'organisation ne se limite pas seulement à l'installation d'un outil. Par ailleurs, c'est la mise en œuvre de tout un concept de management. Cependant, l'implantation de la GMAO dans l'entreprise « **CO.GB Labelle** », les employés concernés par l'usage de ce progiciel doivent assimiler de nouvelles procédures de travail et s'habituer à de nouveaux écrans, ce qui conduira l'entreprise vers un changement profond. Mais malheureusement, la plupart des utilisateurs de la GMAO ont eues certaines résistances à ce nouveau système.

Concernant cette deuxième section, elle est réservée à la présentation et à l'explication des fonctionnalités du dit progiciel.

2-1- Qu'est-ce qu'un progiciel de GMAO ?

Disposer d'un outil de Gestion de la Maintenance est aujourd'hui incontournable tant d'un point de vue technique, budgétaire qu'organisationnel. La GMAO fait partie du système d'information, de gestion et de pilotage de la fonction maintenance.

La GMAO est un système informatique facilitant le management de la maintenance sous forme d'un progiciel organisé autour d'une base de données permettant de programmer et de suivre sous les trois aspects techniques, budgétaire et organisationnel, toutes les activités d'un service de maintenance et les objets de cette activité (services, lignes, ateliers, machines, équipements, sous-ensembles, pièces, etc.) à partir de terminaux disséminés dans les bureaux techniques, ateliers, magasins et bureaux d'approvisionnement».

2-2- Les objectifs de la GMAO

L'objectif de la GMAO est de permettre à un industriel de mieux gérer les opérations de maintenance de ses installations, lui permettant ainsi d'augmenter son efficacité et sa rentabilité. Moins de pannes sur les machines, donc plus de production, plus de satisfaction client et plus de chiffre d'affaires.

2-3- Les fonctionnalités et les services utilisateurs de la GMAO dans la « CO.G.B Labelle »

- **Traiter** : un nombre important des données.
- **Utiliser**: rapidement les résultats d'analyses.

- **Mettre à jour** les plans et les documents.
- **Déclencher** et **planifier** les gammes et les travaux.
- **Connaitre** la répartition des coûts.
- **Disposer** de l'information fiable et précise.

La GMAO est utilisée par les techniciens, les opérateurs de production, de maintenance, de méthode et de service gestion des stocks, service approvisionnement.

Tableau 06: Les services utilisateurs de la GMAO et la fonction de chacun d'entre eu.

| | | |
|---|---|---|
| <p><u>Service approvisionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Préviation de l'approvisionnement. * Ajustements des stocks. * Diminution des volumes des stocks. * Standardisation des composants. | <p><u>Service maintenance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Ajustement de gammes. *Préparation des travaux. *Meilleure utilisation du potentiel de maintenance. * Meilleure connaissance de la maintenance sur les réparables. | <p><u>Service méthode</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Fiabilité de moyen * Récupération sur la conception * Choix d'un nouvel investissement * Standardisation du matériel et des composants. |
| <p><u>Service qualité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Suivi les dérives (les coûts de non conformités). * Diminution des rebuts. | <p><u>Service production</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Aide au diagnostic. * Assistance à la maintenance. * Rapidité de remise en état de fonctionnement. | <p><u>Service gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Connaissance des coûts. |

Source : Document de l'entreprise.

2-4- Les domaines à gérer par la GMAO

La GMAO est un progiciel qui permet de gérer plusieurs activités notamment :

2-4-1- Les activités de chaque service

Le développement du modèle informatisé de gestion des interventions va se faire à partir du modèle suivant : toute intervention ou toute activité d'un agent de maintenance fait l'objet d'un Ordre de Travail (OT) : l'OT comprend une demande de travail ou intervention (DT ou DI) et un bon de travail ou intervention (BT ou BI).

Si la procédure impose la valorisation de chaque OT (coûts pièces et main d'œuvre), c'est pour permettre à l'analyse de gestion de :

- ✓ Répartir et suivre l'évolution des activités en temps.

- ✓ Répartir et suivre l'évolution des dépenses Ceci permet une gestion simultanée des activités et des coûts directs. La richesse d'un tel module est grande car tous les éléments figurant sur l'OT sont susceptibles de « mise en famille ».

L'OT pourra être affecté à :

- ✓ Un atelier, un équipement, un type de machine, un type de maintenance, un type d'activité, et un corps de métier, une qualification d'agent, une équipe, etc.

2-4-2- Gestion des matériels

Les informations à saisir pour assurer le suivi des matériels sont les suivantes :

- ✓ Classement suivant l'état de la machine.
- ✓ Mesure de la dérive des performances.
- ✓ Historiques des défaillances.
- ✓ Fiches d'analyse des défaillances.

2-4-3- Gestion des stocks et des approvisionnements

C'est l'un des domaines où l'informatique est « passée dans les mœurs », très normalement de part le grand nombre d'informations à traiter quotidiennement.

✓ Fichiers de départ : fichiers des nomenclatures, contenant l'ensemble des consommables contenus dans les dossiers machines avec la référence constructrice et avec les interchangeabilités trouvées, fichiers des fournisseurs (coordonnées, conditions financières, catalogues), fichiers des réapprovisionnements automatiques et fichiers des commandes volontaires avec saisie des factures dès réception, avec délais et frais d'approvisionnement.

✓ Saisie des mouvements : BSM (bons de sortie magasin) et BRM (bons de réception magasin : réception d'une commande avec contrôle des défauts).

Traitements principaux :

✓ Gestion des stocks à réapprovisionner, à partir des paramètres de stock minimal, de point de commande, de quantité à commander.

✓ Le gestionnaire peut disposer de la liste des pièces en stock, de leur valeur actualisée (éventuellement), de détails de consommation par machine et par secteur.

2-4-4- Gestion économique

C'est un élément très important dans le cadre d'un budget global impliquant le suivi de différents postes budgétaires. La ventilation des coûts sera le plus souvent mensuelle.

Informations de départ :

- ✓ Coûts horaires indirects d'arrêt par machine (estimation de la production), coût horaire de main d'œuvre (par spécialisation et niveau de qualification) et coût horaire des frais généraux (estimation de la comptabilité).
- ✓ Ventilation des coûts par machine.
- ✓ Coûts des rondes, visites, actions de surveillance, coût de la lubrification, coûts des dossiers d'améliorations et coûts par type de panne (mécanique, instrumentation...).
- ✓ Coûts des prestations extérieures la comparaison et la part relative de ces coûts est un élément important du «tableau de bord maintenance».
- ✓ La comparaison des coûts d'intervention par rapport au coût de l'équipement.

2-4-5- Gestion des investissements

Informations de départ :

- ✓ Frais d'achat et d'installation, durabilité estimée et type de financement.
- ✓ Le traitement consiste à juger de la rentabilité, de l'amortissement et des conditions économiques de financement.

Indicateurs principaux :

- ✓ Coûts moyens annuels de maintenance et coûts moyens annuels de possession.
- ✓ Les graphes de cycle de vie et les bilans d'exploitation.

2-4-6- Gestion des moyens humains

Informations de départ :

- ✓ Structure de l'effectif : répartition par services, qualification et spécialisation, ancienneté moyenne.
- ✓ La formation : relevé des heures internes, externes par rapport de prototype d'écart.
- ✓ Les conditions de travail : relevé des accidents, des maladies professionnelles ou non, des absences, etc.
- ✓ Relevé des salaires et des promotions passées.

Indicateurs principaux :

- ✓ Taux d'affectation (nombre de salariés en maintenance / nombre de salariés de l'entreprise), taux d'encadrement, d'absentéisme et d'ancienneté.
- ✓ Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

De nombreuses entreprises investissent dans un logiciel de GMAO avec certaines attentes. Cependant, le résultat est souvent un échec car on espère que la GMAO sera l'outil miracle qui résoudra tous les problèmes liés à la gestion de maintenance. Il y a souvent échec : là où il

n'y a pas d'organisation rationnelle de la maintenance, là où les besoins à satisfaire n'ont pas été clairement identifiés, là il n'y a ni méthodes, ni ordonnancement efficace, à où les gens ne sont pas motivés, ou pas compétents, ou mis devant un écran sans préparation et formation, là où il n'y a pas de démarche consensuelle d'introduction de l'outil GMAO il faut bien voir les 2 aspects de la GMAO :

- ✓ **GM** : gestion de maintenance : c'est avant tout la compétence de l'utilisateur qui doit parfaitement définir ses besoins.
- ✓ **AO** : assistance informatique : c'est la compétence du vendeur qui connaît la maintenance, mais pas l'entreprise. Une GMAO est une valise « pleine d'informatique » et « vide de maintenance ».

2-5-La nécessité et les avantages de la GMAO

La GMAO est un outil incontournable à cause des facteurs suivants :

- ✓ La convivialité des acteurs dans la cohérence du système : tout service parle le même langage, l'information et partage.
- ✓ La potentialité d'amélioration et d'optimisation la GMAO est un vecteur du changement.
- ✓ La traçabilité des procédures et des actions requises en qualité (certification ISO 9000).
- ✓ La sécurité de fonctionnement du système.
- ✓ La préservation du système face à la panne, aux virus au piratage.
- ✓ La préservation de l'intégrité de la base de données face à des erreurs de manipulation.

La GMAO permet :

- Le meilleur contrôle des dépenses par l'automatisation des processus de maintenances et de contrôler l'élément monétaire des opérations ce qui mène a la réduction des dépenses.
- Augmentation de la performance : un logiciel GMAO aide à mettre de lavant un plan préventive organisé et a mieux structurer les travaux.
- Amélioration de la communication : la GMAO améliore la communication interne entre les différents intervenants.
- Automatisation des opérations : la GMAO encadre vos utilisateurs et limites leurs élans créatifs dans une structure plus rigide qui automatise plusieurs opérations

anciennement accomplies manuellement permet d'automatiser la gestion des garanties, la création de bons de travail, et de bon commandes.

- Accès rapide à l'information : la GMAO centralise l'information de manière simple et compréhensible offrant des outils pour générer des rapports et consulter facilement l'historique.

Section 03 : Présentation de la méthodologie de recherche de la collecte des données

Cette section a pour objet de présenter la méthodologie du travail suivie pour la réalisation de notre enquête sur le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés.

De ce fait, nous allons présenter et expliquer les étapes que nous avons empruntées dans l'enquête, ou nous avons commencé d'abord par les objectifs principaux de notre étude, puis notre méthode dans le recueil des données ensuite la construction du questionnaire et le déroulement de l'enquête. Enfin, nous terminerons cette section par les méthodes qu'on a utilisées pour l'interprétation des résultats obtenus.

2-1- Les objectifs et la méthode utilisée dans le recueil des données dans notre enquête

Nous commencerons d'abord par la clarification de notre objectif dans la réalisation de cette enquête.

2-1-1- Les objectifs de l'enquête

Les objectifs principaux de notre enquête est d'avoir un maximum d'information nécessaires sur notre thème, a fin d'arriver à répondre a la problématique principale posé au début de notre travail de recherche "**Comment l'entrepris la belle pilote les changements organisationnels ? Et quels sont les difficultés rencontrées ?**". Ainsi que pour confirmer ou infirmer les hypothèses de départ.

2-1-2- La méthode utilisée dans la collecte des données

Afin de recueillir et de collecter des informations nécessaires dans le but d'atteindre nos objectifs dessinés auparavant, il existe plusieurs méthodes pour ce faire. Dans notre étude, nous avons opté pour une étude quantitative qui est basée essentiellement sur un questionnaire adéquat a notre problématique, il est diffusé sur un échantillon représentatif de notre population d'étude que nous allons présenter dans ce qui suit. Cependant ce questionnaire est destiné à toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

2-2- La construction du questionnaire

2-2-1- Le choix et la taille de l'échantillon

L'ensemble sur lequel nous avons fait une recherche est appelé population est lorsque cette dernière est trop vaste, on a tiré une partie à étudier, c'est ce qu'on appelle un échantillon. Cela veut dire que l'échantillon est un sous ensemble d'éléments tirés de la population étudiée en respectant différentes méthodes. Cependant un échantillon est l'un des facteurs de succès de l'étude.

Donc, notre échantillon est constitué des salariés de l'entreprise « **CO.G.B. Labelle** », plus précisément ceux qui travaillent dans les six services suivants : service management de la qualité, de production, méthodes, maintenance, achats et approvisionnements, et service gestion des stocks. Car le progiciel GMAO concerne que ces services. De ce fait, nous avons choisis un échantillon aléatoire de 50 salariés de différentes catégories d'âges, de fonctions et de niveaux d'instruction pour répondre rigoureusement et convenablement au questionnaire.

2-2-2- La structure du questionnaire

Le questionnaire que nous avons élaboré, commence d'abord par un paragraphe introductif en mentionnant l'objet de notre enquête. Il contient aussi 35 questions qui sont réparties comme suite :

➤ **La première partie** : Elle contient des informations personnelles telles que : l'âge, le sexe....

➤ **La deuxième partie** : Elle est consacrée au changement organisationnel au sein de la « **CO.G.B. Labelle** ».

➤ **La troisième partie** : Elle est réservée au pilotage du changement au sein de la « **CO.G.B. Labelle** ».

➤ **La quatrième partie** : Elle présente un exemple concret sur la mise en place du changement organisationnel au sein de la « **CO.G.B. Labelle** » intitulé "La Gestion de "Maintenance Assistée par Ordinateur" qui concerne le service maintenance ainsi que les chefs des services suivants : service production, gestion des stocks, achats et approvisionnements, méthodes et enfin le service management de la qualité.

2-2-3- Les types des questions utilisées dans notre questionnaire

➤ **Les questions fermées :** Elles précisent une réponse particulière à l'enquête parmi une série qui lui est présentée. Une question fermée peut être une question dichotomique ou une question à choix multiples.

➤ **Les questions dichotomiques :** Une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse par exemple : oui ou non, homme ou femme...

➤ **Les questions à choix multiples (QCM) :** Dans ce modèle de questions, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs réponses.

➤ Les types de questions choisis dans notre recherche offrent plusieurs avantages. En premier lieu, ils permettent de faciliter le travail des répondants et, donc, réduire le temps de réponse au questionnaire et éliminer le taux de non-réponse. En deuxième lieu, ce type de question facilite la codification des variables, le dépouillement des questionnaires et l'analyse statistique des résultats. Et en dernier lieu, il permet d'aboutir à des résultats suffisamment affinés pour pouvoir différencier les comportements des personnes interrogées, grâce aux échelles d'attitude graduées.

2-3- Le déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est étalée sur une période de 1 mois (du 27 Mars au 27 Avril). Les données recueillies restent statiques dans le temps dans le sens où l'enquête n'a été administrée qu'une seule fois à l'entreprise enquêtée. Dès lors, notre enquête s'est déroulée sur deux étapes.

2-3-1- Le pré-test du questionnaire

Cette étape est très importante dans notre enquête, elle consiste à tester le questionnaire auprès d'un mini-échantillon avant de l'administrer définitivement.

Nous avons testé notre questionnaire sur un petit effectif (une dizaine employés de l'entreprise), dans le but de vérifier :

- La durée et qualité du questionnaire.
- La cohérence des questions.
- Si nous avons posé toutes les questions qui apportent les résultats voulus de notre enquête.
- Si les termes utilisés ne sont pas ambigus.

On a constaté que le questionnaire est bien formulé et il ne contient que les questions essentielles et qui sont liées directement à notre thème.

2-3-2- L'administration du questionnaire de l'enquête

Nous distinguons plusieurs types d'administration du questionnaire : l'administrer par voie postale, en face à face, par téléphone ou par voie informatique. Dès lors, dans notre enquête nous avons choisi le mode d'administration en face à face. Notre choix est dû au fait que ce mode permet de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants mais aussi le recueil de leurs réactions non verbales.

