

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des organisations

Thème :

Les leviers de conduite du changements mis en place
au sein de la SARL "Laiterie Ramdy" pour réduire les
résistances

Présenté par :

- BOUNEBAB Karima
- BOUROUF Hafidha

Promoteur : M^r AOUDIA Lounis

Président : BOUKRIF Moussa

Examineur : SELAMI Khaled

Date de soutenance le 20-06/-2017

Année Universitaire : 2016/2017

Remerciements

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

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

Nous exprimons nos gratitude à tout le personnel de l'entreprise RAMDY, en particulier M^{lle}: TIZIT Lynda, qui nous a encadrés tout au long de la période de notre stage, pour ses précieux conseils et son aide.

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

Dédicaces

*La vie sème sur nos chemin plusieurs obstacles a surmonté,
mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aide à
Le faire je dédie ce travail à toutes ces personnes sans vous ma vie
Ne sera pas la même.*

A mes parents merci de m'avoir donné une excellente éducation

Qui me sert énormément et me servira toute ma vie.

Je dédie ce travail à mes chères sœurs :

Ghania, Nadjat, kahina, lamia, et ma petite joie Siham.

A mon cher frère Samir.

Sont obliger les anges de mes sœur : Azdine, Naima, Sdek, Inas, Younes amir.

*A mes chers cousin : la famille Khanssous, la famille Behloul, la famille
Hemlat et la famille Rebhi et la famille Hamoumou.*

A mes chères amies et soeur spécialement : siham, sarah, karima.

*A mes chères amies : Sarah, Kamilia, Samira, celia, Salima, Saloua, Manel, Fatima,
Soraya, Saadia, yassmina , Assia, Karima, Assma.*

A ma binôme et chère amie et sœur Karima

Hafidha

Dédicaces

Je remercie :

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

Jusqu'à la fin de ce travail.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts la flamme de

mon cœur, ma vie et mon bonheur,

ma mère que j'adore.

A l'épaule solide, l'oreille attentive compréhensive et la personne la

plus digne de mon estime et mon respect,

mon cher père.

A mes chères sœurs adorées :

Hayatte, Zineb, Ouarda, Betitra, Naima

A mon cher frère : Dahmane

A mes tantes : Nadia , Nacira et son marie Bachir

A mes meilleures amies : Samira, Hana, Nawara, Soraia, Baya,

Siham, Wahiba, Yassemina, Dihia.

*A toi mon roc solide merci d'essuyer mes larmes merci de
supporter mes coups de blues merci pour tout ce que tu m'apporte*

Mouhand merci d'être mon abri.

A ma binôme et chère amie Hafidha

Karima

Liste des graphes

Graphe 01 : Répartition de la population d'étude selon le sexe -----	68
Graphe 02 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnel et le niveau d'instruction -----	69
Graphe 03 : Formation des cadres sur la gestion du changement -----	69
Graphe 04 : Existence du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy -----	70
Graphe 05 : mise en place des équipes de conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy -----	70
Graphe 06 : Participation des dirigeants au changement organisationnel -----	71
Graphe n°7 : Raisons de changement organisationnel pour la SARL Ramdy-----	72
Graphe08 : Un organisme externe pour introduire le changement organisationnel-----	73
Graphe n°09 : impact du changement organisationnel sur les services d'entreprises -----	74
Graphe n°10 : Manière d'introduction du changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy--	75
Graphe n°11 : A quels besoins répondent ce changement-----	76
Graphe n°12 : Types de changements organisationnels appliqués par la SARL Ramdy -----	77
Graphe n°13 : Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy -----	78
Graphe n°14 : Attitude des cadres vis-à-vis du changement -----	79
Graphe 15 : La résistance au changement -----	79
Graphe n°16 : Contribution de la communication dans la conduite de changement organisationnel -----	80
Graphe n°17 : Contribution de la formation dans la conduite de changement organisationnel	81
Graphe n°18 : Contribution de coaching dans la conduite de changement organisationnel---	82

Grappe n°19 : Contribution de la motivation dans la conduite de changement organisationnel-----	83
Grappe n° 20 : Sexe de l'agent d'exécutions -----	85
Grappe n° 21 : Répartition des effectifs selon l'âge des agents d'exécutions -----	85
Grappe n°22 : Répartition des effectifs selon le niveau d'étude des agents d'exécutions -----	86
Grappe n°23 : Avez-vous constaté des changements organisationnels dans votre entreprise --	87
Grappe n°24 : A quels besoins répondent ce changement-----	88
Grappe n°25 : Moyens pour informer les employés sur le changement au sein de l'entreprise	89
Grappe n°26 : Attitudes des salariés vis-à-vis du changement-----	90
Grappe n°27 : La résistance au changement-----	90
Grappe n°28: Facteurs économiques de la résistance au changement -----	91
Grappe n°29 : Facteurs sociologiques de la résistance au changement -----	92
Grappe n°30: Facteurs psychologiques de la résistance au changement-----	93
Grappe n °31 : Formes de résistance au changement -----	93
Grappe n°32: Les manières de résistance individuelle-----	94
Grappe n° 33: Les manières de résistances collectives-----	95

liste des figures :

Figure 01 : Types de résistances au changement-----	34
Figure 02 : Modèles de conduite du changement -----	40
Figure 03 : Les outils de la communication-----	43
Figure 04 : les dispositifs de l'accompagnement-----	50

La liste des tableaux

Tableau 01 : Synthèse de l'historique du changement -----	08
Tableau 02 : Les typologies du changement -----	14
Tableau 03 : Les facteurs de changement -----	18
Tableau 04 : Répartition de la population d'étude selon le sexe -----	68
Tableau 05 : La répartition de l'échantillon selon le sexe et la tranche d'âge -----	68
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle et le niveau D'instruction -----	69
Tableau 07 : Formation des cadres sur la gestion du changement -----	69
Tableau 08 : Existence du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy -----	70
Tableau 09 : mise en place des équipes de la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy -----	70
Tableau 10 : Participation à un projet de changements organisationnels -----	71
Tableau 11 : Nombre de participation à un projet de conduite du changement organisationnel -----	71
Tableau 12 : Un organisme externe pour introduire le changement organisationnel -----	73
Tableau 13 : A quels besoins répondent ce changement -----	76
Tableau 14 : Attitude des cadres vis-à-vis du changement -----	79
Tableau 15 : La résistance au changement -----	79
Tableau 16 : La moyenne de la qualité de la réussite de projet de la conduite des changements organisationnels au sein de l'entreprise Ramdy -----	84
Tableau 17 : sexe de l'agent d'exécutions -----	85
Tableau 18 : répartition des effectifs selon l'âge des agents d'exécutions -----	85
Tableau 19 : Répartition des effectifs selon le niveau d'étude des agents d'exécutions -----	86
Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'ancienneté -----	86

Tableau 21 : Avez-vous constaté des changements organisationnels dans votre entreprise	- 87
Tableau 22 : A quels besoins répondent ce changement	----- 88
Tableau 23 : Attitudes des salariés vis-à-vis du changement	----- 90
Tableau 24 : La résistance au changement	----- 90
Tableau 25 : Formes de résistance au changement	----- 93

Liste des abréviations

CDC : Conduite Du Changement.

CESAM : Cabinet Conseils Economique Statistique Appliquées Mercatique.

HACCP : Hazard Critical Contrôle Point.

HSE : Hygiène Sécurité Environnement.

ISO : International Standard Organisation.

IVPME : Intelligences Veilles des Petites et Moyennes Entreprises.

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnel des Emplois et Compétences.

R&D : Recherche et Développement.

RH : Ressources Humaines.

SARL : Société A Responsabilité Limité.

TIC : Technologie d'information et de Communication.

Table des matières

Introduction général -----	01
CHAPITRE 01 : Le changement organisationnel -----	04
Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel -----	05
1.1.Définitions du changement -----	05
1.2.Définition du changement organisationnel -----	07
1.3. Historique du changement -----	07
Section 02 : Objectifs et enjeux de, typologie de changement -----	11
2.1. Les objectifs du changement -----	11
2.2. Les enjeux du changement organisationnel -----	12
2.3. Les type du changement -----	12
2.3.1. Type du changement selon l'origine de l'idée du changement-----	13
2.3.2. Les types du changement selon le mode de diffusion -----	13
2.3.3 : le changement prescrit et le changement construit-----	15
Section 03 : Les facteurs et les acteurs du changement, et les étapes de processus de changement -----	16
3.1. Les facteurs déclencheurs du changement -----	16
3.1.1. Les facteurs externes -----	16
3.1.2 Les facteurs internes -----	17
3.2 Les acteurs du changement -----	19
3.2.1. Le leader de l'organisation -----	19
3.2.2. Le rôle de la direction générale -----	19
3.2.3. Les managers intermédiaires-----	19
3.2.4. Les autres acteurs organisationnels -----	20
3.2.5. Les intervenants externes-----	20
3.3 Les étapes de processus du changement -----	20
3.3.1. La phase de préparation -----	21

3.3.2. La phase de diagnostic -----	22
3.3.3. La phase de planification -----	22
3.3.4. La phase de mise en œuvre -----	23
3.3.5. La phase d'évaluation des effets -----	24
CHAPITRE 02 : La résistance et les leviers de la conduite du changement -----	26
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement -----	27
1.1 Définition de la résistance au changement -----	27
1.2 Les acteurs proactives, passives et opposants -----	28
1.3 Les formes de résistance au changement -----	30
1.3.1. Les formes actives de résistance au changement -----	30
1.3.2. Les formes passives de résistance au changement -----	31
Section 02 : Les causes et les conséquences de la résistance au changement -----	33
2.1 Les causes de la résistance au changement -----	33
2.1.1. Causes structurelles et conjoncturelles -----	35
2.1.2. Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance -----	35
2.1.3. Les raisons sociologiques de la résistance aux changements -----	36
2.1.4. La culture de l'entreprise comme facteur de résistance-----	37
2.1.5. Les connaissances et compétences des individus -----	37
2.2 Les conséquences de la résistance au changement -----	38
Section 03 : La conduite du changement organisationnel -----	39
3.1. Définition de la conduite du changement -----	39
3.2. Les modèle de conduite de changement -----	40
3.3. Les leviers de la conduite du changement -----	41
3.3.1. La communication -----	41
3.3.2. La formation -----	46