L'administration du questionnaire en face à face avec quelques répondants s'est avérée très utile et bénéfique à notre recherche. En effet, cela nous a permis de recueillir des informations plus complètes, plus détaillées et de meilleure qualité. De plus, cette méthode nous a permis d'apporter certaines précisions utiles aux répondants et à la validité de l'étude, grâce à la possibilité de reformuler, de clarifier et d'expliquer aux répondants les questions mal comprises. Et pour son analyse nous allons la faire à l'aide de logiciel EXCEL et le logiciel SPSS.

2-3-3- La récupération des questionnaires

Nous avons diffusé 50 questionnaires mais malheureusement nous n'avons pas récupéré la totalité, on a pu récupérer donc que 40 questionnaires et on a éliminé 04 car ils sont presque vides (juste la première partie qui a été remplie).

2-4- Les méthodes d'analyses

Nous avons choisi deux méthodes principales les plus simples, la première est la méthode basique "**tri à plat**" et la deuxième c'est la méthode de "**tri croisé**".

Le tri à plat : Est une méthode d'analyse statistique de base permettant de restituer des informations simples. Il permet la restitution statistique des réponses obtenues question par question.

Le tri croisé : Est une restitution statistique issue de la manière en relation en deux questions (ou variables). Le but de cette méthode d'analyse est de pouvoir mettre en avant les potentielles différences entre les sous-populations existantes au sein de l'échantillon ou une potentielle corrélation entre deux variables.

Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats

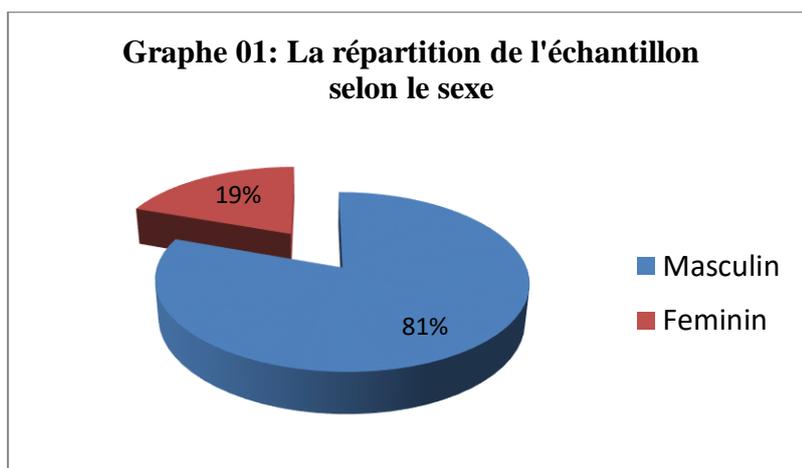
Après avoir cherché et collecté les données attendues grâce à notre enquête de terrain, dans la présente section, nous représenterons graphiquement et expliquerons ces informations sous forme de résultats. On terminera celle-ci par une synthèse, suivis par des discussions des hypothèses. De ce fait, suite à des réponses de notre enquête par questionnaire, nous sommes arrivées aux résultats suivants :

Présentation des données personnelles des employés enquêtés

Tableau 07 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

| | Effectif | Pourcentage |
|----------|----------|-------------|
| Masculin | 29 | 81% |
| Féminin | 7 | 19% |
| Total | 36 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les réponses des enquêtés et d'après le graphe et le tableau indiqué en haut, nous constatons que le nombre des salariés du sexe masculin est plus élevé avec un pourcentage de 81%. Tandis que seul 19% de l'ensemble des enquêtés sont de sexe féminin. Cela veut dire que la catégorie masculine est la plus dominante.

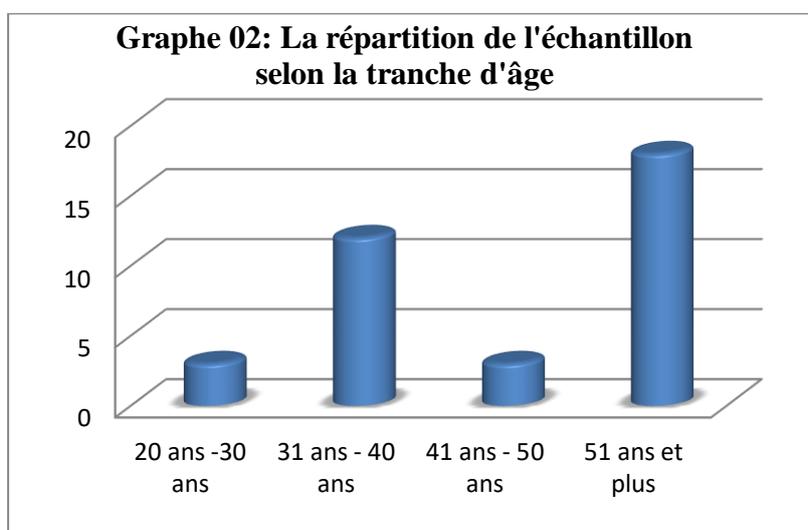
Cet écart entre les deux sexes, peut être expliqué par la stratégie de recrutement utilisée par la CO.G.B Labelle, ainsi que les tâches de travail demandées. Vu que la CO.G.B est une entreprise industrielle, donc, le mode de travail exige effectivement la force physique surtout dans le domaine opérationnel (technique) ou il y a un contact direct avec les machines ainsi que le travail la nuit dans les ateliers de production. Par ailleurs, les femmes sont celles qui ont été

orientées vers les postes administratifs. Donc cette entreprise fait appel beaucoup plus aux travailleurs dans la production que dans l'administration.

Tableau 08 : La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

| | Effectif | Pourcentage |
|-----------------|----------|-------------|
| 20 ans -30 ans | 3 | 8% |
| 31 ans - 40 ans | 12 | 34% |
| 41 ans - 50 ans | 3 | 8% |
| 51 ans et plus | 18 | 50 % |
| Total | 36 | 100% |

Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les données obtenues.



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les données obtenues.

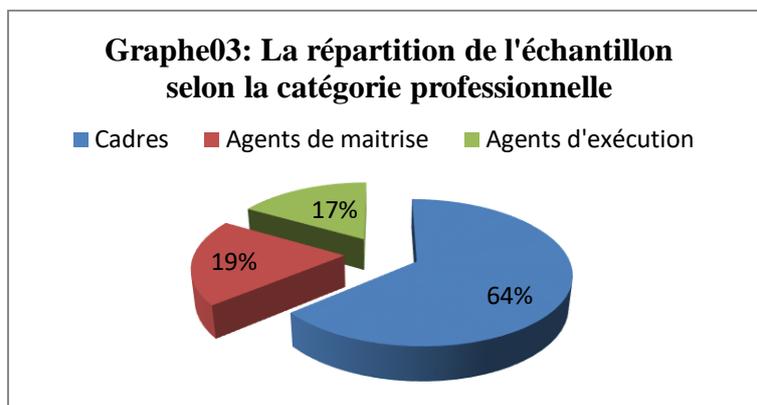
Les données du tableau et du graphe ci-dessus nous montrent que l'âge de nos enquêtés est réparti en quatre tranches. Ceci dit, qu'il y a une diversité en termes d'âge. En effet, la moitié de la population étudiée est celle de 51 ans et plus avec un taux de 50%, suivie par ceux âgés entre 31 ans à 40 ans avec un pourcentage de 34%, puis vient en dernier les deux tranches de 20 ans à 30 et de 41 ans à 50 ans qui représentent 8% soit 3 salariés pour chaque tranche.

D'après ces résultats, nous pouvons dire que la catégorie d'âge plus de 51ans est la plus supérieure, elle représente les anciens, donc, la CO.G.B préserve le personnel expérimenté, elle ne favorise pas une main-œuvre jeune et elle ne s'intéresse pas encore a la nouvelle génération.

Tableau 09 : La répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie professionnelle

| | Effectif | Pourcentage |
|--------------------|----------|-------------|
| Cadres | 23 | 64% |
| agents de maîtrise | 7 | 19% |
| Agents d'exécution | 6 | 17% |
| Total | 36 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats obtenues de l'enquête.

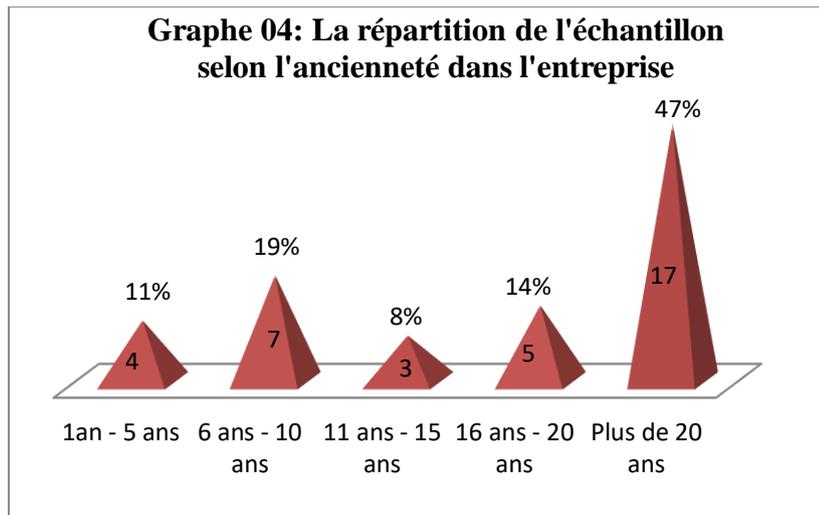
A partir des données présentées ci-dessus, la majorité de la population étudiée sont des cadres qui représentent un taux de 64% et les agents de maîtrise viennent en deuxième position avec un pourcentage de 19%. La minorité de cette population sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 17%.

Cela s'exprime par le fait que la CO.G.B possède beaucoup de cadres (qui sont qualifiés et qui sont compétents). Ils sont chargés de diriger, de former et guider les exécutants afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Tableau 10 : La répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise

| | Effectif | Pourcentage |
|-----------------|----------|-------------|
| 1an - 5 ans | 4 | 11% |
| 6 ans - 10 ans | 7 | 19% |
| 11 ans - 15 ans | 3 | 8% |
| 16 ans - 20 ans | 5 | 14% |
| Plus de 20 ans | 17 | 47% |
| Total | 36 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

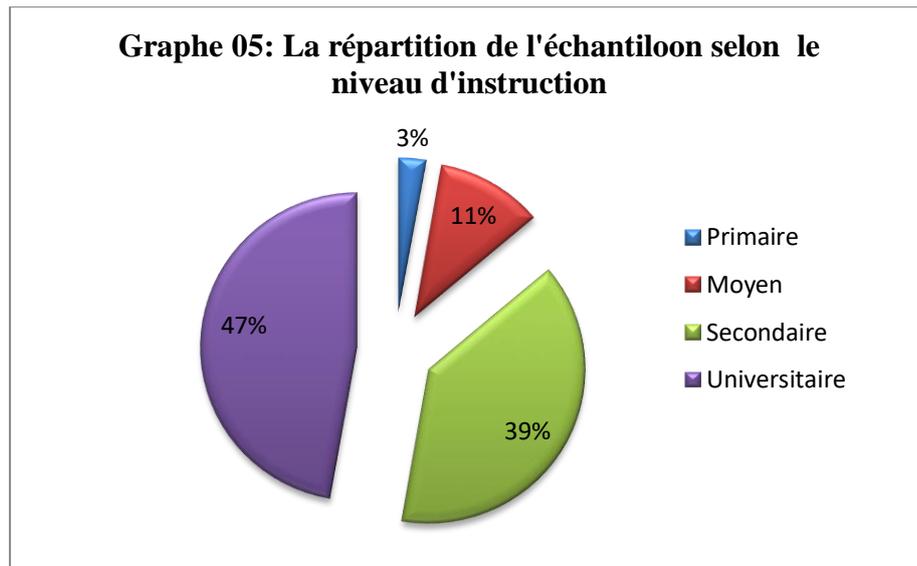
A travers les données traitées dans le tableau et le graphe ci-dessus sur la répartition des répondants selon leur ancienneté, nous constatons que le taux le plus fort est de 47% ayant plus de 20 ans de profession dans l'entreprise, tandis que 19% représentent la catégorie qui varie entre 6 à 10 ans. Arrive la catégorie de 16 à 20 ans avec un taux de 14% puis celle de 1 à 5 ans avec un pourcentage de 11%. Quand au taux le plus faible qui est de 8%, il revient à la catégorie qui des 11 à 15 ans.

Concernant le taux élevé des enquêtés qui ont plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, il s'explique par le fait qu'ils ont été recruté déjà vers le début de la création de l'entreprise, donc l'entreprise est satisfaite de leur rendement et bénéficie de leur expérience.

Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

| | Effectif | Pourcentage |
|---------------|----------|-------------|
| Primaire | 1 | 3% |
| Moyen | 4 | 11% |
| Secondaire | 14 | 39% |
| Universitaire | 17 | 47% |
| Total | 36 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

On constate d'après les données ci-dessus que le niveau d'instruction le plus fort est celui des salariés qui ont un diplôme universitaire avec un taux de 47%, suivi par celui des salariés de niveau secondaire avec 39%, ensuite, vient le niveau moyen qui représente 11%, cependant le niveau primaire en dernière position avec un pourcentage de 3%.

Nous pouvons expliquer le taux élevé du niveau universitaire par la nature du travail (des cadres c'est-à-dire les ingénieurs) qui demande un niveau d'instruction plus élevé. Donc la CO.G.B exige un certain niveau de savoir et savoir-faire pour s'adapter et maîtriser le fonctionnement des nouvelles techniques de production et de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les changements organisationnels au sein de l'entreprise COGB Labelle

La sixième question est liée à la définition du changement organisationnel.

Le changement organisationnel est le processus par lequel une entreprise entraîne des modifications et des transformations plus ou moins profondes afin d'assurer et d'améliorer sa performance. Les données de l'enquête affirment ce constat.

A cet égard, d'après l'enquête, « *le changement organisationnel est un processus managérial qui vise à effectuer les transformations sur l'organisation de l'entreprise, de sorte que ces changements soient en adéquation avec les intentions de l'entreprise afin d'améliorer sa performance* ».

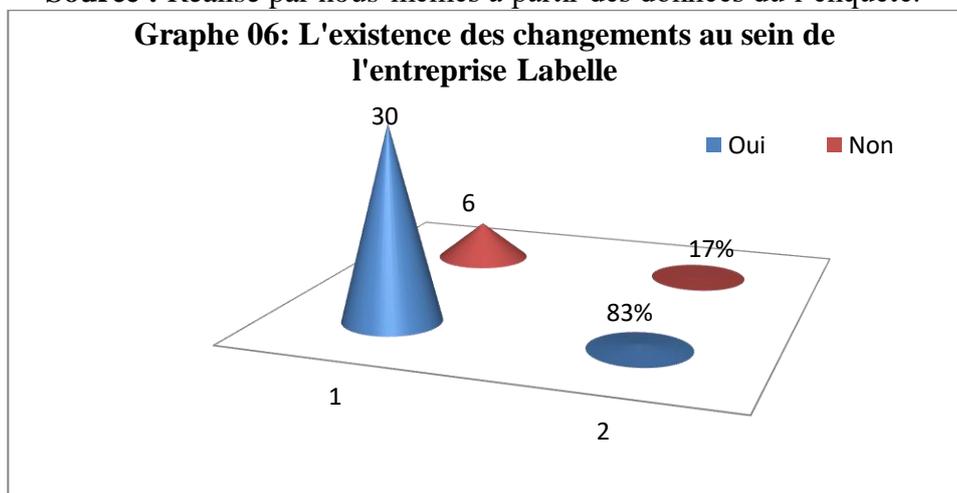
Quant à un autre enquêté, il dit que « *le changement est un domaine de management qui se concentre sur les étapes que l'entreprise traverse à fur à mesure de leur évaluation pour améliorer sa performance* ».

Selon ces réponses donc, nous constatons que le changement organisationnel est considéré comme un processus de management dont son objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Tableau 12 : L'existence des changements au sein de l'entreprise « CO.G.B Labelle »

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 30 | 83% |
| Non | 6 | 17% |
| Total | 36 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des enquêtés soit 83% ont affirmé l'existence des changements au sein de la CO.G.B. En revanche, la minorité soit 17% ont déclarés qu'il n'existe pas de changements.