3.3.3. L'accompagnement -----	49
CHAPITRE 03 : les leviers de conduite du changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances -----	56
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée-----	57
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil -----	57
1.1.1: Raison sociale -----	57
1.1.2: Historique-----	57
1.1.3. Situation géographique et juridique de l'entreprise Ramdy -----	58
1.1.4. Identification et statut de la SARL Ramdy-----	58
1.1.5. Activité, missions et objectifs de l'entreprise Ramdy -----	60
1.1.6. Structure de l'entreprise -----	61
1.2 La méthodologie de recherche -----	65
1.2.1. Les techniques utilisées -----	65
Section 02 : Analyses des résultats de l'enquête de terrain -----	67
2.1 Analyses des résultats des questionnaires destinés aux cadres -----	68
2.2 Analyses des résultats des questionnaires destinés aux agents d'exécution -----	85
. Section 03 : synthèses de principaux résultats obtenus-----	97
3.1 Le changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy -----	97
3.1.1 : Le changement introduit au sein de la SARL Ramdy -----	97
3.1.2 Les raisons du changement organisationnel au sein de SARL Ramdy -----	97
3.1.3 Les types du changement organisationnel appliqué au sein de la SARL Ramdy	98
3.1.4 Les objectifs du changement organisationnel de la SARL Ramdy -----	98
3.2 La résistance au changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy -----	98
3.3. Les leviers de conduite du changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy ---	99
3.3.1. La communication -----	100

3.3.2. La Formation -----	100
3.3.3. Le Coaching et motivation -----	101
Conclusion générale -----	103
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

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

Selon l'auteur AUTTISIER. David : «*Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement*», «*changer ou mourir*», «*se transformer ou disparaître*», «*changer pour évoluer*».¹

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

En effet, le changement, peut se définir comme étant un passage d'un état à un autre, est partant, il est inhérent à toute organisation.

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

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

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

Elle est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement comme l'explique François Gagné² : «*le phénomène de la résistance au changement constitue un problème*

¹ AUTTISIER. David [et al] (2010). Conduite du changement : concepts clés. Paris, ED. DUNOD. P. 4.

central auquel sont confrontées toutes les expériences de changements planifiés, s'il n'y avait pas de résistances à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement ; il suffirait aux agents de préciser leurs attentes».

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

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

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

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

Ainsi donc, notre étude de recherche est basée sur la présentation de divers leviers de conduite du changement qui sont en particulier, la communication, la formation et l'accompagnement.

C'est dans ce cadre, qu'on veut connaître les leviers du changement organisationnel mis en œuvre par la SARL laiterie Ramdy pour éviter les résistances au changement. De ce fait, notre attention est portée sur la réponse à la problématique :

Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour conduire le changement organisationnel au sien de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances au changement ?

Pour les questions secondaires :

² GAGNE. François (1973). «*Vicissitude d'une expérience de changement planifier basée sur l'évaluation des enseignant par leur étudiants*» ; in R. Tessier et Y. Tellier, changement planifié et développement des organisations. Montréal IFG et Paris, Epi. P.65.

- Existe-il un projet de changement au sien de l'entreprise Ramdy?
- Quel est la réaction des acteurs face à ces changements?

A l'issue de cette problématique, il convient d'émettre un certain nombre d'hypothèses et de répondre d'une façon provisoire aux questions précédentes :

- La réussite d'un projet de changement se base sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance.
- La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation, et cela à travers l'utilisation des divers outils de communication.
- Les aspects économiques, socio économiques, et psychologique entravent la conduite d'un projet de changement organisationnel dans une entreprise.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche, que nous examinerons successivement. Ainsi donc, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Une recherche bibliographique et documentaire basée essentiellement sur les ouvrages généraux, revues, dictionnaires, site web...etc. Qui nous ont permis de nous éclaircir les différentes méthodes managériales pouvant nous être utiles dans le cadre de nos fonctions managériales, soit l'efficacité et efficience.

Parallèlement à cette partie théorique, nous avons bénéficié d'un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de la SARL laiterie RAMDY, plus précisément dans le département de gestion des ressources humaines. Dans ce département de GRH, nous avons recueilli des données, à travers un questionnaire, qui nous a permis d'élaborer notre partie pratique. Afin de mieux cerner notre thème de recherche, nous avons structuré celui-ci en trois chapitres afin de répondre à notre problématique.

Le premier chapitre est consacré aux généralités sur le changement organisationnel. Dans le second, nous sommes intéressés à l'étude du concept de la résistance au changement, ainsi que les divers leviers de conduite du changement.

Le troisième chapitre de notre travail, consisterait à vérifier qu'un changement a en lien au sein de l'entreprise Ramdy, comprendre l'attitude des travailleurs faisant face à celui-ci, et quelle sont les méthodes mise en place.

Chapitre I

Le changement organisationnel

Le changement est toujours présent dans le fonctionnement des sociétés, et puis il semble aujourd'hui être non seulement l'une des composantes mais un élément central, des méthodes managériales.

On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation que pour un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.¹

Pour éclaircir ces nouvelles notions de gestion, nous avons partagé ce chapitre en trois sections, pour la première section de cet axe, il sera consacré pour exposer des généralités sur le changement en général et le changement organisationnel en particulier, ainsi un aperçu historique de ce phénomène, Par la suite, on va parler des objectifs et les enjeux de changement, ainsi les différents types de changement, et enfin on va expliquer les facteurs déclencheurs et les acteurs de ce phénomène et, en dernier lieu nous allons définir les étapes de processus du changement.

¹AUTTISSIER. D, Op. Cit. P.18.

Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel :

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

1.1. Définitions de changement :

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, « *c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (BEAUDOIN, Pierre, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation, 1990, p. 43).²

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.³

Selon le dictionnaire le petit Larousse, les définitions de changement se rapportent toutes aux mêmes concepts :

- ❖ Le passage d'un état à un autre, la modification d'une nature, d'une situation.
- ❖ Le remplacement d'un élément, objet ou personne par un(e) autre (substitution).
- ❖ La transformation d'un tout ou de certains de ces composants en quelque chose de différent, innovation.⁴

D'une manière générale, on peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situation de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, de la structure et des modes de gestion, que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise.

Le concept de changement comporte une ambiguïté puisqu'il peut désigner à la fois un projet, un résultat et ou un processus :

²Cité par ZID.R, dans : Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présenté comme exigence Partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006, p.18. consulté, [lundi 6 mars 2017, www.irec.net/index.jsp?p=28&f=447].

³ REJEAN.G, Gestion de changement, S.éd, S.L, S.D, P. 2, [zonecours.hec.ca/documents/H2008-1-1404148.cours 10 gestionduchangement.pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/H2008-1-1404148.cours%20gestionduchangement.pdf).

⁴ DUBOIS.C [et al], dictionnaire petit Larousse. S.éd, France, 1987, P.171.

- ❖ Pour la première exception, le changement peut se référer, à un contenu précis et puis, dans ce cas, il renvoi à une attente explicite, voire à un objectif.
- ❖ Pour la deuxième exception, il désigne le résultat concret et observable d'une démarche volontaire ou d'un processus spontané, il est alors synonyme de constat de la transformation de pratiques professionnelles, De mode d'organisation ou de régulation. Dans ce cas, le changement désigne les nouvelles règles de travail, le nouveau comportement, les nouvelles communications, etc.
- ❖ Enfin, pour la dernière exception, le concept renvoi à la démarche qui génère une transformation.

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

Pour **FRANCOIS Dupuy** : le changement est *«une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien»*.⁵

Pour **COLLERETTE [et ALL]** : Le changement est défini comme étant : *«le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »*.

Pour **HAFSI et FABI** : *« Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes et internes qui génèrent un stress organisationnel »*.⁶

Pour **BLANCER .Y.** Le changement est défini comme *«Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme un état plus adapté qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»*.⁷

⁵ FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2^e édition, Rennes : Ed. EHESP. p.17-18.

⁶ Cité par, ZID.R, Op. Cit, P.19.

⁷ BLANCER, Laurent, (1994). Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. Sous la direction, de coté NICOLE, Laurent Bélanquer Jocelyn Jacques. Bruxelles : Gaetin Morin, P. 357.

1.2. Définition de changement organisationnel :

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

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

D'après **GROUARD ET MESTON** (1998), le changement organisationnel est le «*processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations*» (p.98).

Pour **COLLERETTE [ET ALL]** (1997), le changement organisationnel est «*toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système*». ⁸

Ainsi donc deux éléments ressortent de ces définitions :

- ❖ Tout d'abord ces auteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans leur environnement.
- ❖ Ensuite, l'intérêt pour ce changement qui relie au jugement et à la perception de la personne qui la vit.

1.3. Historique de changement :

Le changement peut avoir plusieurs origines : l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché.⁹

DEMERS, C, énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement (organisationnel et stratégique) : d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

⁸ Cité par, ZID. R, Op. Cit. P.20.

⁹ RAYNAL.S (1996). Le management par projet : approche stratégique de changement, Paris : édition d'organisation. P.8.

Pour chacune, **DEMERS** décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, dont les principales perspectives, et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.¹⁰

Tableau 01 : synthèse de l'historique du changement¹¹

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. - de la contingence. -de développement organisationnel.
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-processus discontinu et révolutionnaire. -une crise dans la vie de l'organisation.	-approche de l'écologie des populations. -approche configurationnelle. - théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80	Crise de toute nature : -concurrence accrue. -précarisation de l'emploi.	- la seule chose prévisible. - une réalité quotidienne. -un processus continu d'apprentissage qui	- théorie de l'apprentissage. -théorie évolutionniste. -théorie de la complexité (théorie du chaos).

¹⁰ Cité par, ZID. R, Op. Cit. P.20.

¹¹ Cité par, ZID. R, Op. Cit. P.21.

		permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation.	- les approches constructivistes.
--	--	---	--------------------------------------

Source : ZID.R, comprendre le changement organisationnel a travers les émotions, octobre 2006 P.21, www.irec.net/index.jsp?p=28&f=447.

D'abord, il y a la période qui suit la deuxième guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuses et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus du changement est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.¹²

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort, ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolière des 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat. En effet, c'est la course à la technologie, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui sont à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.¹³

¹² Cité par, ZID. R, Op. Cit. P.21.

¹³ PERRET.V, Peut-on planifier le changement organisationnel, Paris : université Dauphine, p.6, 28 février 2017, http://deal128fc.free.fr/coursA/A2_Management_changement&TIC/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf

Les changements sont perçus comme étant dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.¹⁴

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la relation identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique.¹⁵ Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est ainsi durable et contenu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la priorité des dirigeantes héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹⁶

¹⁴ Cité par, ZID.R, Op. Cit, P.22.

¹⁵ RAYNAL.S, Op. Cit. P.12.

¹⁶ Cité par, ZID.R, Op. Cit, P. 22-23.

Section 02 : Objectifs et enjeux de, typologie de changement :

2.1. Les objectifs de changement :

Pour VAS. Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

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

- ❖ Accroissement de la productivité ;
- ❖ L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel ;
- ❖ Un surcroît de motivation pour les employés ;
- ❖ Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- ❖ Une augmentation de la part de marché, etc.¹⁷

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

❖ **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements** : les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc..... les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialiste qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

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

¹⁷ VAS, A (2004). Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. 13^{ème} conférence AIMS, P.28.

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

2.2. Les enjeux de changement organisationnel :

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

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

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement.

Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement.¹⁸

2.3 Les types de changement :

D'après les différentes définitions, la notion de «changement» est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles. Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

¹⁸ BEN KAHLA, k (1999). Les analyses du changement organisationnel. Communication présentée au colloque « *la flexibilité : condition de survie?* ». Organisé par l'ISCAE, Tunisie, 10-11 Mars.

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

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

❖ Le changement volontaire :

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

❖ Le changement imposé :

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

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

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

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

❖ le changement progressif :

Il est aussi appelé « pas à pas ». C'est un ensemble d'ajustements marginaux qui concerne qu'une partie de l'entreprise. Dans ce cas, cette dernière doit être vue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants. Ce type de changement ne change pas la direction initiale de l'entreprise et aide à réaliser certains objectifs sans pour autant agir sur la stratégie à long terme de l'entreprise. Cette qualité a été rejetée par certains penseurs évoquant l'idée que le changement réalisé dans une sous-unité se propage dans toute l'organisation pour aboutir à une refonte progressive de cette dernière.

❖ **le changement brutal :**

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

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

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

Tableau 02 : les typologies du changement

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

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «*Forme et ingénierie du changement*», in revue française de gestion n 120 septembre –octobre 1998.

2.3.3 : le changement prescrit et le changement construit :

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

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

❖ Le changement prescrit :

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

❖ le changement construit :

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement. Dans ce type de changement, il est donné un vaste champ de décisions pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est inter-hiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus. L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.¹⁹

¹⁹ Cité par BOUKRIF, Moussa Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes. Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008, P.23-30.

Section 03 : Les facteurs et les acteurs du changement, et les étapes de processus de changement

3.1. Les facteurs déclencheurs de changement :

Qu'ils soient spontanés ou volontaires et planifiés, les changements organisationnels ne se produisent pas à n'importe quand.

Cependant, quelque soit le type de changement, il est très difficile, voire impossible dans beaucoup de situations d'identifier avec certitude les facteurs qui provoquent le changement.

Deux types de facteurs peuvent être identifiés et distingués : les facteurs externe et interne.²⁰

3.1.1 : Les facteurs externes :

D'une manière générale les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Selon **GROUARD.B** et **MESTON.F** les facteurs externes de changement organisationnel sont :

- Le marché : les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administration ;
- Les manœuvres de la concurrence ;
- L'innovation technologique ;
- L'évolution de la législation et réglementation ;
- Les modifications de l'actionnaire ;
- Les évolutions de la société, des modes.

❖ L'évolution de la concurrence

Elle se manifeste par l'augmentation de la qualité et aussi, par la baisse des coûts et des interventions au niveau de tout ce qui contribue à l'image de marque de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de

²⁰FOUDRIAT. M, Op. Cit. P.20.

fabrication plus fiables et sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation du personnel, et par la suite, la modification de l'organisation du travail.

❖ **L'évolution technologique :**

La technologie change à un rythme accéléré. Elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée. Toute fois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature de travail.

L'évolution technologique a aussi affecté les systèmes d'information. Il s'agit d'un autre aspect de changement qui caractérise les organisations d'aujourd'hui. Les technologies de l'information et de communication ont un impact sur la façon dont les organisations opèrent, sur la manière dont les managers et les employés font leur travail, et même sur la façon dont les entreprises mettent au point leurs stratégies.

❖ **L'évolution de l'environnement socio-politique :**

L'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimée par le marché, comme milieu de travail ; elle doit répondre à l'aspiration de ses employés et comme citoyens, elle doit faire preuve de son bon comportement social. La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement socio-politique englobe l'état, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les groupes de pression (groupe de consommateurs, chambre de commerce, etc.) est déterminé par le système politique. Les valeurs, les normes sociales déterminent les pratiques de gestion que l'entreprise peut utiliser ou celle qui lui sont interdites.

Ces facteurs évoluent également en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons confirmer que l'évolution des caractéristiques de l'environnement socio-politique d'une société a une influence considérable sur la conduite de ses affaires. Donc, l'entreprise est indissociable de son environnement socio-politique.²¹

3.1.2. Les facteurs internes :

Le changement organisationnel peut également être déterminé par des facteurs internes ceux-ci ayant généralement pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie.

²¹ BEBES.A, «Les facteurs explicatifs de l'échec des changements : les entreprises engagées dans le PMN» : Mémoire de mestre en sciences et de gestion de Sfax, Tunisie 2006, P.9-11.

Les principales causes internes de changement organisationnel sont :

❖ **Le développement et la croissance de l'entreprise :**

Provoque généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut gérer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

❖ **La vision de dirigeant :**

Est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renfoncer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.²²

Selon **AUTTISSIER .D**, le changement s'explique en deux facteurs suivants :

Tableau 03 : les facteurs de changement selon **AUTTISSIER.D** et **MOUTOT. J-M**

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.....)	Environnement l'égal et réglementaire (commerce international.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (techniques, commerciales marketing)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : **MONPIN.G**, conduire le changement : du diagnostique de l'action ; du pourquoi au comment, 2008, P. 8.²³

²² **GRAURAD.B** et **MESTO.F** (1998) : L'entreprise en mouvement. Paris: DUNOD, P.11.

²³ **AUTTISSIER.D** [et al], Op.cit. P.16.

3.2. Les acteurs de changement :

3.2.1. Le leader de l'organisation :

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

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

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

3.2.2. Le rôle de la direction générale

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

Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision.

L'engagement de la Direction Générale constitue une condition crucial du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

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

3.2.3. Les managers intermédiaires

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel, car ceux sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le changement assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs.

Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

3.2.4. Les autres acteurs organisationnels :

Selon **Bartoli et P .Hernel** (1986), cette catégorie correspond à «non-acteurs» car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en ses contraires. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

3.2.5. Les intervenants externes :

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

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

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des féliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant les objectifs du changement et les actions mise en œuvre.²⁴

3.3. Les étapes de processus de changement :

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

- Une phase préparatoire ;
- Une phase de diagnostic ;
- Une phase de planification ;

²⁴ ANNIE, Bertoli et PHILIPPE, Harmel (1986). Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement. Paris : les éditions d'organisation. P.167-169.

- Une phase de mise en œuvre ;
- Une phase d'évaluation des effets.²⁵

3.3.1. La phase de préparation :

La préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, enfin, identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.²⁶

❖ Poser le problème :

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

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

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

❖ Vérifier la faisabilité de l'intervention :

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

- ✓ la pertinence de la problématique énoncée ;
- ✓ Un comportement de résolutions de problème de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;
- ✓ La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisants, disponibilité et engagement de certains acteurs clés,...).²⁷

²⁵ GILBERT. P (1988). Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines. Paris, ED : ESF, P.47.

²⁶ FAURIE. C (2003). Conduire et mise en œuvre de changement : l'effet de levier. Paris, ED maxima, P.48.

²⁷ Idem. P.48-49.

3.3.2. La phase de diagnostic :

Le diagnostic fait parti d'une série d'activité qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.²⁸

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

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de la tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possibles. Il est selon l'expression de **PIERRE JARDILIER**²⁹ : « *la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser* ». A cette condition, plus de gens seront associés au diagnostic, plus celui-ci constituera un point de non retour.

3.3.3. La phase de planification :

Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité.³⁰ Donc, la planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une ré-évaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'imposer des solutions adéquates.

²⁸ ZID. R, Op. Cit. P.34.

²⁹ GILBERT. P, Op. Cit. P.51.

³⁰ ZID. R, Op. Cit .P .35.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.³¹

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

-Ressources nécessaires (information, formation, soutien,...etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;

- Condition pratique de mise en œuvre ;

-Moyens pour suivre les actions ;

-Critères de mesures des résultats.³²

3.3.4. La phase de mise en œuvre :

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace de système qui s'en trouvera changé.³³ Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

- Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? le système d'information 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 ?³⁴

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes

³¹ ZID. R, Op. Cit. P.34-35.

³² GILBERT. P, Op. Cit. P.51-52.

³³ ZID. R, Op. Cit. P.35.

³⁴ GILBERT. P, Op. Cit. 52.

des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.³⁵

3.3.5. La phase d'évaluation des effets :

Finale vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, information sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue de 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. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.³⁶ Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

- Tracer un bilan de changement de l'entreprise. Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou pour suivre la démarche décidée.³⁷

³⁵ SOPARNOT. R (2010). Le management du changement. Paris, ED Vuibert, P. 85-86.

³⁶ GILBERT. P. Op. Cit. P.51-52.

³⁷ ZID. R, Op. Cit. P. 35.

Conclusion du chapitre :

Le changement organisationnel est un concept de gestion couvrant un ensemble de mutations dynamique interne, subies ou désirées par les parties concernées, permettant le passage d'un état présent a un état convoité considéré comme plus approprié, comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, ce phénomène fait l'objet d'étude des travaux de plusieurs acteurs, durant les dernières années, dont l'intersection montre qu'il s'agit de toutes modification, amélioration,..etc. qui affectent une organisation et ces acteurs.