Concernant le premier pourcentage, nous pouvons dire que ces enquêtés ont une idée précise sur tout ce qui se déroule au sein de l'entreprise, par contre, la second catégorie indique que des enquêtés, ce sont des nouveaux recrutés qui n'ont pas assez d'expérience pour connaître la gestion de l'entreprise et son fonctionnement.

Les changements réalisés au sein de l'entreprise

Selon les réponses des salariés, nous avons constatés que l'entreprise CO.G.B a connu un véritable changement, dont nous ressortirons les points suivants :

- L'entreprise CO.G.B Labelle a connu un changement structurel en passant du secteur étatique au secteur privé.

- Les changements que l'entreprise a vraiment subie sont des changements en terme technologiques tels que : l'implantation de nouveaux logiciels, changements d'équipements (nouvelles machines de production, etc).

Un enquêté a déclaré que la CO.G.B a installé deux nouvelles lignes de production en atelier margarinerie (recette pot 250mg la belle, shortening).

- Introduction d'une nouvelle orientation qualité.

- Une réingénierie de processus de travail.

- L'intégration de la certification ISO afin que l'entreprise puisse exporter ses produits vers l'étranger.

Toutefois, nous nous sommes focalisées sur celui introduit suite à la nouvelle technologie qui consiste à l'intégration d'un nouveau progiciel dans le service maintenance.

La manière de la mise en œuvre des changements au sein de la « CO.G.B Labelle »

Bien que le rôle des dirigeants dans la conduite des changements soit important, il ne faut surtout pas penser qu'à eux seuls, ils peuvent concrétiser le changement.

En effet, la réalisation d'un changement passe avant tout par l'appropriation du projet par les salariés des différents niveaux hiérarchiques et par leur implication dans le processus du changement. Les changements qui viennent d'en haut ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

A cet égard, nous avons voulu savoir la manière dont les changements ont été introduits d'une manière générale au sein de cette entreprise.

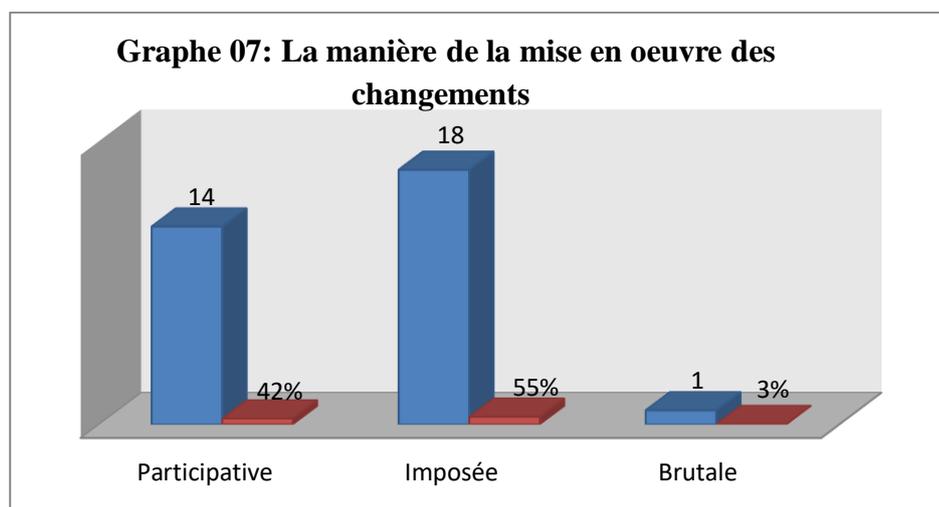
En effet, une question a été posée dans cette optique à nos sujets abordant cette thématique.

D'une façon globale, la réponse fut sans surprise, il suffit de le constater dans le tableau et le graphe ci-dessus.

Tableau 13: La manière de la mise en œuvre des changements au sein de la « CO.G.B Labelle »

| | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------|----------|-------------|
| Participative (volontaire) | 14 | 42% |
| Imposée | 18 | 55% |
| Brutale | 1 | 3% |
| Total | 33 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats obtenues de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les résultats de ce tableau et de ce graphe montrent que les répondants au nombre de 18 enquêtés, soit un taux de 55%, ont répondu que les changements introduits l'ont été d'une manière imposée. Une autre partie des questionnés, soit 14 répondants avec un pourcentage de 42%, l'ont été d'une manière participative. Le reste, soit un élément des répondants représentant un taux de 3%, a répondu d'une manière brutale.

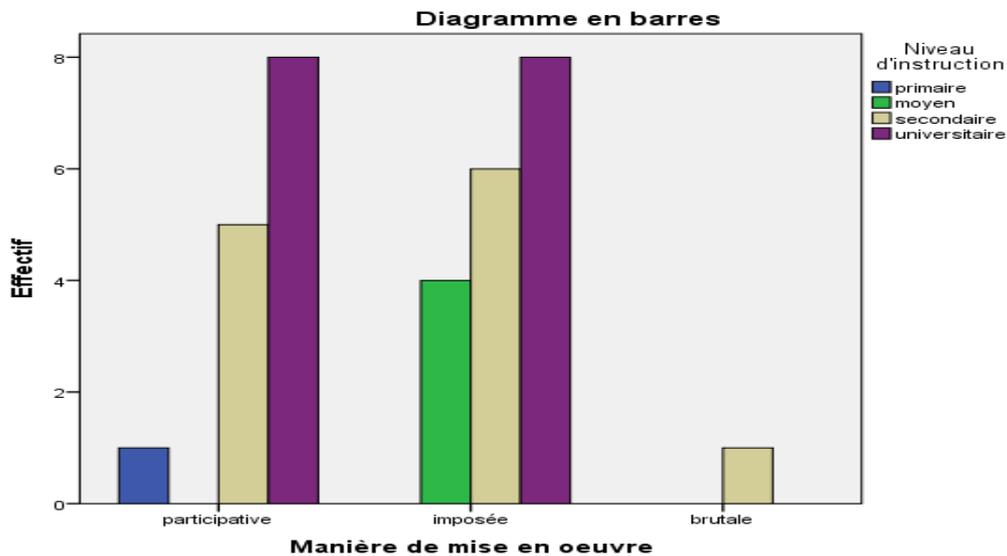
Tableau 14: Croisement entre la manière de la mise en œuvre des changements au sein de la **CO.G.B Labelle** et le niveau d'instruction

| | | | Niveau d'instruction | | | | Total |
|--------------------------|---------------|------------|----------------------|-------|------------|---------------|-------|
| | | | primaire | moyen | secondaire | universitaire | |
| Manière de mise en œuvre | participative | Effectif | 1 | 0 | 5 | 8 | 14 |
| | | % du total | 3,0% | 0,0% | 15,2% | 24,2% | 42,4% |
| | imposée | Effectif | 0 | 4 | 6 | 8 | 18 |
| | | % du total | 0,0% | 12,1% | 18,2% | 24,2% | 54,5% |
| | brutale | Effectif | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % du total | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 0,0% | 3,0% |
| Total | Effectif | 1 | 4 | 12 | 16 | 33 | |
| | % du total | 3,0% | 12,1% | 36,4% | 48,5% | 100,0% | |

Source : Réalisé par nous-mêmes en utilisant le logiciel SPSS.

NB : Trois personnes n'ont pas répondu à cette question.

Figure 06: La manière de la mise en œuvre des changements et le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous-mêmes en utilisant le logiciel SPSS.

Pour une meilleure compréhension de cette situation, nous avons procédé à une analyse croisée des données des tableaux : types des changements et le niveau d'instruction qui nous permettent d'y arriver aux observations suivantes :

La moitié des enquêtés universitaires soit 24.2% ont déclarés que les changements ont été mis en œuvre de manière imposée et l'autre moitié a déclaré qu'ils étaient mis en œuvre de manière participative. Ensuite, les enquêtés de niveau secondaire soit 18.2% d'entre- eux ont déclaré que les changements ont été mis en œuvre de manière imposée et le reste avec un taux de 15,2% ont déclaré le contraire, donc, de manière participative. Enfin, 12.1% des enquêtés de niveau moyen ont déclarés qu'ils étaient mis en œuvre de manière imposée et enfin le seul enquêté de niveau primaire, pour lui, les changements mis en œuvre étaient de manière participative.

Les divers salariés, avec des niveaux d'étude différents, n'ont pas la même appréciation sur les types de changements mis en en place. Cette diversité des positions exprimées est dû au fait que:

Les salariés informés avant la mise en œuvre des changements ont considérés ces derniers comme étant introduits d'une manière participative car ils se sentent impliqués.

L'autre moitié, non informée, elle considère les changements comme imposés car non informée et donc non impliquée.

Un seul enquêté considère le changement comme étant brutale malgré le fait qu'elle soit au courant.

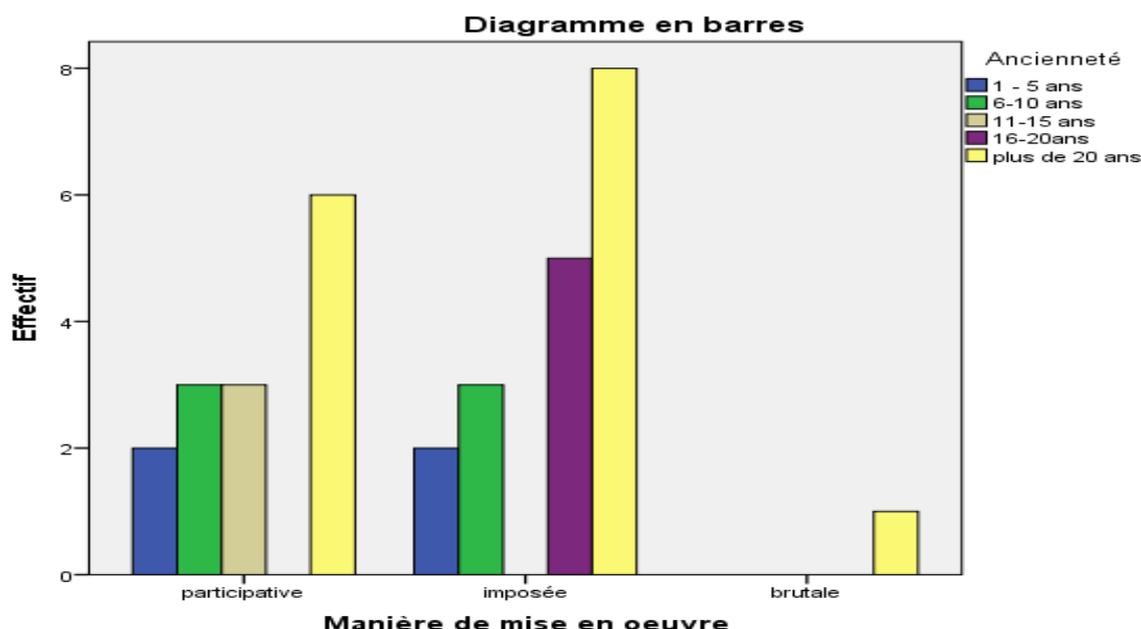
Quant au croisement des données des tableaux: types des changements et l'ancienneté dans l'entreprise, ils nous donnent les résultats ci-dessous :

Tableau 15 : Croisement entre la manière de la mise en œuvre des changements au sein de la CO.G.B Labelle et l'ancienneté

| | | | Ancienneté | | | | | Total |
|--------------------------|---------------|------------|------------|----------|-----------|----------|----------------|-------|
| | | | 1 - 5 ans | 6-10 ans | 11-15 ans | 16-20ans | plus de 20 ans | |
| Manière de mise en œuvre | participative | Effectif | 2 | 3 | 3 | 0 | 6 | 14 |
| | | % du total | 6,1% | 9,1% | 9,1% | 0,0% | 18,2% | 42,4% |
| | imposée | Effectif | 2 | 3 | 0 | 5 | 8 | 18 |
| | | % du total | 6,1% | 9,1% | 0,0% | 15,2% | 24,2% | 54,5% |
| | brutale | Effectif | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | % du total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,0% | 3,0% |
| Total | Effectif | 4 | 6 | 3 | 5 | 15 | 33 | |
| | % du total | 12,1% | 18,2% | 9,1% | 15,2% | 45,5% | 100,0% | |

Source : Réalisé par nous-mêmes en utilisant le logiciel SPSS.

Figure 07: La manière de la mise en œuvre des changements et l'ancienneté



Source : Réalisé par nous-mêmes en utilisant le logiciel SPSS.

Selon les résultats affichés dans le tableau croisé ci-dessus, nous constatons que ceux qui ont mentionné que les changements ont été mis en œuvre de manière imposée sont en premier les travailleurs qui ont plus de 20 ans d'ancienneté avec un taux de 24.2%, puis ceux qui ont entre 16 ans et 20 ans d'ancienneté soit 15.2% ensuite ceux de 6 ans à 10 ans, soit 9.1%. Et enfin, ceux qui ont entre 1 an et 5ans avec un pourcentage de 6.1%.

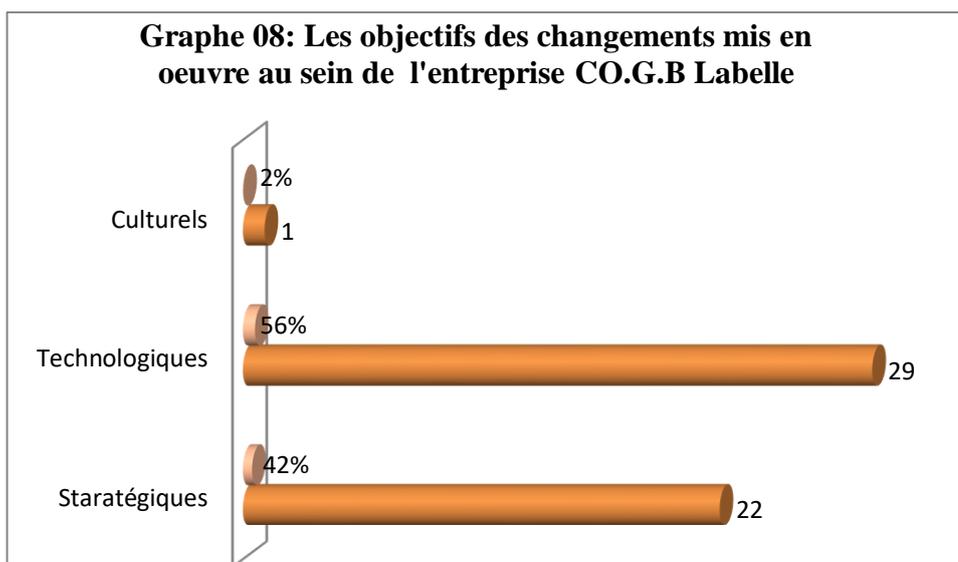
Par ailleurs, ceux qui mentionné que les changements ont été mis en œuvre de manière participative, on trouve en premier lieu ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté avec un taux de 18.2% puis un même taux de 9.1% pour les deux tranches de 11 ans à 15 ans et de 6 ans à 10 ans d'ancienneté et enfin, 6.1% de ceux qui ont entre 1 an et 5 ans. Concernant le seul enquêté qui a mentionné de manière brutale, il a plus de 20 ans d'ancienneté.

Ces résultats nous permettent de confirmer que les acteurs qui appartiennent à la catégorie des séniors sont les plus réticents, car voulant rester dans la zone de confort et ont peur des lendemains incertains de peur de perdre les avantages acquis et la remise en cause de leurs compétences.

Tableau 16 : Les objectifs des changements mis en œuvre au sein de la « CO.G.B Labelle »

| | Effectif | Pourcentage |
|----------------|----------|-------------|
| Stratégiques | 22 | 42% |
| Technologiques | 29 | 56% |
| Culturels | 1 | 2% |
| Total | 52 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du l'enquête



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du l'enquête.