Notre étude dans ce chapitre est consacrée pour déterminer les facteurs déclencheurs du changement organisationnel, qui peut être des facteurs interne à l'organisation et les facteurs externe à l'organisation, ainsi de présenter les différents types de changement organisationnel qui sont (imposer, progressive, volontaire, brutal), par ailleurs, nous avons évoqué les enjeux et les objectifs de changement organisationnel pour qu'on puisse faire ressortir son importance dans les entreprises, et de voire aussi quelle sont les étapes de processus de changement afin de comprendre la démarche de mise enœuvre du changement organisationnel au sein d'une organisation.

Chapitre II

La résistance et les leviers de conduite du changement

Même si le changement est aujourd'hui un élément inévitable qui permet d'amener l'entreprise à se pérenniser, la réussite de ce dernier est pourtant difficile.

Parmi les freins qui rendent le changement organisationnel difficile à gérer, la résistance au changement est considérée comme l'une des causes principales d'échec des projets de transformation, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peur, d'appréhensions, d'hostilité, de conflits ou d'impatience.

Pour que les entreprises véhiculent les changements avec réussite, et de faire face au phénomène de la résistance au changement, l'une des pratiques managériales les plus efficaces est la conduite du changement, qui vise à maîtriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas, et cela à travers la communication, la formation, l'accompagnement et le coaching .

Ce deuxième chapitre traite du phénomène de la résistance au changement organisationnel et les différents leviers de la conduite de celui-ci.

La première section est consacrée pour les généralités de la résistance aux Changements : les définitions, les acteurs de la résistance au changement, et comme dernier élément les formes de résistance.

Dans la deuxième section, nous présenterons les diverses causes et conséquences de la résistance au changement. La troisième section nous permettra de détailler les différents leviers de la conduite de changement.

Section 01 : Généralités sur la résistance au changement

Après avoir vu les différents concepts sur le changement organisationnel dans le chapitre précédant, nous aborderons dans la présente section, les différentes définitions du phénomène de la résistance aux changements, ainsi que les différents acteurs faisant face au projet de changement, comme dernier élément nous présenterons les formes de la résistance au changement.

1.1. Définition de la résistance au changement :

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot « résistance ». En latin, l'origine du mot «*resistere*» :«*sistere*» signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action.

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. Une personne peut être résistante à la fatigue ; comme par exemple en voyage ; ce qui est synonyme d'endurance.¹

Dans une vision biologique de l'organisation, la résistance au changement est assimilée à un sort de signal d'alarme qui fonctionnerait par apport au système social de l'organisation.

AUBERT Nicole [et al] assimilent la résistance aux changements à «*la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux est en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme*». Dans la même optique, **LAWRENCE** appréhende la résistance comme une sorte de douleur qui «*ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu*».²

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

¹Cité par Céline, B (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits.3000 chemin de la cote-sainte-Catherine, HEC Montréal(Québec) canada : ED CÉTO. P. 3. Consulter le 11/04/2017 à 16:28:22.
Disponible : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf. consulter le 31/03/2017

² Cité par BOUKRIF, Moussa, Op.cit. P.63-64.

Quant à **BRAEIL** et **SAVOIE**, Ils définissent comme : « *l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ». ³

Selon **DOLAN**, **LAMOUREUX** et **GOSSELIN**, la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ». ⁴

La résistance au changement est plutôt « *un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* ». ⁵

La résistance des personnes au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon **COLLERETTE [et al]**, résistance aux changements comme : « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». ⁶

Cette dernière nous paraît la plus logique pour expliquer ce phénomène.

1.2. Les acteurs proactives, passifs et opposants :

D'après **AUTISSIER** et **MOUTOT**, l'être humain doit naturellement à craindre le changement et à user de stratégies d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est à relativiser en fonction de type d'acteurs. Dans un projet de changement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

- ❖ **Les décideurs** : ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la réalisation du changement.

³ BRAEIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).-comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.-Montréal : ED. Gestion-revus internationale de gestion, vole 24, no.33, P.151.

⁴ Cité par Céline, Op. Cit. P.3.

⁵BRAEIL, Céline et SAVOIE, Op. Cit. P.66.

⁶ COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).-le changement organisationnel : théorie et pratique.-Québec : ED.PADIE, P.94.

- ❖ **L'équipe de projet** : c'est une équipe constituée par le responsable du projet de changement ; elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation
- ❖ **Les utilisateurs** : cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Les lieux de résistance ne sont pas, à priori, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement, les décideurs au regard de leur responsabilité politique et l'équipe de projet par apport à ses compétences. La résistance au changement se retrouve plus généralement chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à le promouvoir en raison de la remise en cause de l'existant qu'il engendre.

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

- ✓ **Les proactifs** : favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté.
- ✓ **Les passifs** : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite du changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Et ils peuvent développer une forte inertie. Lorsqu'on les interroge, ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. En effet, ils s'opposent indirectement aux changements.
- ✓ **Les opposants** : ils avancent des arguments contre le changement et ils s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leurs oppositions sont multiples. Ils peuvent craindre pour leurs zones de pouvoir, pour leur savoir-faire, etc.... Ils peuvent fortement nuire au développement du projet du changement.⁷

⁷ AUTTISSIER, D et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P.113.

1.3. Les formes de résistances au changement :

Les acteurs disposent de plusieurs possibilités de dire « non » au changement. Cette résistance peut prendre plusieurs formes, peuvent être collectives ou individuelles, actives ou passives. Un individu peut être seul à manifester des résistances ou peut le faire en groupe. Une forme passive de résistance est reconnaissable par sa non-violence, sa subtilité, sa force d'inertie. La forme active est plutôt une action visiblement opposée à ce qui est demandé.

1.3.1. Les formes actives de résistance au changement :

A. Les formes individuelles : On retrouve trois formes de résistance active chez l'individu : agressive, matérielle et subtile.

- ❖ **La forme agressive :** Elle se réfère à toutes réactions visibles d'opposition. Il peut s'agir de conflits, d'hostilité, de confrontation avec d'autres membres de l'organisation, d'agressivité et/ou de colère, de refus d'exécuter une tâche demandée, le refus d'aller en formation, de proférer des menaces ou de critiquer immédiatement.
- ❖ **La forme s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation:** ils peuvent avoir recours à des activités de sabotage, de manifestation et de pétition à l'encontre du changement, de boycottage, de grève et/ou de révolte.
- ❖ **La forme subtile :** les formes subtiles de résistance sont davantage indirectes. Comme elles ont un caractère équivoque, on ne peut vraiment savoir si elles sont le résultat ou non du changement. On remarque plusieurs formes subtiles de résistances, comme les retards, l'absentéisme, les démissions, les départs qui permettent d'éviter la confrontation, le refus de parler lors de discussions, le fait de baisser volontairement sa productivité, faire des demandes qui suscitent le doute et/ou la procrastination.

B. Les formes collectives : font l'objet de beaucoup moins d'étude que les formes individuelles. L'agitation organisée amène les individus à se mobiliser et à poser des gestes contre le changement.

L'embrigadement consiste à recruter des gens pour nuire au processus de changement. Finalement, les griefs retenus contre la direction ou toutes activités syndicales intenses visent à ralentir et/ou à nuire au changement.

1.3.2. Les formes passives de résistance au changement :

Dans les formes passives de résistance au changement, il y a aussi une distinction entre l'aspect individuel et l'aspect collectifs.

A. Les formes individuelles : on peut recenser sept formes passives individuelles de la résistance au changement :

- ❖ **Adopter une attitude d'indifférence :** l'individu n'aura à proprement parler d'aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.
- ❖ **L'isolement :** il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre, ne pas poser de questions, ne pas rechercher l'information ou ne pas discuter avec les autres. On remarquera aussi que certains individus sont silencieux.
- ❖ **L'embrouillement ou la confusion :** au contraire de l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. L'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions.
- ❖ **Attachement au passé :** à ce qui était avant le changement, l'individu est nostalgique, continue à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.
- ❖ **Utilisation des faux-fuyants :** l'individu déserte son bureau et s'échappe pour ne pas réaliser les objectifs du changement.
- ❖ **Eviter les travaux ou en faire le minimum :** les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occuper, faire le minimum de travail, se conformer à l'extrême, de personnaliser les demandes, installer une routine de travail, refuser de participer et donner l'impression de supporter les autres en public.
- ❖ **L'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques :** cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter des blâmes sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

B. Les formes collectives de résistance au changement :

Sont au nombre de trois. Le groupe aura tendance à ralentir l'exécution de travail ou à adopter une attitude d'obéissance aveugle ou encore à avoir recours au blocage de l'information et à la propagation des rumeurs. Comme nous venons de le voir, il existe une multitude de façons de résister ou changement. Pour arriver à contrer ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui est la cause de ces résistances.⁸

⁸ Cité par CAROLINE, Senay .la gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale : cas la ville de le Longueuil. Nombre de F 111. Mémoire de mestre présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication : Université de Québec à Montréal : avril 2006 : disponible : www.archipel.ca/1718/1/M9239.pdf. consulté le 04/04/2017 a 11:15:02.

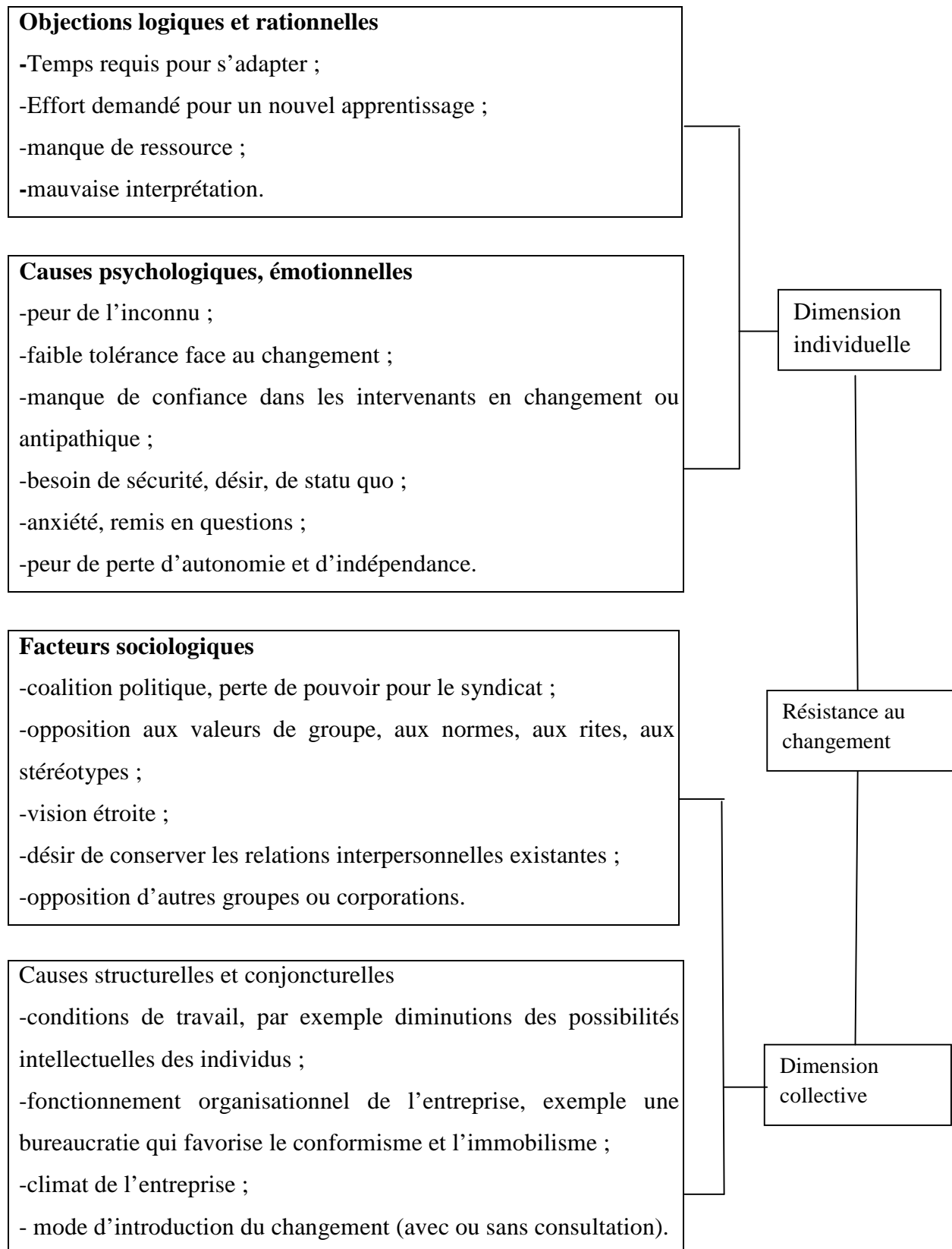
Section 02 : Les causes et les conséquences de la résistance au changement :

Dans cette seconde section, nous allons aborder les divers facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci.

2.1. Les causes de la résistance au changement :

Les causes de la résistance au changement peuvent être synthétisées en quatre causes (voir la figure ci-après).

Figure 01 : Types de résistances au changement



Source : SHIMON, L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel, édition. Gaëtan Morin, 2002, p.373.

2.1.1. Causes structurelles et conjoncturelles :

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ces caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ces pratiques managériales, sa technologie...) les attitudes de ces acteurs dans le changement. Dans certaines activités, tel que le bâtiment, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature des projets et d'activité, en fonction des contraintes du cahier de charges ou des exigences des clientèles auxquelles il faut s'adapter. Ces données forment, au sein des acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers supposent un niveau de formation globale fiable et correspondant à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur, font croire le cloisonnement de l'organisation, ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

Par ailleurs, les structures de l'entreprise ne sont pas neutres dans la formation des attitudes des acteurs vis-à-vis du changement. Certaines structures linéaires sont plutôt à l'origine de blocages ou de freins au changement à cause de leurs rigidités, de la multitude de niveaux hiérarchiques, de la spécialisation et de manque de fluidité dans la circulation de l'information. Dans les grandes entreprises caractérisées par la complexité des tâches et des structures, le changement est souvent difficile notamment quand ce dernier doit bouleverser les structures existantes.⁹

2.1.2. Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance :

Pour COLLERRETTE [et al], ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs on trouve :

❖ La peur de l'inconnu :

Selon COLLERRETTE [et al], « les systèmes auraient une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, ce qui implique que toute tentative de changement risque de compromettre une telle tendance».

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à adopter de nouvelles méthodes. Elles préfèrent aussi souvent des environnements certains et plus stables, par ce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

⁹ Cité par BOUKRIF, Moussa, Op. Cit. p.69.

❖ La remise en question de l'identité professionnelle :

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsque surviennent des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

❖ La crainte de perdre ce qu'on possède :

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

❖ La préférence pour la stabilité :

Le changement peut également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc.... Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaire afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.¹⁰

2.1.3. Les raisons sociologiques de la résistance aux changements :

Les travaux de sociologie ont montré que les changements sont relativement faciles à faire passer pour ceux qui pensent que des intérêts fondamentaux contradictoires sont en présence dans l'entreprise. C'est donc, l'attachement de l'individu à ses intérêts (qui peuvent être en contradiction avec les intérêts de l'entreprise) et aux espaces d'incertitude qu'il contrôle, qui le poussent à résister. C'est à travers ce contrôle et le jeu du pouvoir auquel les individus participent, qu'ils affirment leurs existences sociales et par conséquent tout changement et donc dangereux, en ce sens qu'il menace l'équilibre de ce jeu comme le souligne Michel Crozier et Erhard Freiberg : *«ils mettent en question immanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action, en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle»*¹¹. C'est donc la volonté de maintenir et de renforcer ces espaces d'incertitudes, qu'il contrôle qui poussent les individus inconsciemment, mais très légitimement.

¹⁰ COLLERTTE, Pierre [et al], Op. Cit. P.98.

¹¹ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977). L'acteur et le système, édition Seuil. p.390.

2.1.4. La culture de l'entreprise comme facteur de résistance :

La culture de l'entreprise est considérée comme l'un des facteurs de résistance au changement, nous la nommons résistance culturelle. Toute entreprise revêt en effet une dimension symbolique, qui lui est propre et la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective. La culture n'existe donc pas en dehors des individus ; autrement dit, ceux-ci intériorisent les valeurs (ils en ont plus ou moins conscience) et les partagent. Et c'est ce qui les unit. La culture tend donc à conditionner et homogénéiser les attitudes et les comportements des acteurs en forgeant leur représentations, c'est-à-dire la manière dont ils signifient les situations et les actions. Et c'est en fonction de ces significations qu'ils vont agir. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celle de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément.¹²

2.1.5. Les connaissances et compétences des individus :

Appelée également résistance cognitive. Le changement impose en effet de faire un apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles. Comme le soulignent **CROZIER et FRIDBERG**, « *tout processus du changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives* ». ¹³ Or, celles-ci ne se décrètent pas mais se construisent bon gré mal gré dans l'action. De plus, les acteurs n'ont parfois pas les qualifications et les compétences pour effectuer ce qui leur est demandé. Cela est en phase avec le travail pionnier de Coch et French, qui pensent que la frustration mesurée par le taux d'absentéisme, résulte de la difficulté des employés à effectuer leurs nouvelles tâches.¹⁴

¹² Cité par RICHARD, Soparnot (2013). Les effets des stratégies du changement organisationnel sur la résistance des individus. Paris. ED : ISEOR. P. 33. Disponible : URL : <http://www.cairn.info/revue-recherches-e-sciences-de-gestion-2013-4-page-26.htm>, DOI : 10.3917/resg.097.0023. Consulté le 10/04/2017 à 17 :22 :15.

¹³ CROZIER et FRIDBERG, op.cit.page.392.

¹⁴ Cité par RICHARD, Soparnot. Op. Cit. P. 34.

2.2. Les conséquences de la résistance au changement :

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

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

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

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

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.¹⁵

¹⁵ HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane, (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal : ED. Transcontinental, P. 322.

Section 03 : La conduite du changement organisationnel :

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

3.1. Définition de la conduite du changement :

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

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

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

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ». ¹⁶

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* » ¹⁷

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

¹⁶ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003). Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Paris : ED. DUNOD, P.97.

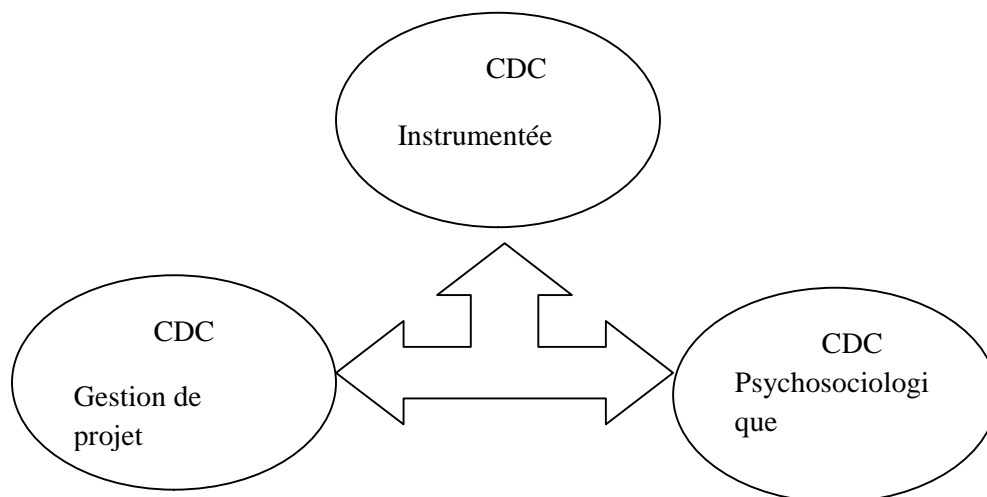
¹⁷ Ibid. P. 97.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.¹⁸

3.2. Les modèles de conduite du changement :

Dans leur ouvrage, **AUTISSIER** et **MOUTOT** ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches (figure 2) :

Figure 02 : Modèles de conduite du changement



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT. J-M.- conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P. 3-4.