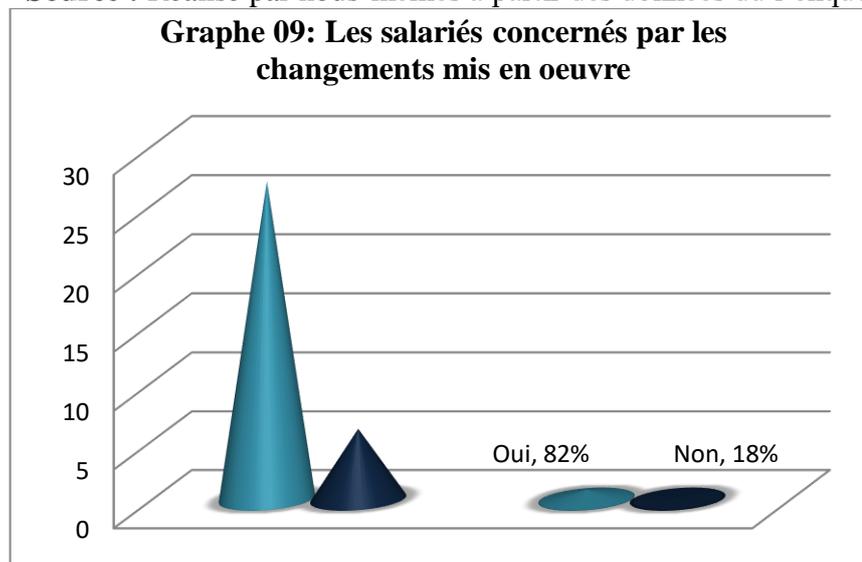
Selon les données du graphe ci-dessus, nous remarquons que les objectifs les plus fréquents sont des objectifs technologiques avec un taux de 56%, ensuite, un pourcentage de 42% de répondants voient que les changements ont des objectifs stratégiques et enfin un seul salarié, soit de 2% qui voit que les changements peuvent avoir des objectifs culturels.

Nous pouvons dire alors que, les changements technologiques sont les plus représentatifs, c'est parce que la majorité des changements effectués au sein, de l'entreprise, sont issus des innovations technologiques. Donc, la CO.G.B a pu intégrer de nouveaux outils informatiques tels que les logiciels qui ont bouleversés la répartition des tâches de travail et la saisie en commun.

Tableau 17 : Les salariés concernés par les changements mis en œuvre

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 27 | 82% |
| Non | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

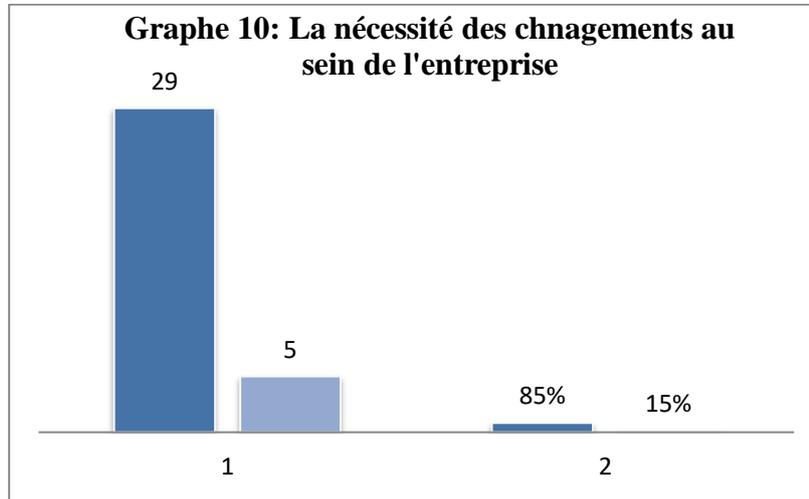
D'après cette figure, nous observons que la grande partie des salariés, soit 82%, sont concernés par les changements induits au sein de leur entreprise et un faible taux de 18% représente ceux qui ne sont pas concernés par ces derniers.

Dans ce cas là, nous supposons que la minorité des salariés qui ne sont pas concernés par les changements, soit ce sont de nouvelles recrues ou bien leur secteur d'activité n'a pas connu de changements.

Tableau 18 : La nécessité des changements au sein de l'entreprise

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 29 | 85% |
| Non | 5 | 15% |
| Total | 34 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données du l'enquête.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données du l'enquête.

Nous remarquons, d'après ce graphe, qu'un pourcentage élevé de 85% des enquêtés estiment que le changement est nécessaire, par contre, 15% restants le considèrent comme non nécessaire.

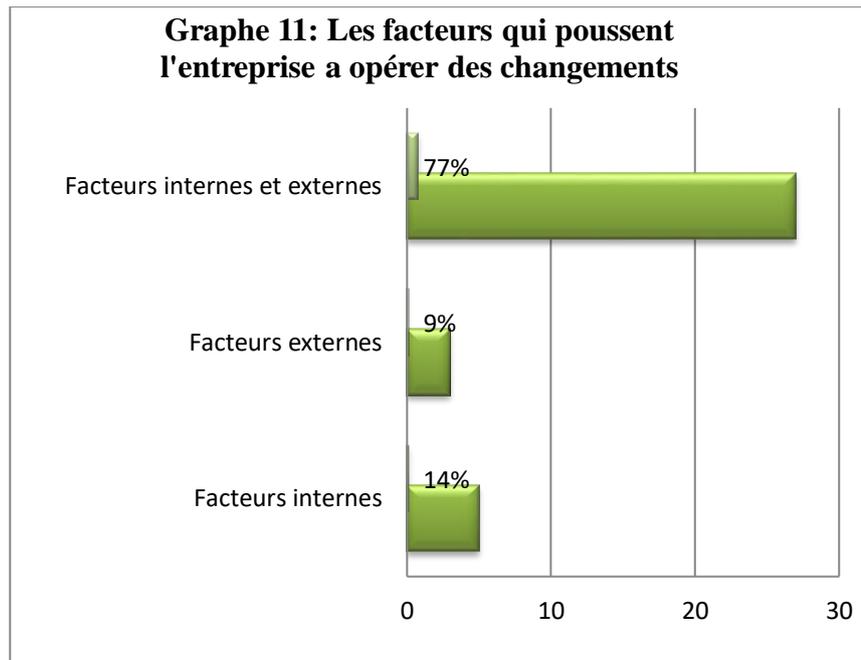
Ceci pourrait s'expliquer par les raisons suivantes :

- Pour ceux qui voient que le changement est nécessaire pour l'entreprise, donc, ils connaissent son intérêt, car c'est grâce à ce dernier que celle-ci pourrait faire face à la concurrence et aux défis que le monde du travail exige comme il est aussi important pour que l'entreprise garantisse sa survie et il permet également d'être plus performante.
- En revanche, pour ceux qui considèrent que le changement n'est pas nécessaire, ils préfèrent tout simplement la stabilité et la routine au travail.

Tableau 19 : La répartition des facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements

| | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------------|----------|-------------|
| Facteurs internes | 5 | 14% |
| Facteurs externes | 3 | 9% |
| Facteurs internes et externes | 27 | 77% |
| Total | 35 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.



Source : Etablis par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Nous avons relevé, d'après le graphe et le tableau en haut, qu'un grand nombre des répondants, soit de 77%, considèrent que les facteurs qui poussent l'entreprise à effectuer des changements sont à la fois internes et externes, puis vient les facteurs internes avec un taux de 14% et en dernier les facteurs externes qui représentent 9%.

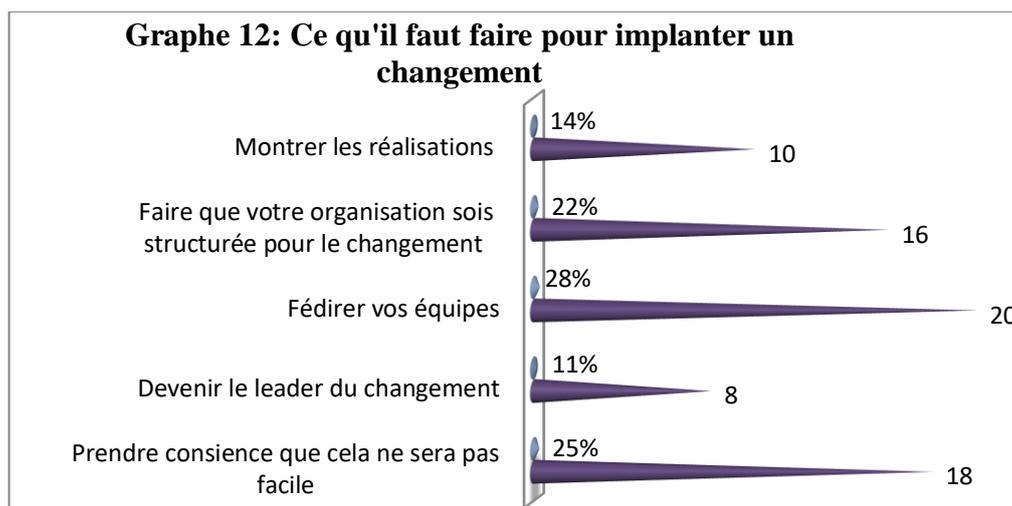
De ce fait, nous pouvons dire que ce n'est pas les facteurs internes seulement ou les facteurs externes qui contribuent à déclencher un changement mais ce sont les deux au même temps. Un exemple sur les facteurs internes (nouvelles productions et innovations dans les produits et service) et un exemple sur les facteurs externes le développement technologiques dans de nouveaux matériaux.

Partie III : Le pilotage du changement organisationnel au sein de la COGB :

Tableau 20 : Ce qu'il faut faire pour implanter un changement

| | Effectif | Pourcentage |
|---|----------|-------------|
| Prendre conscience que cela ne sera pas facile | 18 | 25% |
| Devenir le leader du changement | 8 | 11 % |
| Fédérer vos équipes | 20 | 28% |
| Faire que votre organisation soit structurée pour le changement | 16 | 22% |
| Montrer les réalisations | 10 | 14% |
| Total | 72 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de questionnaire.

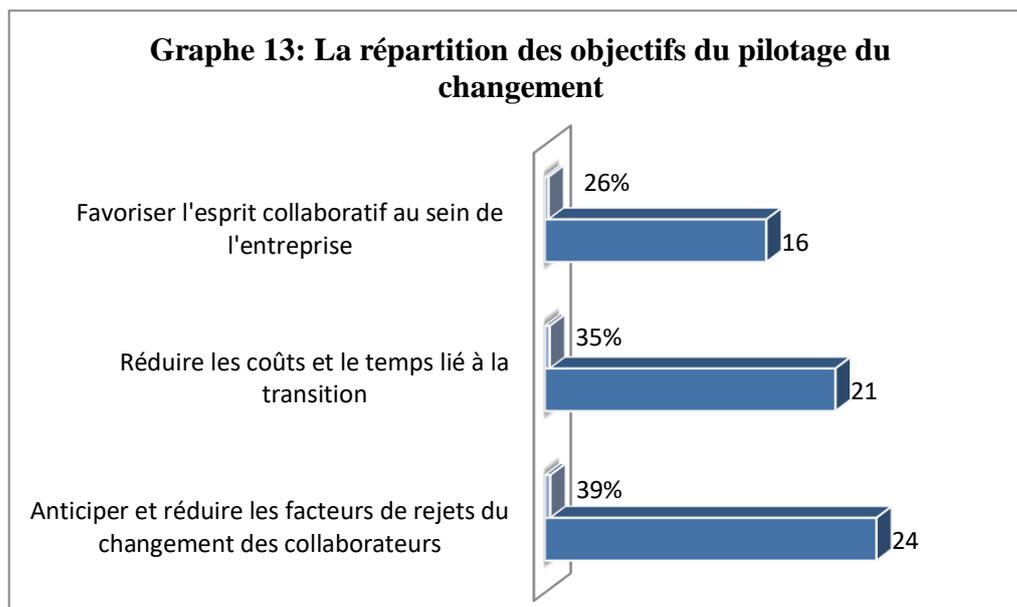
Le graphe n et le tableau n ci dessus, nous montrent ce qu'il faut faire pour réussir à pour implanter le changement. Selon les enquêtés, pour ce faire, il faut premièrement fédérer les équipes soit 28% de réponses, puis prendre conscience que le changement ne sera pas facile à implanter soit 25% de réponses ensuite faire que l'organisation soit structurée pour le changement avec un taux de 22% de réponses. Pour le reste des réponses ca varie entre monter les réalisations et de devenir le leader du changement avec les pourcentages de 14% et 11% de réponses. L'explication que nous pouvons donner à cette situation est la suivante :

La majorité des employés voit que pour implanter n'importe quel changement, il faut fédérer les équipes, c'est-à-dire, il faut renseigner les salariés sur les changements qui auront lieu, par n'importe quelle manière, soit par l'affichage soit par les réunions et prendre en considération leur avis vis-à-vis des changements que l'entreprise souhaite introduire, aussi d'expliquer les raisons, les objectifs et surtout l'utilité de ces changements. Il faut les faire adhérer par la motivation qui joue un rôle crucial sur l'efficacité individuelle des travailleurs. Car lorsqu'ils se mettent en accord pour un changement quelconque, ils vont faire de leur mieux afin de le réussir et de développer l'entreprise et d'apporter des innovations.

Tableau 21 : La répartition des objectifs du pilotage du changement

| | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Anticiper et réduire les facteurs de rejets du changement des collaborateurs | 24 | 39% |
| Réduire les coûts et le temps lié à la transition | 21 | 35% |
| Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise | 16 | 26% |
| Total | 61 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats obtenues de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats obtenues de l'enquête.

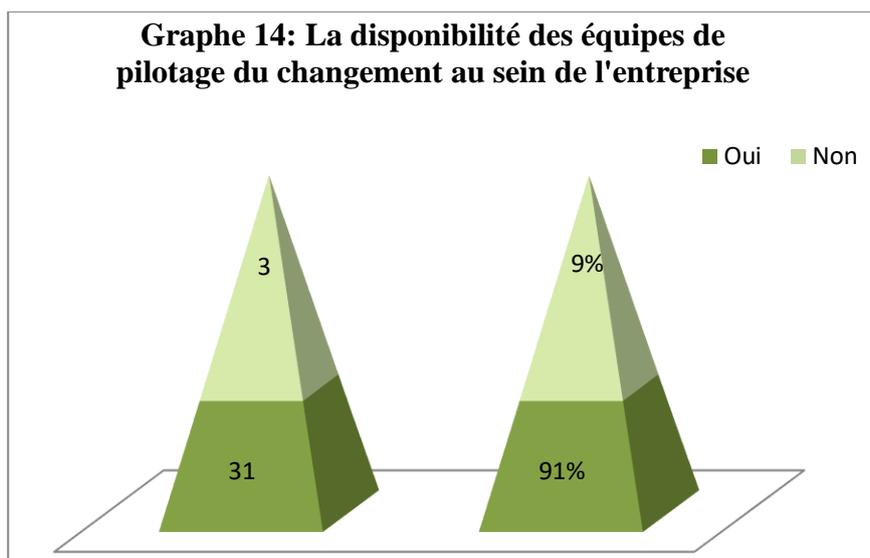
Nous remarquons que les enquêtés qui perçoivent que le pilotage du changement ayant pour objectif majeur d'anticiper et réduire les facteurs de rejets du changement des collaborateurs sont en nombre de 24 soit un pourcentage de 39%, ensuite vient l'objectif de réduire les coûts et le temps lié à la transition avec 21 réponses soit 35% et finalement le taux de 26% est attribué à l'objectif de favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise.

Cette situation s'explique par le fait que parmi les facteurs d'échec du changement il y a la peur de rejet des collaborateurs, c'est pour cela que le pilotage du changement vise principalement à anticiper et réduire les facteurs du rejet des collaborateurs.

Tableau 22 : La disponibilité des équipes du pilotage du changement au sein de la CO.G.B

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 31 | 91% |
| Non | 3 | 9% |
| Total | 34 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Selon les résultats de ce graphe, nous remarquons qu'un taux très élevé [91%] des enquêtés ont affirmés qu'il existe des équipes pour piloter le changement au sein de la CO.G.B, par contre un très faible taux [9%] ont infirmés cette existence.