- ❖ **La conduite du changement instrumentée** : la plus connue permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.
- ❖ **La conduite du changement psychosociologique** : elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les acteurs de

¹⁸ GILLES, Tenau (2005). La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. Paris : Ed. L'Harmattan, P.31.

motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

- ❖ **La conduite du changement de gestion de projet** : la plus « complète » permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « *conduite du changement* » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.¹⁹

3.3. Les leviers de la conduite du changement :

D'après AUTISSIER et MOUTOT, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.²⁰

3.3.1. La communication :

Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation les enjeux, les étapes, les échéances du changement, le risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement.²¹

❖ Définition

Selon GROUARD et MESTON « *la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère* »²²

¹⁹ AUTISSIER.D [et al], Op. Cit. P .3-4.

²⁰ AUTISSIER.D, et MOUTOT, J(2003).-Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.-Paris : ED. DUNOD, p.120.

²¹ Cité par BOUKRIF, MOUSSA, Op. Cit. P.92.

²² Cité par ZORZI, Jessica. En quoi les différentes natures du changement influent-elles sur la conduite du changement : analyse du cas de PSA. 119 F mémoire : science de management : Université de VERSAILLES :

Ou encore ROMELAR, qui explique que : *« quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel »*.²³

❖ La communication en entreprise :

La communication en entreprise dépasse la seule volonté de transmettre une idée ou une information à un public. Il s'agit ici du processus d'écoute et d'émission de messages et de signes mis en place par une organisation à destination des différentes parties prenantes. Cela permet à l'entreprise de viser l'amélioration de son image, le renforcement de ses relations, la promotion de ces services et la défense de ses intérêts. En d'autres termes, la communication recherche la cohérence entre le contenu des messages délivrés et les réalités vécues en entreprise (action mises en œuvre par la marque, qualité des produits et services proposés, objectifs poursuivies par l'entreprise).²⁴

❖ Les outils de la communication

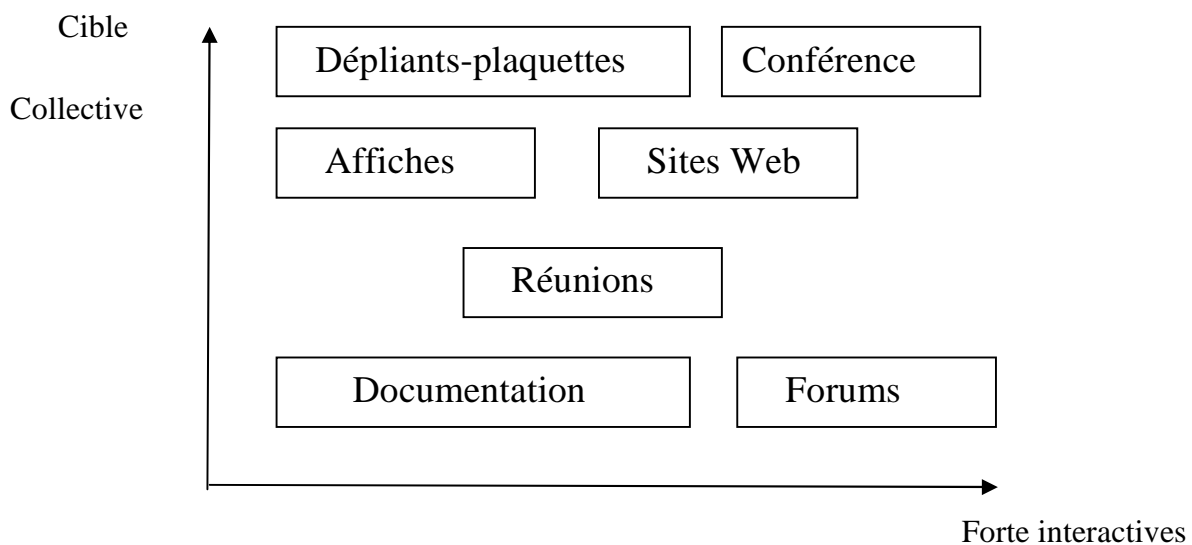
Les processus de conduite du changement utilisent pour leurs besoins différents outils de communication dont l'utilisation est fonction de caractère plus en moins collectif de la cible et l'interactivité désirée comme le montre la figure ci-dessous.

2014. Disponible : <https://zorzijessica.files.wordpress.com/2014/12/memoire-jessica-zorzi.pdf>. Consulté le 12:04:2017 à 12:46:52.

²³ ROUMILAR, P. (1997). Changement de l'organisation et ressource humaine. Paris : ED. Economica, P. 308.

²⁴ PAULIEN, Duval. La conduite du changement et la communication à la poste : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaine : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006.P.11. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 22/04/2017: 17:30:15.

Figure 03 : Les outils de la communication



Source : AUTTISSIER, D et MOUTOT, J-M.-pratique de la conduite du changement.-comment passer du discours à l'action, Paris : Ed : Dunod, 2003.P.129.

- ❖ **La documentation**: la traçabilité de tout ce qui se fait et se dit dans un projet passe par la création d'un système de documentation avec un administrateur, des utilisateurs, des droits d'accès, des modalités de stockage et de diffusion. De plus en plus de documents sont gérés électroniquement via des intranets. La mise en place d'un référentiel documentaire permet à chacun de savoir tout ce qui a été dit et écrit sans pour cela avoir assisté à toutes les réunions.
- ❖ **Les affiches** : Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message «*accrocheur*» par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente.
- ❖ **Dépliants et plaquettes** : tous les projets de changement doivent se donner les moyens institutionnels de leur existence. Cela passe par un nom, un logo, un planning, un slogan, et des responsables. Toutes ces informations qui donnent une légitimité existentielle au projet peuvent être diffusées par un dépliant ou de la manière la plus classique par une plaquette. Le dépliant, en quatre, six ou huit faces privilégie une information graphique rapidement accessible. Il permet également de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus.
- ❖ **Sites web et forums** : le site web est un bon moyen pour regrouper toutes les informations concernant un projet. Il contient l'ensemble des informations liées au

projet de changement tels que : le planning, l'équipe projet, les partenaires, les retours d'expériences, la communication interne et la documentation. Le site joue alors le rôle de portail et peut être accessible à tous sans contrainte de temps et d'espace. Il peut revêtir un caractère dynamique avec l'administration de forum par groupes de travail sur les thèmes choisis. Pour que les gens utilisent les forums et y participent, il est nécessaire de prévoir un administrateur de site et des animateurs légitimes pour les forums.

- ❖ **Conférences** : c'est ce que l'on appelle les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, On privilégiera une communication institutionnelle (discours des dirigeants), participative (avec des ateliers au cours desquels les personnes doivent produire un livrable) et /ou récréative (activités de loisirs entre les membres).
- ❖ **Réunions** : les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'information et de coordination dans le cadre d'un projet. Pour ne pas que celle-ci se résume à des rencontres sans production, donc le rôle de l'animateur est très important car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous.²⁵

➤ **Processus de communication :**

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

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

²⁵ AUTTISSIER, D et MOUTOT, J-M.-Op. Cit. P.129-131.

- Le «feed-back» la rétro-action : partie de la réponse que le récepteur communique en retour à l'émetteur.

➤ **Rôle de la communication dans la conduite du changement :**

- **Faire comprendre le projet de changement :**
 - ❖ Sensibiliser à l'arrivée du changement,
 - ❖ Donner de l'information générale sur le projet de changement,
 - ❖ Réaffirmer la volonté de la haute de la direction,
 - ❖ Supporter les gestionnaires dans leur rôle d'agent de changement afin de bien, répondre aux premières préoccupations.
- **Informé des conséquences du changement sur les activités des personnes touchées :**
 - ❖ Informer sur les impacts, conséquences, effets, retombées du projet de changement,
 - ❖ Personnaliser les communications selon les différents groupes touchés,
 - ❖ En collaboration avec les gestionnaires, informer de différentes actions mises en œuvre pour gérer la transition,
 - ❖ Favoriser une attitude positive face au changement,
 - ❖ sur les raisons justifiant le changement,
 - ❖ Communiquer honnêtement sur les avancements du projet.
- **Supporter la transition :**
 - ❖ Informer du processus, des moyens et des ressources mises en place pour la mise en œuvre de changement,
 - ❖ Transmettre les détails à propos des formations prévues,
 - ❖ Communiquer les informations complètes en lien avec le soutien prévu pour le projet,
 - ❖ Assurer, suivre et soutenir une fois le changement mis en place.²⁶

²⁶ Cité par PAULINE. Duval, Op. Cit. P.13.

3.3.2. La formation :

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

❖ Définition :

Selon **VATIER**, la formation est définie comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer, avec compétence, leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* ».²⁷

Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT** : « *la formation est considérée comme un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux telles que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure au centre de profits, etc....* ».²⁸

Selon **GHADDAB. Nadia [et al]** : « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques* ».²⁹

Le plan de formation va permettre aux salariés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement en termes de pratique managériale, de communication, d'évolution des métiers et des changements techniques.³⁰

❖ Définition de plan de formation

Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**, le plan de formation est défini comme : « *le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement* ».³¹

²⁷ VATIER Raymond (1960). Département, de l'entreprise et promotion des R.M, Paris, Ed. Entreprise moderne. P.90.

²⁸ AUTISSIER.D et MOUTOT.J, Op.cit.p.132.

²⁹ GHADDAB. Nadia et AOUADI, Sourou, (2008). Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines. Tunis : ED. Université virtuelle de Tunis, P.6.

³⁰ Cité par, BOUKRIF, Moussa, Op. Cit. p.93.

³¹ AUTISSIER.D et MOUTOT.J (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Paris, ED. DUNOD. p.114.

❖ Etapes d'élaboration d'un plan de formation :

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

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

formation peut en outre être évalué à partir d'une grille de compétence à acquérir et /ou d'une évaluation de feedback.³²

❖ Les méthodes du choix de formation :

- **Formation initiale ou formation d'entretien :** la formation peut être considérée de trois façons différentes : soit comme un préalable à la prise de fonction, soit comme un entretien au cours de la période d'activité, ou alors cumuler les deux. Le choix dépendra de la politique de recrutement, du niveau technique des tâches à accomplir et du degré d'obsolescence des connaissances.
- **La formation externe ou interne ou e-Learning :**
 - ✓ **La formation interne :** cette formation se fait à l'intérieur de l'entreprise elle-même, sans appel aux organismes externes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement de l'entreprise et elle permet aux candidats, l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.
 - ✓ **La formation externe :** ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise.³³
 - ✓ **Le e-Learning :** le e-Learning, formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles.

Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects.³⁴

³²<http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/comprendrepourreussir/planformation-BD-24.mars2010.pdf>. consulté : le 18/04/2017, 13:41:40.

³³ TOUMSIN, Christophe. La formation en entreprise : enjeux et stratégies. 117F Mémoire : management international : Université LIEGE.P.17. Disponible : http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf, consulté : le 21/04/2017, 22 :42 :05.

³⁴ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.137.

❖ Le rôle de la formation dans la conduite de changement :

La formation est un puissant vecteurs d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle repend 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 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.³⁵

3.3.3. L'accompagnement :

Si l'on se réfère à l'étymologie du mot, accompagner signifie « aller avec ». Nous saisissons donc qu'accompagner signifie « *se joindre à* », notamment pour faire un déplacement en commun ». ³⁶

L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes.

L'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre sont but. En aucun cas, il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou de la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative. ³⁷

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

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

³⁵ FIORINI, Chrystelle. Face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers. 170 F mémoire : EDH : L'école nationale de la santé publique : Décembre 2001 : Disponible : Documentation.ehesp.fr/mémoires/2001/edh/fiorini.pdf consulté : le 23/04/2017 à 18 :35 :40.

³⁶ ROBERGE, M. (2002). A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états. Paris : revue d'éducation permanente, université Paris-Dauphine, p.102.

³⁷ DUBRA ABATERUSSO, Alexandra. La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement. 106 F mémoire : psychologie et science de l'éducation section science de l'éducation : Université de GENEVE : Disponible : <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 24/04/2017 à 13 :30 :11.

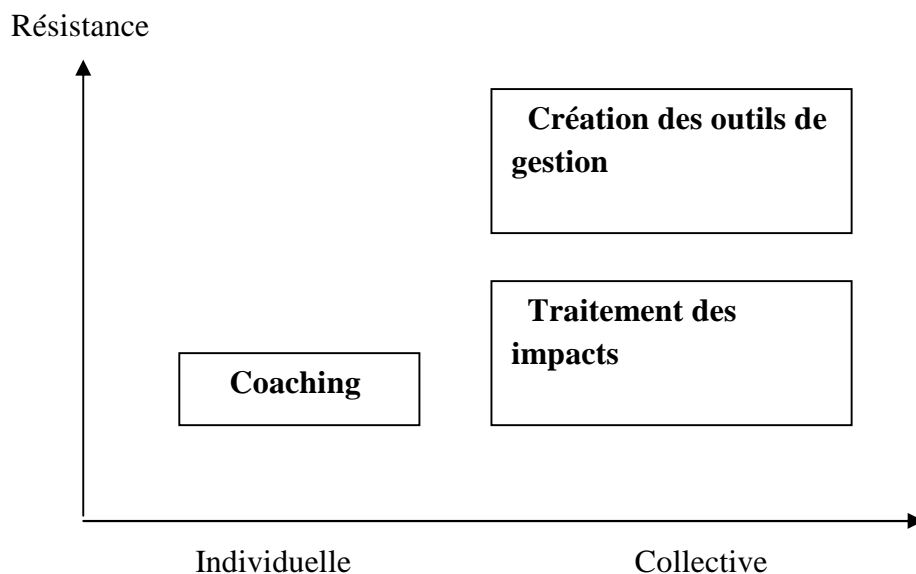
Chapitre II La résistance et les leviers de conduite du changement

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

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

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

Figure 04 : les dispositifs de l'accompagnement



Source : AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, «pratique de la conduite du changement : comment passer de discours à l'action.-Paris : ED. DUNOD, P.141.

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

A. Le traitement des impacts

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

- **Définir la cible du changement** : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement décliné au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement en cours. Cette cible est définie de manière générale est déclinée sur toutes les structures concernées.

- **Définir les niveaux d'impact** : il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est un moyen, fort et très fort, qui nécessitent un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent simplement être informées du changement en cours, moyen des diapositifs de communication.

- **Analyser l'existant** : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.³⁸

B. Le coaching :

« *Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire* »³⁹

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

Le coaching s'applique aussi bien à l'individu qu'à une équipe, est souvent appelée time-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune de manager ou de consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, à

³⁸ AUTTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P.140-151.

³⁹ HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles (2000).-Le coaching.- Paris : ED. D'organisation, P.10.

la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser.

❖ Les modes du coaching :

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

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

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

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

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

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

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

- **Le coaching de groupes : mettre en commun des stratégies de succès :**

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

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

Une action de coaching de groupe menée par journée ou par demi-journée, sur six à douze mois, avec des groupes de six à huit participants la fréquence des rencontres varie en fonction du groupe constitué.⁴⁰

- ❖ **Objectif du coaching :**

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

- **De la décision du changement :** il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimension du changement.
- **De la réalisation du changement :** il s'agit d'interroger les managers, sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible ? Cela, afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices en cas d'échec.
- **De l'exploitation de changement :** il s'agit de s'interroger sur les facteurs clés du succès des actions du changement (mesure de la réussite de changement). Et de considérer ces actions comme des connaissances acquises, donc il est important de les

⁴⁰BERNARD, Hévin et JANE, Turner (2004). Manuel de coaching : champ d'action et pratique. Paris, DUNOD, 322 F. P 22-23-46-48. Disponible : <http://197.1451.10:81/pnb/GESTION2/COACHING/Manuel%20%20coaching.pdf>. Consulté le 17/04/2017 à 10 :33 :26.

formaliser pour l'exploitation future. Cela permet de produire un diagnostic complété par des actions à mener pour corriger les points échéants.⁴¹

C. La création des outils de gestion

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

Selon AUTISSIER et MOUTOT, il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction de changement, qu'à ce dernier et démontré sont utiles. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

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

La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement, dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.⁴²

⁴¹ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P.146.

⁴² AUTISSIER, D. et MOUTOT, Op. Cit. P.149.

Conclusion de chapitre

Il est actuellement inévitable pour toute entreprise qui veut assurer sa pérennité et sa performance, d'effectuer un changement organisationnel. Mais ce changement n'est pas aisé. C'est un processus complexe qui passe par plusieurs étapes. Il s'accompagne généralement par des risques, des résistances et des difficultés techniques et humaines.

Le phénomène de la résistance aux changements et à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement, ce phénomène n'est pas toujours un processus de blocage des changements mais il constitue aussi, pour les employés (victimes du changement), un moyen de réduire leurs frustrations en les exprimant et en les faisant sortir à la surface. C'est donc sur ces normes et valeurs qu'il faut agir si l'on souhaite obtenir des changements.

Pour réussir le changement organisationnel, toute entreprise doit suivre une méthodologie qui est la conduite vers un nouveau système managérial ceci pour être concurrentielle sur le marché. Le projet de changement doit être compris, accepté et utilisé par les acteurs concernés dans le cadre de l'organisation. Pour notre part, nous estimons que la conduite du changement doit s'appuyer sur trois leviers de changement à savoir : la communication, la formation, et l'accompagnement.

Chapitre III

Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

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

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. A cet effet, ce troisième chapitre sera scindé en trois sections. La première, nous permettra de présenter l'organisme d'accueil la laiterie « RAMDY », ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée. La deuxième concernera l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain. La discussion de ces résultats fera l'objet de la troisième section.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée

Au cours de cette section, nous allons présenter la SARL laiterie RAMDY sous ses différents volets, ainsi que la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser notre enquête de terrain.

1.1: Présentation de l'entreprise

1.1.1: Raison sociale

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248DA

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants:

*Téléphone: 03419.62.58/60/78/

*Fax: 03419.62.59

*E-mail: laiterie.ramdy@hotmail.com

*Site web: www.ramdy-dz.com

1.1.2: Historique

La SARL RAMDY Ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983, elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU), tout en triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/Minute, et une ligne complète du fromage barre.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL Ramdy.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En Octobre 2009, la SARL Ramdy a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une protection optimale du consommateur, la SARL Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées.

Des techniciens qualifiés veillent, sans relâche, au respect des conditions d'hygiène et ou du maintien de la qualité du produit.

1.1.3. Situation géographique et juridique de l'entreprise Ramdy :

❖ Situation géographique de la SARL Ramdy : usines implantées

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de la wilaya de Bejaia, de quelques 50 unités de production agroalimentaires en cours l'extension.
- A 2 km d'une grande agglomération.
- A quelques centaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie, dotée d'un port à grand trafic et d'un aéroport international.
- A 170 km à l'Est de la capitale Alger.

❖ Statut juridique de la SARL Ramdy : « Ramdy » est une personne morale autonome en ce qui concerne sa gestion.

1.1.4. Identification et statut de la SARL Ramdy :

Ramdy est une société à responsabilité limitée (SARL) avec un capital social de 208.885.248 DA et un effectif actuel de 365 salariés.

❖ Infrastructures :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

départements de production " Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage". Et pour une surveillance de la qualité du produit, une protection optimale de consommateur, la SARL Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

❖ Equipements :

A. Production

➤ Atelier yaourt et crème dessert :

- Une salle de poudrage bien équipée.
- Traitement : un processus de fabrication pour la production des yaourts, crème dessert et brassés.
- Conditionnement :
 - Deux (02) conditionneuses de capacité de 12000 Pots /heure.
 - Une (01) conditionneuse de capacité de 9000 Pots/heure.
 - Une (01) conditionneuse de capacité de 21600 Pots/heure.
 - Une (01) conditionneuse de capacité de 5000 Pots/heure.
 - Deux (02) conditionneuse de capacité de 7200 Pots /heure.

➤ Atelier Fromage :

- Une salle de préparation du produit et une, pour préparation des moules, bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion et l'autre pour le fromage barre).
- Trois machines de conditionnement de fromages portion. Et deux machines pour le fromage barre, une machine banderoleuse Grandi et deux salles bien équipées pour la mise en cartons.