Les équipes de pilotage du changement

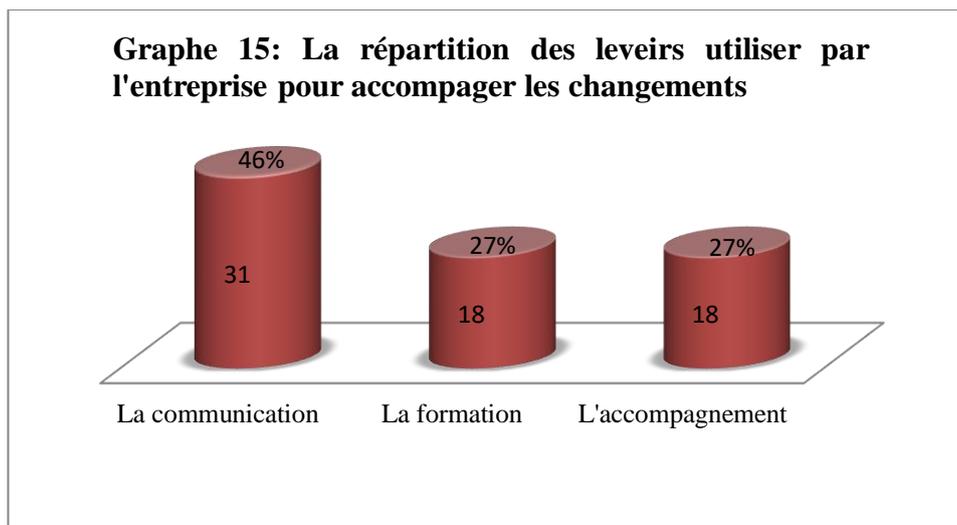
D'après les réponses des questionnés concernant les équipes qui existent au sein de l'entreprise pour piloter le changement, la totalité des réponses tournent au tour des équipes suivantes : la direction générale, le leadership, le service management de la qualité, le service RH, le service marketing et le service méthodes.

Cela s'explique donc par le fait que la CO.G.B a mit à disposition, plusieurs équipes, dont le but de mieux piloter ses changements.

Tableau 23: La répartition des leviers utilisé par la CO.G.B pour accompagner le changement

| | Effectif | Pourcentage |
|------------------|----------|-------------|
| La communication | 31 | 46% |
| La formation | 18 | 27% |
| L'accompagnement | 18 | 27% |
| Total | 67 | 100% |

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats obtenues de l'enquête.

Le tableau et le graphe ci-dessus, nous montrent les moyens utilisés par l'entreprise pour accompagner (réussir) les changements, donc on déduit que la communication occupe la première place avec un taux élevé de 46%, puis les deux leviers la formation et l'accompagnement ont un même pourcentage qui est 27%.

Donc, le levier le plus utilisé par les équipes de pilotage du changement afin d'accompagner et de réussir ce dernier est le levier de la communication. Ce dernier a permis donc de mieux expliquer les raisons et les objectifs des changements induits.

Les conséquences du changement sur l'entreprise

Selon les réponses de nos enquêtés, nous déduisons que les conséquences les plus fréquentes sont :

- ✓ Améliorations professionnelles.
- ✓ Augmentation de la production.
- ✓ L'amélioration dans la qualité des produits.
- ✓ La réduction des coûts.
- ✓ Le développement des connaissances.
- ✓ Le changement au sein de l'entreprise a favorisé l'innovation.
- ✓ L'augmentation des profits (chiffre d'affaire).
- ✓ Avancement et organisation parfaite.

Nous remarquons que la totalité des réponses sont favorables (positives), nous voyons qu'il s'agit de l'amélioration, le développement et la rentabilité pour l'entreprise. De ce fait,

les changements induits au sein de l'entreprise sont bénéfiques et efficaces et ont apporté une valeur ajoutée. Cela indique que les équipes de pilotage du changement ont réussi à implanter des changements suivant une planification efficace et à l'aide de moyens de communication, de formation ainsi que l'accompagnement des exécutants.

L'impact du changement sur les employés de la « CO.G.B Labelle »

Nous constatons, d'après les résultats collectés les données auprès des questionnés, que la moitié des répondants estime que le changement a un impact positif sur eux. Car, il a permis le partage des tâches de travail, l'augmentation du salaire et une amélioration des conditions de travail. Donc, ils sont satisfaits de ces changements.

-Le changement était une opportunité pour certains employés comme le souligne cet enquêté : *« j'étais promu à un poste meilleur grâce aux changements effectués au sein de notre service »*.

Concernant l'autre moitié des enquêtés, pour eux, le changement est négatif comme le soulignent les témoignages de ces 3 répondants :

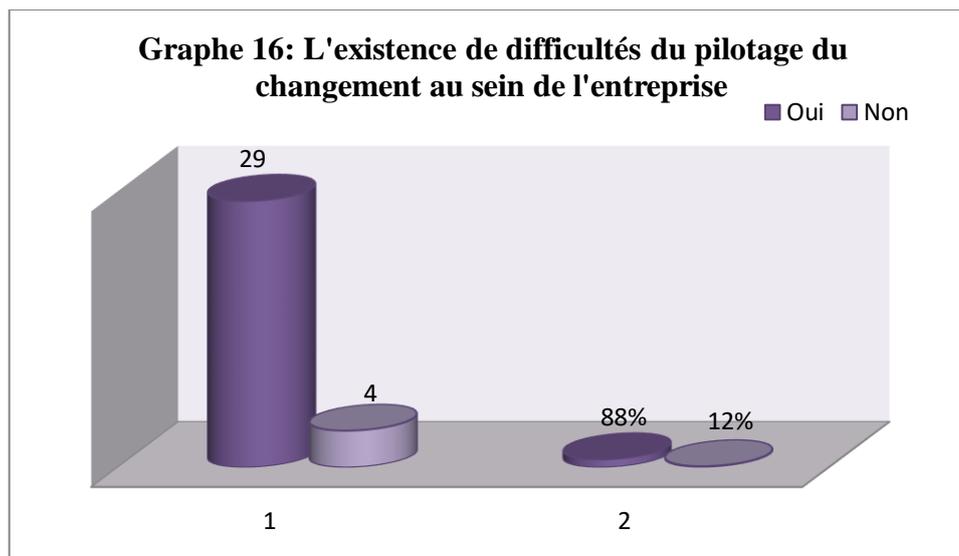
- Un travailleur a motionné que *« le changement est un facteur perturbant qui provoque du stress chez certains employés à cause de la pression de travail »*.
- Un autre a dit *« que le changement a engendré une charge de travail (augmentation des heures de travail), je préfère l'ancien système »*.
- Selon un autre questionné *« le changement est une perte du temps, il engendre une crainte et une inquiétude »*.

Quand il s'agit d'introduire des changements dans le travail, cela conduit effectivement, à des transformations dans les méthodes de travail des salariés, comme il modifie leur habitudes, c'est pourquoi certains voient ceci d'un point de vue positif car pour eux, le changement n'apporte aucune répercussion sur leur comportement. Pour ceux qu'ils le voient d'un point de vue négatif, pour eux, le changement est une mauvaise décision, ils préfèrent qu'il n'y ait aucun changement, c'est l'ancien système qui les arrange et qu'il faut faire perdurer.

Tableau 24 : L'existence de difficultés du pilotage du changement au sein de l'entreprise

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 29 | 88% |
| Non | 4 | 12% |
| Total | 33 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de questionnaire.

Les résultats de la figure ci-dessus nous montrent que 88% des répondants ont déclaré que les changements vécus au sein de la CO.G.B ont rencontrés des difficultés et 12% d'entre eux ont déclaré le contraire.

Les difficultés des changements au sein de la « CO.G.B Labelle »

D'après l'analyse des réponses collectées, les difficultés du changement sont nombreuses telles que :

- Manque de main œuvre qualifiée.
- Résistance aux changements.
- Manque de planification à long terme.
- Manque de connaissance.
- Le refus d'utilisation de nouvelles techniques de travail
- Manque d'implication.
- Manque de motivation de la part des salariés.
- La peur des employés de la perte de leurs postes de travail.
- Problèmes d'adaptation aux nouveaux modes de travail.
- L'entreprise, souvent, impose ces changements.

Cependant, la difficulté la plus récurrente d'après les enquêtés est la résistance aux changements. Parmi les enquêtés qui ont parlé de la résistance, on trouve celui qui a dit « *personnellement j'étais contre le changement dans mon service car je veux travailler seul pour éviter les conflits* ».

Cette situation s'explique par le fait que la majorité des changements ont été effectués d'une manière imposée, cela engendre effectivement des résistances de la part des employés d'un côté, et de l'autre côté, ces derniers résistent puisque ils se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés. Il y a comme une perte de repère, une vision de peur de l'avenir ou bien à cause de la non prise en considération de leurs revendications (qui peuvent être : une demande de l'augmentation du salaire, départ en retraite ou une prime de rendement. Donc, ils privilégient la stabilité, ils essaient toujours de protéger leur environnement et ils ne veulent pas que quelqu'un les déstabilise.

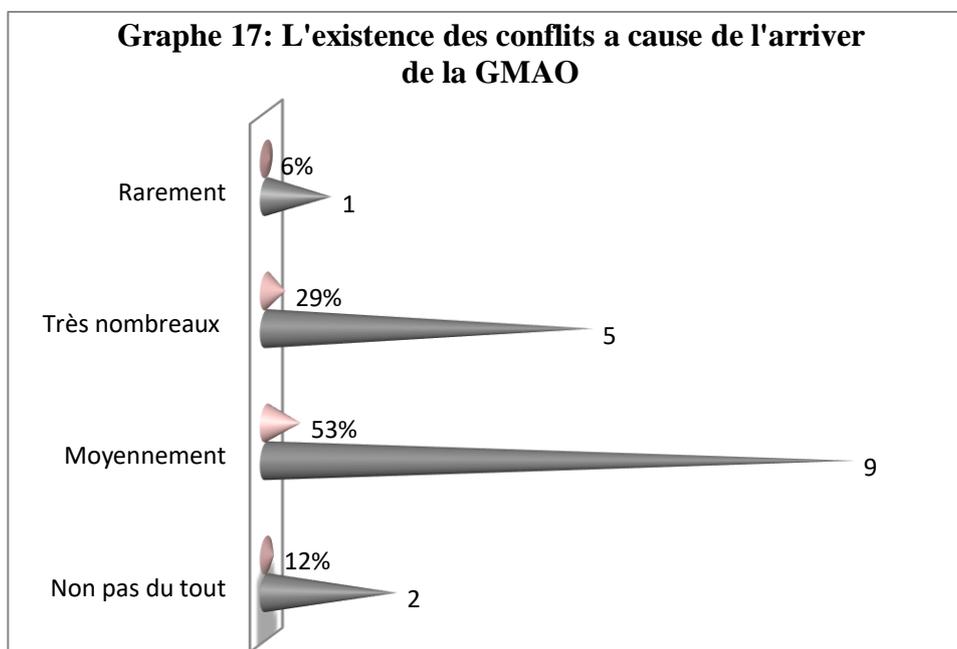
Partie IV : Le progiciel Gestion de Maintenance Assisté par Ordinateur (GMAO)

Cette partie ne concerne que les chefs des services indiqués auparavant.

Tableau 25 : L'existence des conflits à cause de la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|-----------------|----------|-------------|
| Non pas du tout | 2 | 12% |
| Moyennement | 9 | 53% |
| Très nombreux | 5 | 29% |
| Rarement | 1 | 6% |
| Total | 17 | 100% |

Source : Etabli nous-mêmes à partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

Ce graphe ressort qu'un peu plus d'une moitié, soit 53%, des utilisateurs disent qu'avec l'arrivée de la GMAO, les conflits ont été moyennement et 29% disent qu'ils étaient

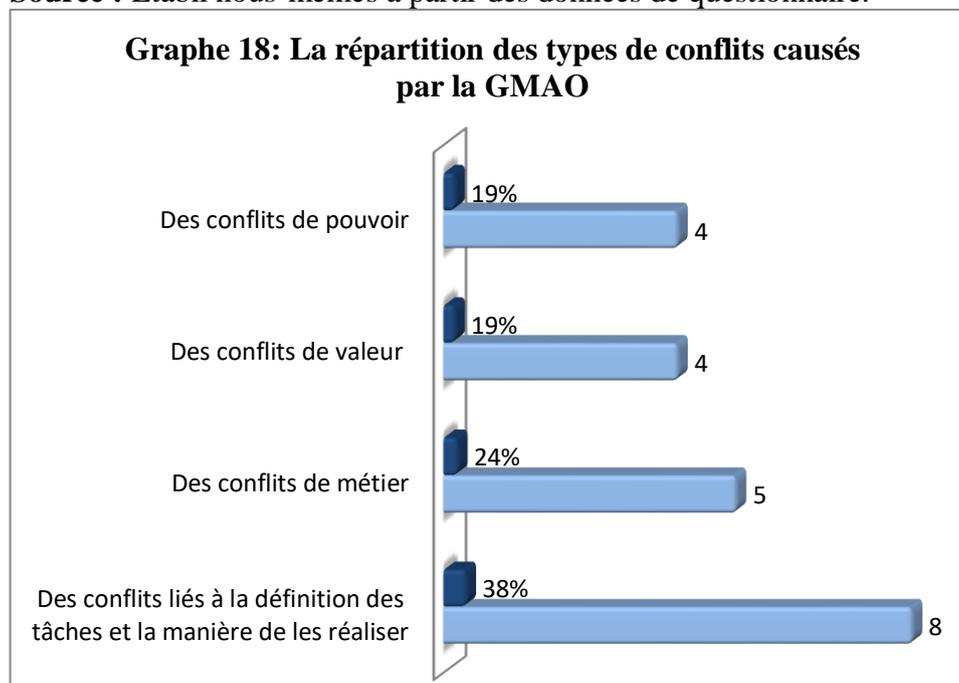
nombreux et un taux de 12% ont déclaré qu'il n'y avait aucun conflit, en revanche 6% estiment qu'ils étaient rares.

Cela veut dire que la GMAO a engendré de nombreux conflits, car les concernés par ce progiciel, la majorité d'entre eux ils n'étaient pas d'accord pour son implantation.

Tableau 26 : La répartition des types de conflits causé par la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Des conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser | 8 | 38% |
| Des conflits de métier | 5 | 24% |
| Des conflits de valeur | 4 | 19% |
| Des conflits de pouvoir | 4 | 19% |
| Total | 21 | 100% |

Source : Etabli nous-mêmes a partir des données de questionnaire.



Source : Etabli nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

Nous constatons d'après les résultats ci-dessus que les types de conflits causés par la GMAO sont liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser a eu un grand taux qui est de 38%, suivi par les conflits de métier soit 24%. Concernant les deux types de conflits restants ils ont eu le même pourcentage qui est de 19%.

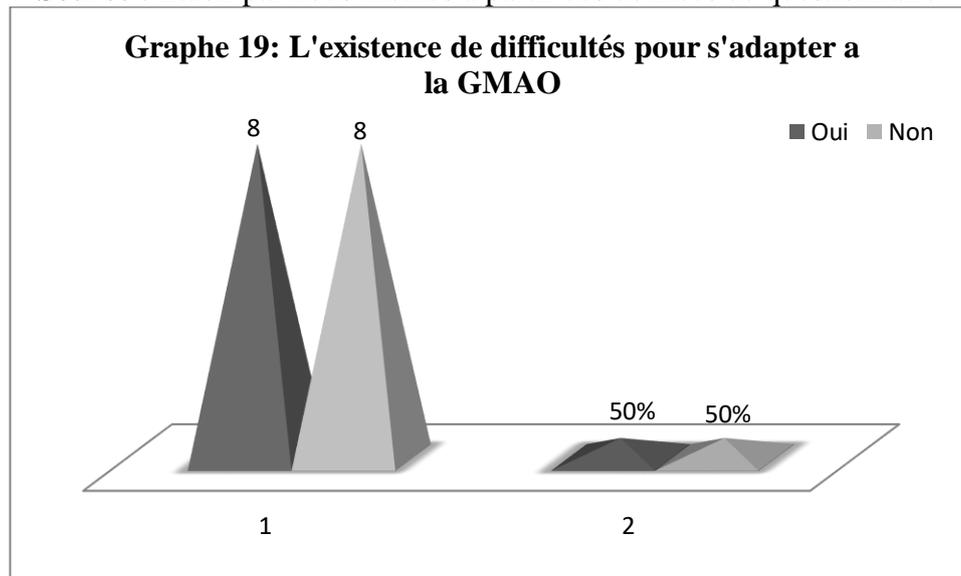
Cela explique que les conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser, sont les plus engendrés dès l'arrivée de la GMAO, car cette dernière vise principalement à

répartir les tâches à accomplir par chaque chef de service et la manière dont ces dernières seront exécutées.

Tableau 27 : L'existence de difficultés pour s'adapter avec la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 8 | 50% |
| Non | 8 | 50% |
| Total | 16 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

D'après les résultats cités en haut, nous déduisons que le pourcentage des enquêtés qui se sont adaptés à la GMAO est égal au pourcentage des enquêtés qui ne sont pas adaptés à ce progiciel qui est de 50% pour les deux groupes.

Selon les réponses collectées, nous observons que de ceux qui ont eu des difficultés face au progiciel GMAO, ceci est dû :

Manque de temps pour saisir toutes les données car ce logiciel demande d'être à jour. D'ailleurs un enquêté l'indiquait dans sa réponse, « *Parfois je n'arrive pas à saisir les données quotidiennement vu la pression et la charge de travail* ».

Selon un autre enquêté « *j'ai pris beaucoup de temps pour m'adapter à cette nouvelle technologie, car je ne possède pas assez d'informations et de connaissances a cause du manque de formation sur ce logiciel* ».

Quant à un autre « *je suis contre la nouvelle technologie, je préfère l'ancien mode d'organisation. C'est-à-dire, accomplir mes tâches avec les supports papiers* ».

D'après un autre « *j'ai eu beaucoup de difficulté pour travailler avec ce logiciel car je ne maîtrise pas l'informatique (l'ordinateur). Tout au long de ma carrière j'ai travaillé avec l'usage de papiers donc je veux continuer ma profession avec le support papier* ».

D'autre part, « *il y a eu des résistances de la part d'un employé à cause les conflits déjà existant* ».

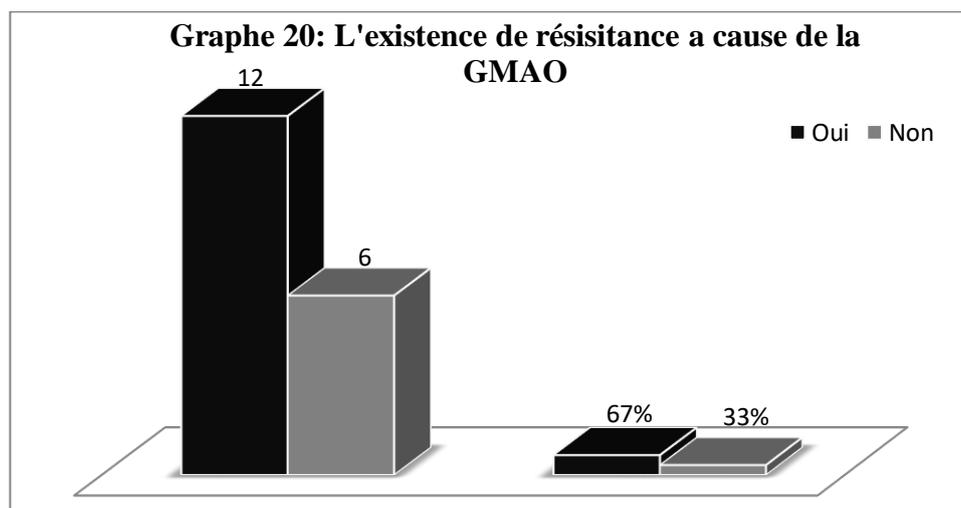
Selon le chef de projet management qualité et auditrice interne et le suivi de la GMAO : « *on a constaté que ce progiciel a connu des difficultés parce qu'il y a manque de chefs de secteurs compétents dans le domaine de la maintenance. Le refus des deux services, comptabilité et sécurité ainsi que les deux responsable, des investissements et de contrôle, de gestion de travailler avec la GMAO, alors que leur adhésion est nécessaire et dont très utile pour la réussite de ce progiciel et de donner de meilleurs résultats* ».

Cela veut dire que la GMAO est une contrainte pour certains chefs de services ils ont des difficultés dans la maîtrise des outils informatiques, donc c'est ce qui conduit ces chefs de services à résister et d'être contre ce progiciel. D'une manière plus précise le facteur humain est la cause principale qui bloque la GMAO.

Tableau 28 : L'existence de résistances à cause de la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 12 | 67% |
| Non | 6 | 33% |
| Total | 18 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

D'après les résultats affichés dans le graphe en haut, on constate que 67% des enquêtés ont déclarés subir des résistances face à l'implantation de la GMAO. Le reste des interrogés, soit 33 %, pour eux il n'y a pas eu de résistance.

Tableau 29 : Les salariés ayant bénéficié de plusieurs formations sur la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 18 | 100% |
| Non | 0 | 0% |
| Total | 18 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

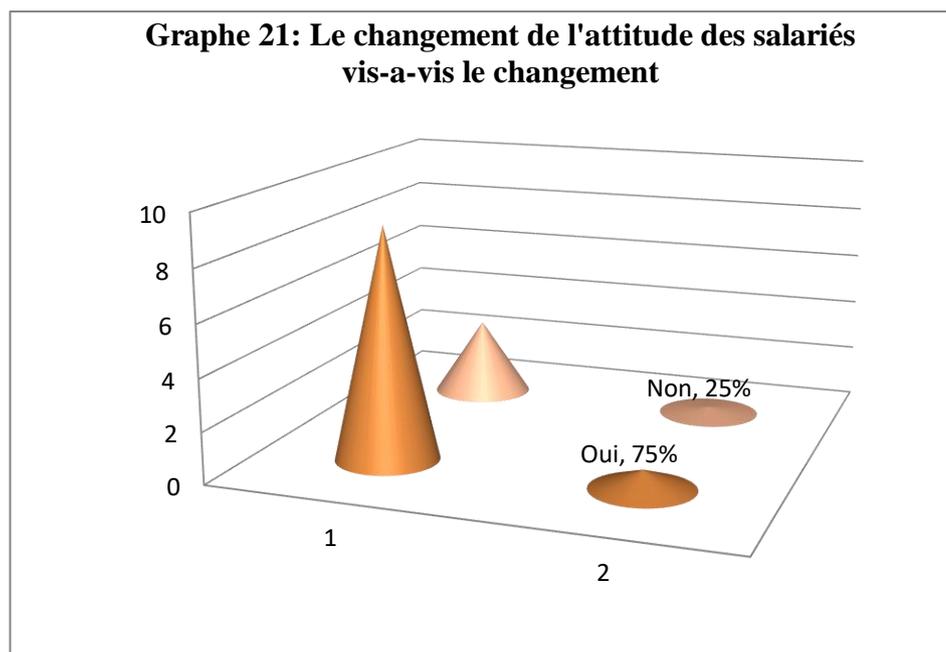
On remarque que la totalité des utilisateurs de la GMAO ont bénéficié d'une formation sur ce logiciel. Ce malgré la résistance de certains salariés ayant bénéficié d'une formation.

Cela veut dire que l'entreprise a donné une grande importance à ce progiciel. Le but est d'approfondir les connaissances des utilisateurs sur ce dernier et les encourager afin de garantir sa réussite.

Tableau 30 : Le changement de l'attitude des salariés vis-à-vis la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|-------|----------|-------------|
| Oui | 9 | 75% |
| Non | 3 | 25% |
| Total | 12 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

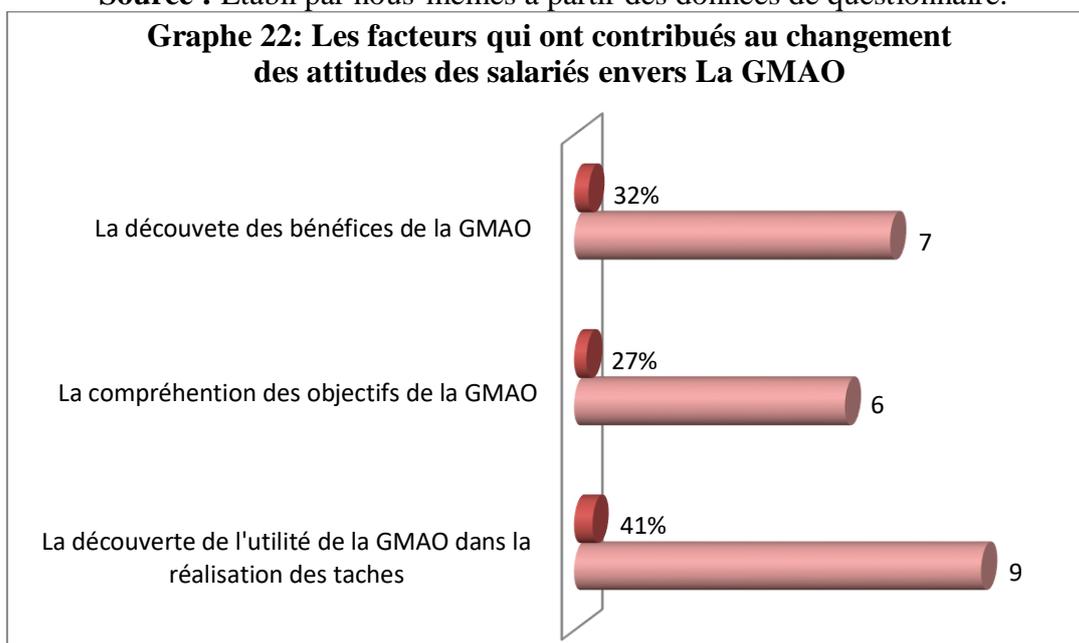
Prenant en considération les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous observons que trois quarts des enquêtés soit 75%, leur attitude vers le progiciel GMAO a changé et pour un quart restant soit 25% aucun changement.

L'explication du comportement de ceux ayant changé leur attitude par rapport à ce logiciel est le fait de leur motivation quant à leurs aptitudes des TIC. Contrairement à ceux ayant manifesté leur réticence, car ils ont des difficultés à faire usage de l'outil informatique et parce qu'ils n'ont pas été informés.

Tableau 31 : Les facteurs qui ont contribué au changement de l'attitude des salariés envers la GMAO

| | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| La découverte de l'utilité de la GMAO dans la réalisation des tâches | 9 | 41% |
| La compréhension des objectifs de la GMAO | 6 | 27% |
| La découverte des bénéfices de la GMAO | 7 | 32% |
| Total | 22 | 100% |

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données de questionnaire.

Ce tableau représente les facteurs qui ont contribué au changement des attitudes des enquêtés envers le progiciel GMAO, dont le pourcentage le plus élevé renvoie à la découverte de l'utilité de ce progiciel dans la réalisation des tâches avec 41%. Il est suivi de celui de la découverte des bénéfices de la GMAO soit 32%, et en dernier, le taux de 27% qui est celui de la compréhension des objectifs de la GMAO.

Cela explique que la plus part des utilisateurs qui ont changé leur attitude envers la GMAO renvoie à la découverte de l'utilité de ce progiciel et cela grâce aux formations qu'ils ont eu. A vrai dire, ce dernier a plusieurs avantages tels que : le gain du temps, réduction des coûts, accès rapide aux informations et structure des travaux.

Synthèse des résultats

Après avoir analysé les réponses collectées auprès d'un échantillon de 36 enquêtés, nous sommes arrivées à la synthèse suivante :

Partie I : Présentation des données personnelles des employés enquêtés

La gente masculine représente la majorité des salariés, la tranche d'âge la plus représentative est celle de plus de 51 ans. La plus part de ces salariés occupent des postes cadres, et une grande partie a plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise et le niveau d'instruction le plus remarquable est celui des universitaires.

Partie II: Les changements organisationnels au sein de l'entreprise COGB

Nous avons vu préalablement l'existence de nombreux changements au sein de la « **CO.G.B Labelle** », ces derniers ont été mis en œuvre d'une façon imposée. Ces changements sont d'ordre technologique et stratégique, ils résident dans l'implantation d'un nouveau outil informatique qui est la GMAO qui vise à faciliter les tâches de travail et améliorer les procédures du travail. Les facteurs qui les déclenchent est à la fois internes et externes. Une grande partie des salariés est impactée par les changements induits. Les salariés de cette entreprise estiment presque tous que ces derniers sont nécessaires.

Partie III : Le pilotage du changement organisationnel au sein de la COGB

Pour implanter un changement dans l'entreprise, il faut premièrement, d'après les avis des salariés eux-mêmes de fédérer les équipes et cela surtout les informer des changements qui auront lieu, c'est pour cela que l'objectif majeur du pilotage du changement, selon les enquêtés, est d'anticiper et réduire les facteurs de rejet des collaborateurs. De ce fait, la CO.G.B a mis à disposition, des équipes pour piloter ses changements. Pour la réussite de la mise en œuvre, plusieurs outils ont été engagés dont le plus utilisé est la communication. Ces équipes ont réussi dans leur mission car les changements tracés ont engendré des bénéfices pour l'entreprise. A titre d'exemple l'amélioration de la qualité des produits, l'augmentation des chiffres d'affaires....Concernant l'impact de ces changements sur l'individu, ils sont

moyennement positif, parce que pour la moitié des salariés c'est du positif et pour l'autre moitié c'est du négatif. Malgré la réussite des changements réalisés, malheureusement il y a toujours des difficultés qui les entravent. Parmi ces difficultés, on trouve souvent la résistance de quelques employés et cela est dû à plusieurs raisons. Dans notre cas nous pouvons citer la manière de mise en place des changements qui est la manière imposée.

Partie IV : Le progiciel Gestion de Maintenance Assisté par Ordinateur (GMAO)

La « **CO.G.B Labelle** » a formé les utilisateurs de la GMAO, ce qui montre qu'elle est vraiment intéressante pour ce dernier. Elle vise certainement à le réussir, mais dès son arrivée à l'entreprise, elle a connu certains conflits entre les employés qui sont liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser. Donc, cela a conduit automatiquement à l'existence de résistances de la part de quelques utilisateurs. Mais avec le temps, ils ont presque tous changé d'attitude puisqu'ils ont découvert l'utilité et les bénéfices de ce programme.

Conclusion

L'objectif du présent chapitre était de traiter un cas pratique en référence au cadre conceptuel théorique afin de pouvoir apporter des réponses à notre problématique. Donc, nous avons pu présenter l'entreprise « **CO.G.B Labelle** » grâce à notre stage pratique effectué au sein de cette dernière. Ensuite, nous avons décrit la méthodologie suivie dans notre enquête par questionnaire et qui nous a aidé à l'obtention de résultats et les analyser.

Au cours de notre enquête, nous sommes arrivées à déduire que la « **CO.G.B Labelle** » a connu plusieurs changements, nous avons particulièrement intéressées au dernier qui a été mis en place l'année précédente, dans le cadre des développements technologiques. De ce fait, à la lumière des résultats qu'on a traités, nous concluons, que les efforts consentis par les équipes de pilotage du changement, dont le but de réussir les changements au sein de l'entreprise, par la mise à disposition de différents moyens appropriés, mais le changement demeure toujours difficile, vu qu'il y a certains employés qui résistent. Ils considèrent que les changements comme une menace et une source de stress. Mais, cette minorité n'a pas empêché l'entreprise à atteindre ses objectifs et cela été confirmé dans les conséquences positives (satisfaisantes) que le changement a engendré pour l'entreprise.

Le changement organisationnel est considéré comme la modification d'un ou plusieurs piliers de la structure organisationnelle. Ce dernier est un concept important, mais comme nous l'avons souligné dans la section théorique, il est également difficile à traiter et à comprendre. Le changement organisationnel n'est pas facile à gérer, et il est nécessaire de mettre en place différents outils qui nécessitent la participation de différents acteurs.

Le pilotage du changement est ce dont une entreprise a besoin dans tous les processus de modification qu'elle subit. Elle doit en faire l'un des principaux facteurs critiques de succès, car une bonne conduite du changement suppose que le projet de changement soit réussi.

L'étude de terrain qu'on a effectuée au sein de la « **CO.G.B Labelle** », nous a permis de mieux cerner notre thème qui porte sur "le pilotage du changement organisationnel est ses difficultés", dans le but de connaître comment l'entreprise « **CO.G.B Labelle** » pilote-t-elle le changement organisationnel ? Et quelles sont les difficultés rencontrées ?

Au cours de cette recherche, nous avons pu vérifier nos hypothèses émises au départ. Concernant la première hypothèse, supposant que « le changement organisationnel peut être piloté par un certain nombre d'acteurs et par la mise en œuvre d'un ensemble d'outils ». Cette dernière est confirmée et approuvée par les réponses des enquêtés : la « **CO.G.B Labelle** » a mis en place des équipes pour piloter le changement telles que : l'équipe management de la qualité, l'équipe ressources humaine, l'équipe marketing, la direction générale et le leadership qui représente le premier pilote. Ces dernières accompagnent le changement et visent à le réussir et éviter son échec, par la communication, la formation et l'accompagnement, mais surtout la communication qui a permis la circulation des informations entre les pilotes et les employés.

L'entreprise « **CO.G.B Labelle** » a vécu plusieurs changements, notamment la mise en place du progiciel GMAO, qui donne la chance à l'entreprise de se développer. Après avoir intégré certains changements, plusieurs travailleurs n'étaient pas satisfaits, ce les a poussés à résister, donc cela a généré des blocages au sein de l'entreprise. Comme c'est le cas dans l'exemple de la GMAO. Lors de son arrivée, il y avait des conflits entre les chefs de services, ainsi que certains d'entre eux ont manifesté une résistance face à ce progiciel, ce qui a empêché l'entreprise d'avancer, mais avec le temps et grâce aux formations assurées par le chef de projet management de la qualité, beaucoup d'entre eux ont changé leurs attitudes et ont adapté à la GMAO. D'après ces observations, notre deuxième hypothèse qui est « le

changement organisationnel est parfois mal accepté par les travailleurs ce qui engendre des blocages au sein de l'entreprise » est donc confirmée.

Pour conclure, il est nécessaire de dire que pour mieux guider les projets du changement, à réussir et à minimiser les résistances, l'entreprise « **CO.G.B Labelle** » a utilisé trois outils essentiels. Elle s'est fondée surtout sur deux leviers : la communication et la formation. Dont, le premier a permis de mieux expliquer les objectifs et le mode du changement, comme elle a permis également de faire adhérer le personnel de l'entreprise à participer et accepter les changements. A son tour, la formation a facilité l'adaptation des salariés à changer leurs attitudes envers le nouveau progiciel GMAO, car c'est à cause d'elle les salariés ont acquis des connaissances et des savoirs complémentaires. C'est grâce aussi à la formation que les chefs de services ont découvert les bénéfices et l'utilité de la GMAO. Mais malgré tout, il existe encore une petite minorité des employés qui ne veut pas comprendre malheureusement, l'importance des changements, ce qui fait donc, il n'existe aucun projet de changement sans résistance.

Sources bibliographiques

1. Ouvrages :

- **AUTTISIER David** et [al], « Conduite du changement : Concepts clés », Edition Dunod, Paris, 2010.
- **AUTTISIER David** et [al], « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Paris, Edition Dunod, Paris, 2004.
- **AUTSSIER D, BEN SBAA F** et **MOUTOT J-M**, « Les stratégies du changement », Edition Dunod, Paris.
- **BALOGUN Julia** et **HOPE HAILEY Veronica**, « Stratégies du changement », 2^{ème} édition, Pearson Education, 2005.
- **BELANGER Laurent** : « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations », Edition Caetan Marin, Montréal, 1994.
- **CARTON Gérard-Dominique**, « Eloge du changement : Guide pour un changement personnel et professionnel », 3eme Edition PEARSON, Paris, 2011.
- **COLLERETTE Pierre, GILLES Delisle** et **RICHARD Perro**, « Le changement organisationnel : Théorie et pratique de l'université du Québec, 1997.
- **FAURIAT M** : « Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social », 2eme Edition Rennes, 2013.
- **GILBERT P**, « Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines », Edition ESF, 1998.
- **GILLES T**, « La résistance au changement organisationnel : Perspectives sociocognitives », Edition L'harmattan, Paris, 2005.
- **GROURD Benoit** et **MESTON Francis** : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 4eme Edition Dunod, Paris, 1998.
- **JEFFERY M-hiatt**, « A model For Chang in Business, Government and Our Community », Proci learning Centre publications Loveland, Colorado, 2006.
- **KOTTER John**, « Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes », Edition Pearson, Septembre 2015.

- **Lewin Kurt**, « Field theory in social science », New York, Edition HARPER REW, 1951.
- **MANZANO R**, « Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production » Thèse de Doctorat en science appliquée, Ecole Nationale supérieure D'ARTS et Métiers, Paris, France, 1997.
- **OLIVIER Meier**, « Gestion du changement », Edition Dunod, Paris.
- **PETTIGREW A-M**, « On Studying Organizational Cultures », Administrative Science Quarterly, Vol.24, 1979.
- **PRETTI Jean-Marie**, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert Entreprise, 1999.
- **SOPRANOT Richard**, « Le management du changement », Edition Vuibert, 2010.
- **THIERRY Libert** et **WESTPHALEN Marie-Hélène**, « Cumcommunicator : Toute la communication d'entreprise, Edition Dunod, Paris.

2. Articles de revues :

- **BALOGUN J**, « Managing change : Steering a course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes », Long Rang Planning, Vol.39, n°1, 2006, p.29-49.
- **BALOGUN J**, « The Practice of Organizationnel Restructuring :From Design to Reality », European Management Journal, Vol 25, n°2, 2007, p.81-91.
- **BAREIL Céline**, « La résistance au changement : Synthèse et critique de écrits », Montréal, Cahier du centre d'étude en transformation des organisations, n° 04-10, Août 2004, p.13.
- **LEWIN Kurt**, « Group decision and social change », In : Re-ding in social psychology, 1958, pp.197-211.
- **MINTZBERG [et al]**, « Transformer l'entreprise », Gestion, Vol. 24, n°3, 1999, p.122-130.
- **NOUIKER Fatma Ezzahra**, « Changement organisationnel : Quel role pour les acteurs ? », International Journal of Economic Studies and Management, Vol 1, n°1, Septembre 2021, p.48-52.

- **RONDEAU A** et **BAREIL C**, « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? », Revue internationale de gestion, n°34, 2010, p.64-69.
- **VANDANGEON Derumez**, « La dynamique des processus de changement », Revue Française de gestion, n°120, Septembre-Octobre 1998, p.120.

3. Documents :

- **AOUDIA Lounis**, « le changement organisationnel », cours de Master 1 en science de gestion, Université de Bejaia, p.84.
- **FRIQUI Mohamed**, « Cours de politique générale et stratégique de l'entreprise », 4^{ème} années science de gestion, Université de Tunisie, 2000, p.20.
- Documents internes de l'entreprise la « **CO.G.B Labelle** ».

4. Sites web:

<https://topfrask.com/post/typologie-changement-organisationnel/976114>.

<https://fr.linkedin.com>.

<https://gmk-coonseil.fr>

<https://www/key-partners.biz>.

<https://blog-de-projet.com>.

5. Thèses et mémoires :

- **ZID Rim**, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Octobre 2006.
- **BOUKRIF Moussa**, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel », cas : de la réforme des entreprises publiques algériennes, thèse de doctorat en science de gestion, université de Bejaïa, 2008.
- **FIORINI Chrystelle**, « Face au changement : Comment faire évaluer les pratiques professionnelles des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre 2001.
- **PAULIN Duval**, « La conduite du changement et la communication a la poste », Mémoire, Université de Nice Antipolis, 2006.

- **SLIMANI Radia**, « L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et de la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes », Cas : des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, thèse de doctorat en science de gestion, université de Bejaia, 2020.
- **AIDOUD Mohamed fawzi**, « Le pilotage du changement organisationnel », Cas : les entreprises de la région de l'Ouest Algérien, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Tlemcen, 2018.
- **IBBOU Amina**, « Le changement organisationnel », Cas : KNAUF PLASTRES SARL, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran 2, 2017.
- **AIT BRAHAM Hanane** et **CHALAL Amel**, « Le changement organisationnel entre bien-être et mal-être des travailleurs : étude critique des leviers mis en œuvre par l'entreprise », cas : Bejaia logistique, mémoires de fin du cycle en science de gestion, université de Bejaia, juin 2019.

Annexe 01: Questionnaire

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Spécialité : Management

Questionnaire

Thème : « Le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés ».

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études **Master 2** en science de gestion, spécialité « **Management** », nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir de répondre a nos questions liées a notre thème, comme nous tenons a vous préciser et vous rassurer que toute information transmise restera anonyme et sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Avec nos remerciements anticipés et nos profonds respects merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Réalisé par :

ABZOUZ Selma

Aoudia Dyhia

Promoteur :

Dr Aoudia Lounis

L'année universitaire 2021/2022

Partie I : Identification du répondant :

- 1) Le sexe : Féminin. Masculin.
- 2) Vous êtes dans quelle tranche d'âge ?
 20ans – 30ans. 31 ans – 40 ans.
 41ans – 50 ans. 51 ans et plus.
- 3) Catégorie professionnelle
 Carde. Agent de maitrise.
 Agent d'exécution.
- 4) Ancienneté dans l'entreprise :
 1 an – 5 ans. 6 ans – 10 ans
 11 ans – 15 ans. 16 ans – 20 ans.
 Plus de 20 ans.
- 5) Quel est votre niveau d'instruction ?
 Primaire. Moyen.
 Secondaire. Universitaire.

Partie II : Les changements organisationnels au sein de l'entreprise COGB:

- 6) Quelle compréhension avez-vous sur le changement organisationnel ?
.....
- 7) Y-a-il des changements au sein de votre entreprise ?
 Oui Non
- 8) Si oui, Quels sont ces changements alors ?
.....
- 9) Selon quelle manière ils ont été mis en œuvre?
 D'une manière participative (volontaire). D'une manière imposée.
 D'une manière brutale.
- 10) Quels sont les objectifs de ces changements ?
 Stratégiques. Technologiques. Culturels.

11) Etes-vous concernés par ces changements ?

Oui

Non

12) A votre avis, est-ce-que le changement est nécessaire ?

Oui

Non

13) D'après vous, quels sont les facteurs qui poussent votre entreprise à opérer des changements ?

Facteurs internes.

Facteurs externes.

Facteurs internes et externes.

14) Selon vous, quels sont les facteurs internes pouvant conduire à un changement dans votre entreprise ?

De nouvelles productions et innovations dans les produits et services.

De faibles performances.

L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base.

La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marché.

Des problèmes liés aux facteurs de redistribution de responsabilités.

Des innovations du processus de fabrication.

15) Selon vous, quels sont les facteurs externes pouvant conduire à un changement dans votre entreprise ?

Le développement technologique de nouveaux matériaux.

Des changements dans les exigences et les goûts des clients.

Des changements économiques nationaux et globaux.

Des changements dans les politiques locales, nationales et / ou internationales.

Des changements dans les valeurs sociales et culturelles.

16) Selon vous quels sont les obstacles majeurs qui entravent les changements au sein de votre entreprise ?

- Manque d'informations sur le processus de changement.
- Plus de charge de travail sur les employés.
- Manque de ressources financières.
- La résistance aux changements.

Partie III : Le pilotage du changement organisationnel au sein de la COGB :

17) Quels sont les objectifs de pilotage du changement ?

- Anticiper et réduire les facteurs de rejets du changement par des collaborateurs.
- Réduire les coûts et le temps lié à la transition.
- Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise.

18) Selon vous comment implanter un changement ?

- Prendre conscience que cela ne sera pas facile.
- Devenir le leader de changement.
- Fédérer vos équipes.
- Faire que votre organisation soit structurée pour le changement.
- Monter des réalisations.

19) Est-ce qu'il y a des équipes au sein de votre entreprise pour piloter le changement ?

- Oui Non

20) Si oui, Citez-nous alors ces équipes.

.....

21) A votre avis, quels sont les leviers utilisés par votre entreprise pour accompagner le changement ?

- La communication. La formation.
 L'accompagnement.

22) A votre avis, quelles sont les conséquences du changement sur votre entreprise?

.....

23) Qu'il est l'impact du changement sur les individus ?

.....

24) Est-ce-que le pilotage du changement au sein du votre entreprise a connu des difficultés ?

- Oui Non

25) Si oui, Pouvez-vous nous citer quelles sont ces difficultés ?

.....

Partie IV : Le progiciel Gestion de Maintenance Assisté par Ordinateur (GMAO)

26) Les systèmes d'informations (SI) dans les entreprises sont souvent rattachés aux innovations technologiques.

D'après vous ces systèmes se présentent sous forme de quoi ?

.....

27) Avec l'arrivée de GMAO à l'entreprise a-t-il induits des conflits ?

- Non pas du tout. Moyennement.
 Très nombreux. Rarement.

28) De quel type de conflit s'agit-il généralement ?

- Des conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser
 Des conflits de métier. Des conflits de valeur. Des conflits de pouvoir.

29) Avez-vous eu des difficultés pour s'adapter avec le GMAO ?

- Oui Non

30) Si oui, quelles sont ces difficultés ?

.....

31) Avez-vous manifestés des résistances face à l'implantation de GMAO ?

Oui

Non

32) Avez-vous bénéficié d'un programme de plusieurs formations sur le logiciel GMAO ?

Oui

Non

33) Si c'est oui : Votre attitude vis-à-vis de la GMAO a-t-elle changé aujourd'hui ?

Oui

Non

34) Si c'est oui : Quels sont les facteurs qui ont contribué au changement de vos attitudes ?

La découverte de l'utilité de **GMAO** dans la réalisation des tâches.

La compréhension des objectifs de **GMAO**.

La découverte des bénéfices de **GMAO**.

35) Lesquels des points suivants, considérez-vous comme des barrières importantes qui entravent la GMAO au sein de votre entreprise ?

La culture de l'entreprise.

La résistance des employés.

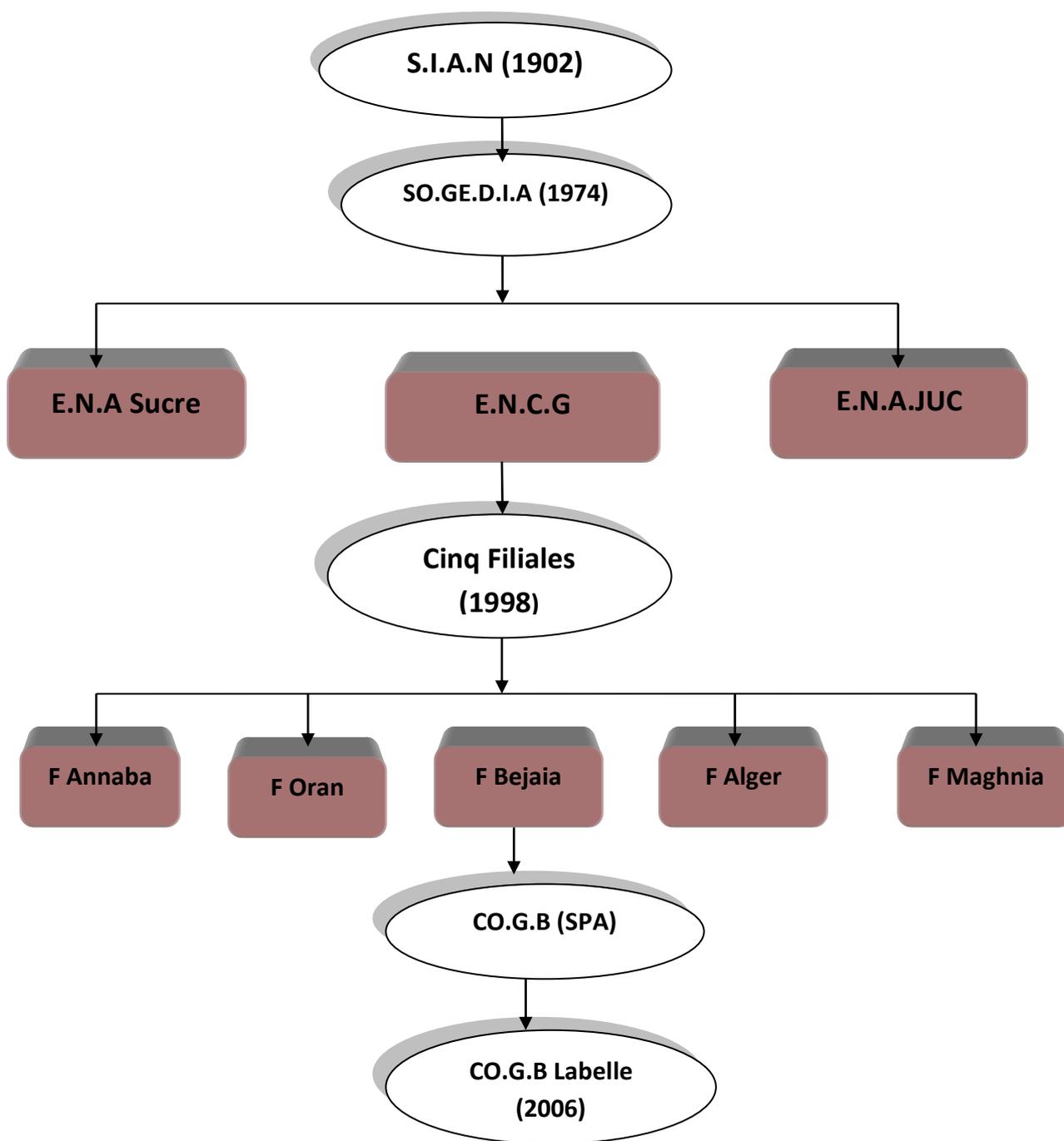
Manque de motivation des employés.

Manque d'implication de la Direction Générale.

Absence d'une structure adaptée à l'intégration de **GMAO**.

Merci pour votre collaboration !

Annexe 02 : L'évolution de « CO.G.B la belle »



Source : Document de l'entreprise.

S.I.A.N : Société Industrielle de l'Afrique du Nord.

SO.GE.I. A : Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires.

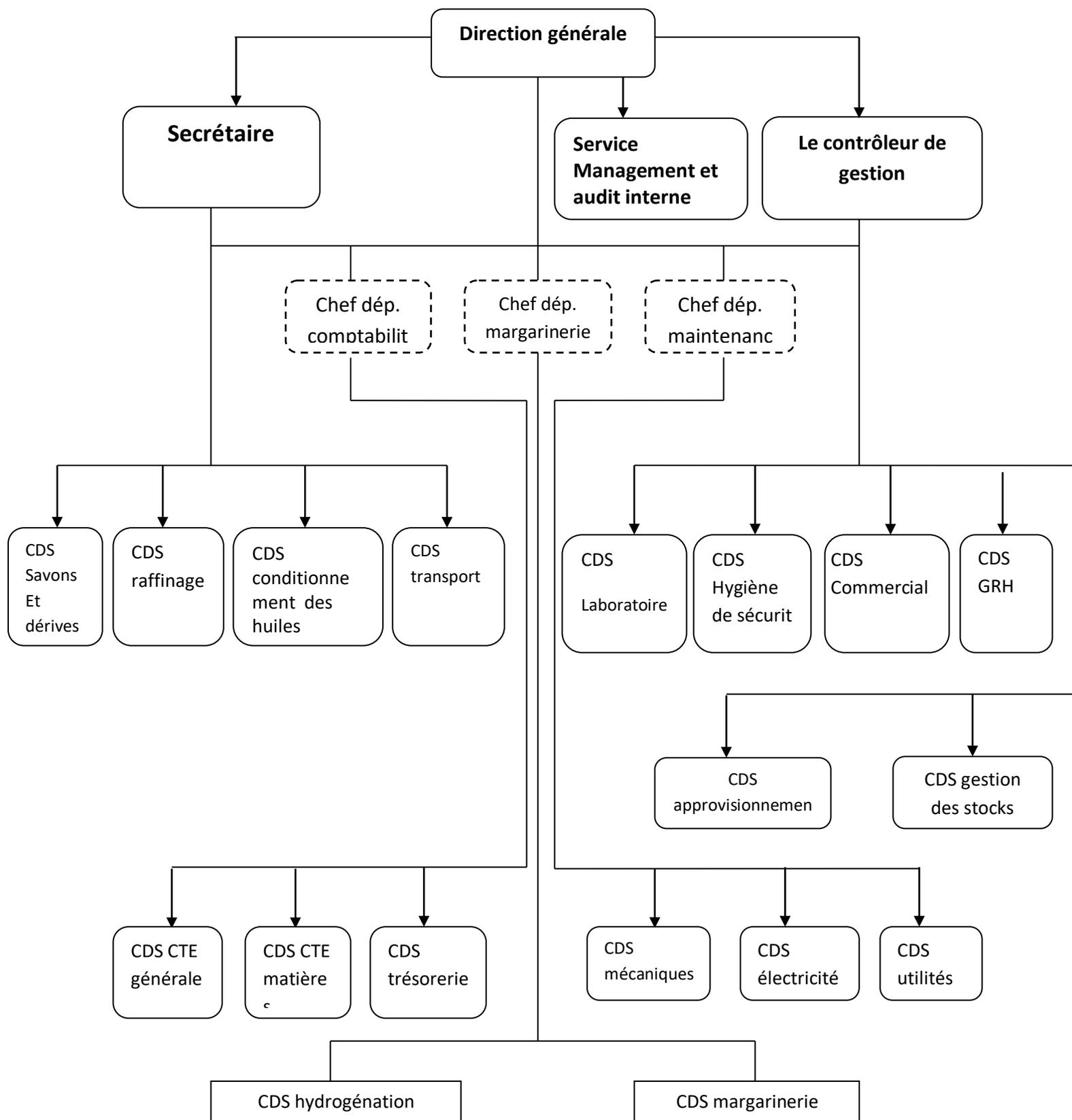
ENA.JUC : Entreprise Nationale des Jus et des Conserves.

ENA.SUCRE : Entreprise Nationale de Sucre.

ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras.

CO.G. B : Corps Gras de Bejaia.

Annexe 03 : L'organigramme de l'entreprise CO.G.B Labelle



Source : Documents de l'entreprise.

La table des matières

Remerciement

Dédicaces

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction

générale.....1

Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel.....04

Introduction.....04

Section 01 : Définitions, historique et les typologies du changement organisationnel.....04

1-1- Définition du changement.....04

1-2- Définition du changement organisationnel.....05

1-3- Les typologies du changement organisationnel.....05

1-3-1- Typologie du changement selon son comportement.....05

1-3-2- Typologie du changement selon sa dynamique.....06

1-3-3- Typologie du changement selon sa nature.....07

1-3-4- Typologie du changement selon son idée d'origine.....08

Section 02 : Les facteurs, les acteurs, les enjeux et les objectifs de changement organisationnel.....09

2-1- Les facteurs du changement organisationnel.....09

2-1-1- Les facteurs internes.....09

2-1-2- Les facteurs externes.....11

2-2- Les acteurs du changement organisationnel.....14

2-2-1- Le leadership.....14

| | |
|---|-----------|
| 2-2-2- Le porteur du changement..... | 15 |
| 2-2-3-L'équipe du changement..... | 16 |
| 2-2-4- Les formateurs..... | 16 |
| 2-2-5- Intégrateur..... | 17 |
| 2-2-6- Les cadres moyens..... | 17 |
| 2-2-7- Les consultants externes..... | 17 |
| 2-3- Les enjeux de du changement organisationnel..... | 18 |
| 3-2-1- Le premier enjeu : légitimer le changement..... | 18 |
| 3-2-2- Le deuxième enjeu : Réaliser le changement..... | 18 |
| 3-2-3- Le troisième enjeu : Favoriser l'appropriation du changement..... | 18 |
| Section 03 : Les approches, les modèles et le processus du changement organisationnel..... | 19 |
| 3-1- Les approches du changement organisationnel..... | 19 |
| 3-1-1- L'approche des ressources..... | 19 |
| 3-1-2- L'approche systémique..... | 19 |
| 3-1-3- L'approche culturelle | 20 |
| 3-2- Les modèles du changement organisationnel..... | 20 |
| 3-2-1- Le modèle de LEWIN K | 21 |
| 3-2-2- Le modèle de COLLERETTE P et [al]..... | 22 |
| 3-2-3- Le modèle de BAREIL C | 23 |
| 3-3- Les étapes de la mise en œuvre du processus du changement organisationnel..... | 24 |
| 3-3-1- La phase de préparation..... | 24 |
| 3-3-2- la phase de diagnostique..... | 25 |
| 3-3-3- La phase de planification..... | 25 |
| 3-3-4- La phase de la mise en œuvre..... | 26 |
| 3-3-5- La phase de l'évaluation des effets..... | 26 |
| Conclusion..... | 27 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre II : Le pilotage du changement organisationnel et ses difficultés..... | 28 |
| Introduction..... | 28 |
| Section 01 : Aperçu général sur le pilotage du changement..... | 28 |
| 1-1- Définition de pilotage du changement..... | 28 |
| 1-2- L'évolution de pilotage du changement..... | 29 |
| 1-2-1- La première phase..... | 29 |
| 1-2-2- La deuxième phase..... | 29 |
| 1-2-3- La troisième phase..... | 29 |
| 1-2-4- La quatrième phase..... | 29 |
| 1-3- Les principes de pilotage du changement..... | 30 |
| Section 02 : Les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement..... | 32 |
| 2-1- Les approches de pilotage du changement..... | 32 |
| 2-1-1- L'approche « gestion de projet »..... | 32 |
| 2-1-2- Les approches structurées des grands cabinets de conseils « approche instrumentée »..... | 33 |
| 2-1-3- L'approche « psychosociologique »..... | 33 |
| 2-2- Les leviers de pilotage du changement..... | 34 |
| 2-2-1- La communication..... | 35 |
| 2-2-2- La formation..... | 37 |
| 2-2-3- L'accompagnement..... | 39 |
| 2-3- Les modèles de pilotage du changement..... | 40 |
| 2-3-1- Le modèle ADKAR | 40 |
| 2-3-2- Le modèle KOTTER | 41 |
| Section 03 : Les difficultés de pilotage du changement..... | 43 |
| 3-1- Les facteurs et les risques de pilotage du changement..... | 43 |
| 3-1-1- Mauvaise intégration de l'équipe de pilotage du changement..... | 43 |
| 3-1-2- Se limiter à des actions de formations..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 3-1-3- La difficulté de passer d'une communication individuelle à une communication collective..... | 44 |
| 3-2- Les causes d'échec de pilotage du changement..... | 45 |
| 3-2-1- Résistance au changement..... | 45 |
| 3-2-2- L'absence de la structure et des méthodes..... | 46 |
| 3-2-3- Mauvaise communication et mauvaise partage de l'information..... | 46 |
| 3-2-4- Manque d'écoute et d'empathie..... | 46 |
| 3-2-5- Implication insuffisante des sponsors..... | 46 |
| 3-2-6- La peur des pilotes de la réaction des travailleurs concernés par le changement..... | 47 |
| 3-2-7- Défaut de la révision de la stratégie de l'entreprise | 47 |
| 3-2-8- Absence d'un plan pour guider le pilotage du changement..... | 47 |
| 3-2-9- Sauter les étapes..... | 48 |
| 3-2-10- Ne pas expliquer les raisons du changement..... | 47 |
| 3-3- Les erreurs induites par les cadres qui conduisent à l'échec de pilotage du changement..... | 48 |
| 3-3-1- Croire que l'on sait piloter un changement parce que l'on pilote des opérations..... | 48 |
| 3-3-2- Aller trop vite..... | 48 |
| 3-3-3- Mettre un opérationnel responsable du changement..... | 49 |
| 3-3-4- Mettre trop d'attention sur ceux qui résistent plus..... | 49 |
| 3-3-5- Croire que les raisons réelles de résistances vont être abordées en réunion.... | 49 |
| 3-3-6- N'utiliser que le bon sens pour piloter le changement..... | 50 |
| 3-3-7- Ne pas savoir diminuer l'impression du changement..... | 50 |
| Conclusion..... | 51 |
| Chapitre III : Présentation, analyse et interprétation des résultats..... | 52 |
| Introduction..... | 52 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil «CO.G.B Labelle»..... | 52 |
| 1-1- Bref historique de la «CO.G.B Labelle»..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 1-2- La situation géographique et la forme juridique de la « CO.G.B Labelle »..... | 53 |
| 1-3- Les objectifs et les missions de la « CO.G.B Labelle »..... | 53 |
| 1-3-1- Les objectifs de la « CO.G.B labelle »..... | 53 |
| 1-3-2- Les missions de la « CO.G.B labelle »..... | 54 |
| 1-4- Les produits de la « CO.G.B Labelle »..... | 54 |
| 1-5- La structure organisationnelle de la « CO.G.B Labelle »..... | 55 |
| 1-5-1- Présentation de service management de la qualité..... | 55 |
| 1-5-2- Les activités principales de ce service..... | 55 |
| 1-5-3- Les activités associées..... | 56 |
| Section 02: Présentation de progiciel "Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur" (GMAO)..... | 56 |
| 2-1- Qu'est-ce qu'un progiciel de GMAO ?..... | 57 |
| 2-2- Les objectifs de la GMAO..... | 57 |
| 2-3- Les fonctionnalités et les services utilisateurs de la GMAO dans la « CO.G.B Labelle »..... | 57 |
| 2-5- Les domaines à gérer par la GMAO..... | 58 |
| 2-5-1- Les activités de chaque service..... | 58 |
| 2-5-2- Gestion des matériels..... | 59 |
| 2-5-3- Gestion des stocks et des approvisionnements..... | 59 |
| 2-5-4- Gestion économique..... | 59 |
| 2-5-5- Gestion des investissements..... | 60 |
| 2-5-6- Gestion des moyens humains..... | 60 |
| 2-5-La nécessité et les avantages de la GMAO..... | 61 |
| Section 03 : Présentation de la méthodologie de recherche de la collecte des données | 62 |
| 2-1- Les objectifs et la méthode utilisée dans le recueil des données dans notre enquête..... | 62 |
| 2-1-1- Les objectifs de l'enquête..... | 62 |
| 2-1-2- La méthode utilisée dans la collecte des données..... | 62 |
| 2-2- La construction du questionnaire..... | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 2-2-1- Le choix et la taille de l'échantillon..... | 63 |
| 2-2-2- La structure du questionnaire..... | 63 |
| 2-2-3- Les types des questions utilisées dans notre questionnaire et de l'enquête..... | 64 |
| 2-3- Le déroulement de l'enquête..... | 64 |
| 2-3-1- Le pré-test du questionnaire..... | 64 |
| 2-3-2- L'administration du questionnaire de l'enquête..... | 65 |
| 2-3-3- La récupération des questionnaires..... | 65 |
| 2-4- Les méthodes d'analyses..... | 65 |
| Section 04 : Analyse et interprétation des résultats..... | 66 |
| Conclusion..... | 93 |
| Conclusion Générale..... | 94 |
| Bibliographies | |
| Annexes | |