B. Administration : un réseau de micro-ordinateurs.

C. Services généraux : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

D. Ressources humaines: un effectifs total de 365 travailleurs (cadres, agents de maitrises, exécutants).

1.1.5. Activité, missions et objectifs de l'entreprise Ramdy :

❖ **Activité de la SARL Ramdy :** la stratégie de la SARL Ramdy s'inscrit dans la mission d'apporter la santé par l'alimentation en plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre au travers de trois pôles d'activité :

- ✓ Les principaux produits fabriqués par l'entreprise Ramdy ;
 - Yaourt et crème dessert ;
 - Pole d'activité fromage ;
 - Pole d'activité boisson : citronnade en sachet d'un litre, orangeade en sachet d'un litre. Au plan du développement, la société prévoit le lancement de nouveaux produits sur le marché en 2017 comme le yaourt à boire et la mousse ou chocolat.

❖ **Mission de la SARL Ramdy :**

La mission de l'entreprise est d'améliorer les ventes dans le temps par apport à la concurrence et de satisfaire les besoins des consommateurs. Sa stratégie vise son développement et l'expansion des marchés afin d'avoir une part de marché importante. Le rôle de Ramdy ne s'arrête pas à la satisfaction des différents besoins des consommateurs, mais l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits. Participer aux progrès économiques.

L'entreprise a deux missions qui sont :

- **Sur le volet économique :**
 - Satisfaire les besoins des consommateurs ;
 - Assurer la croissance.
- **Sur le volet social :**
 - Améliorer les conditions de travail ;
 - Répondre aux attentes des salariés ;

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

- Former les salariés à la nouvelle technologique.

❖ **Les objectifs de l'entreprise Ramdy** : les objectifs visés par Ramdy peuvent être présentés comme suite :

- Offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle ;
- Convaincre les clients de faire appel au service de l'entreprise ;
- Donner une meilleure image de l'entreprise ;
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise ;
- Diversifier ces produits ;
- Mise en place de ses produits sur le territoire national ;
- La création de l'emploi.

1.1.6. Structure de l'entreprise :

Selon l'organigramme de l'entreprise Ramdy qui est dotée d'une structure fonctionnelle, il est composé d'une direction générale et sept (07) sous-directions.

❖ **La direction générale** : le directeur général est le propriétaire de la société. Elle est assurée par un directeur « Z.Medjkoune », qui veille à la bonne gestion de l'entreprise. La direction générale est composée de :

- **Service hygiène et sécurité (H.S.E)**

S'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection ainsi que de l'étude et l'analyse des accidents de travail.

- **Contrôle de gestion**

Il permet de prendre un certain nombre de mesures (décisions), d'une part stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme, et d'autre part, les décisions courantes (liées à l'exploitation normale) qui permettent à l'entreprise de fonctionner de façon normale afin d'assurer sa rentabilité et sa croissance et l'élaboration des tableaux de bord.

- **Le secrétariat** : qui est chargé de la liaison entre la direction et ses différents départements.
- **Projets** : tout ce qui concerne les travaux neufs.

Ce service permet de gérer et organiser tous les services de l'entreprise, suivant une

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

politique générale à travers :

- L'organisation réunions régulières, pour se pencher sur les problèmes rencontrés au niveau des différents services ;
- L'instauration d'une procédure claire à suivre par les services de production et commercialisation.

❖ La sous-direction finance et comptabilité

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle est constituée des services :

•Comptabilité

*Comptabilité générale : il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.

* Comptabilité analytique : s'est chargé de suivre les mouvements des stocks quotidiennement et l'établissement des inventaires comptables et physiques ainsi que le calcul des coûts et du résultat.

•Finances

S'occupe de tous les encaissements et les décaissements.

❖ La sous-direction de ressources humaines et moyennes

Elle regroupe le service développement des ressources humaines (service du personnel) et les moyens généraux.

•Service du personnel

Il regroupe six (06) postes principaux : chef du personnel, rémunération (paie), recrutement et psychologie de travail et deux assistants qui s'occupent de l'organisation du travail, et une apprentie tout en ayant une polyvalence des postes.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

✓ Chef du personnel :

Il permet de concevoir le bon fonctionnement de la RH, tout en leur procurant des bonnes conditions de travail. Comme il s'occupe des moyens généraux de l'entreprise.

✓ Section rémunération (paie) :

Service chargé d'assurer la gestion de la paie du personnel avec un système de pointage, où chaque salariée doit marquer sa présence à l'heure convenue pour lui permettre d'avoir son salaire au complet à la fin du mois.

✓ Section recrutement et psychologie du travail :

Il est chargé de recruter le personnel soit en interne ou en externe (quand les compétences n'existent pas en interne) pour répondre au besoin de l'entreprise.

Quant à la psychologie du travail, elle s'intéresse à des études concernant la façon de perfectionner les responsables pour adapter les personnes au travail proposé.

✓ Assistant ressources humaines :

Il dépend du service du personnel, ou il assure le rôle de lien entre la direction des ressources humaines et le reste du personnel de l'entreprise.

✓ apprentie : elle s'occupe d'étudier les CV, par classement, selon le niveau d'étude et de préparer les attestations de travail.

•Service moyens généraux

Assuré par le chef du personnel, il a pour mission essentielle la gestion des services généraux, à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué de trois sections (section générale, section assurances, section transport du personnel).

La sous-direction des ressources humaines, assure un support administratif, de qualité, à l'ensemble du personnel de Ramdy, elle :

- Veiller à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Gérer et calculer la paie ;
- Piloter les activités du social ;
- Etablir et maîtriser les procédures et assurer le recrutement.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

❖ La sous-direction de l'approvisionnement :

Dans le cadre de la stratégie globale des approvisionnements et des budgets alloués, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la veille à la bonne tenue des stocks. Elle coordonne les activités des magasiniers, et un contrôle des différents relatifs au Entrés/Sorties des matières premières. Ce service est divisé en deux sections :

- Section achats : achat locaux, achat extérieurs.
- Section de gestion de stocks.

❖ La sous-direction de production : le directeur de production définit le planning de production. Il doit :

- Assurer le suivi des délais, du coût de la qualité des produits ;
- Contrôler et suivre les statistiques de la production ;
- Responsable du personnel de la production ;
- Gérer les commandes imprévues et éviter les retards.

La direction de la production est composée de : atelier yaourt, atelier fromage et atelier lait pasteurisé, collecte du lait cru.

❖ La sous-direction contrôle de qualité et R&D: elle permet élaborer des programmes d'essai à travers :

- Le contrôler de la qualité des produits ;
- L'élaboration des rapports techniques.

❖ La sous-direction commerciale et marketing : elle est composée de deux services qui sont :

• Service commercial : à but :

- S'occupe de la vente et la promotion des produits de l'entreprise ;
- Gère les campagnes publicitaires ;
- Etablit les factures pour les clients ;
- Encaisse les paiements.

• Service marketing : qui a pour rôle de :

- Superviser l'application de la stratégie marketing ;

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

- Proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente ;
- Superviser la communication externe et la réalisation d'études de marché ;
- Gérer les réclamations des consommateurs.

❖ La sous-direction technique : à pour mission de :

- Proposer et exécuter des actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenance sur les équipements ;
- Organiser les moyens techniques nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ;
- Coordonner les services connexes à l'activité de l'entreprise.

1.2. La méthodologie de la recherche utilisée :

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

1.2.1. Les techniques utilisées :

Nous allons présenter brièvement, les techniques que nous avons utilisées dans la collecte des informations nécessaires pour notre étude, dans ce qui suit :

❖ **Le questionnaire :** le processus d'élaboration du questionnaire est un moment crucial de notre recherche. Il a été développé sur la base de la partie théorique présentée dans le premier et deuxième chapitre et de la question de départ qui a été le fil conducteur, lors de la formulation des questions. Celui-ci offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum des personnes en un temps court ;
- La possibilité d'obtention d'un maximum d'informations ;
- Facilité le traitement et l'exploitation des questionnaires remplis.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le changement organisationnel qui génère des résistances des employés, sous diverses formes et manières, ainsi que les méthodes à mettre en place pour réduire ses résistances au sein de la SARL laiterie Ramdy, et dans le but de faire un travail fiable et de répondre à notre problématique d'une manière plus efficace, nous avons distribué deux types de questionnaires pour faire une étude comparative entre les agents d'exécutions et les agents de maîtrises (le changé et le changeur). Chaque type de questionnaire

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

contient trois rubriques sauf que la quatrième partie est destinée pour les changeurs.

- **Rubrique 1** : concerne les informations sur l'identification du personnel tels que : l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et le poste occupé.
- **Rubrique 2** : les informations concernant l'introduction du changement organisationnel par la SARL laiterie Ramdy.
- **Rubrique 3** : elle touche, les résistances des employés, les formes et les facteurs de résistances au changement introduit.
- **Rubrique 4** : portant sur les divers leviers de conduite du changement tels que la communication, la formation, le coaching.

❖ Echantillon de l'enquête

Comme nous l'avons signalé précédemment, nous allons faire une étude comparative, donc le choix de la population fait ainsi :

- **Pour les cadres** : nous avons distribué le questionnaire au nombre de (30) sur la totalité de la population d'étude, et on a récupéré seulement une quinzaine (15), quatre (04) questionnaires n'ont pas été pris en considération parce qu'ils étaient vide de réponses.
- **Pour les agents d'exécution (les changés)** : nous avons distribué le questionnaire à un nombre de (70) sur la totalité de la population d'étude, nous avons récupéré que (52), puis et écarté (17) questionnaires parce qu'ils étaient incomplets.

L'enquête de terrain a été s'effectuée dans la période allant du 13 mars 2017 jusqu'au 13 avril 2017.

C'est dans cette optique que notre travail de recherche, traitant des divers leviers de la conduite du changement organisationnel pour réduire les résistances, a été réalisé.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, nous avons jugé utile de préciser que notre étude tente de répondre à une problématique de recherche qui porte sur **les pratiques mises en œuvre pour conduire le changement organisationnel au sien de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances au changement.**

Cette section sera consacrée pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche qui sont, à titre de rappel les suivantes :

- La réussite d'un projet de changement se base sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance.
- La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation, et cela à travers l'utilisation des divers outils de communication.
- Les aspects économiques, socio économiques, et psychologique entravent la conduite d'un projet de changement organisationnel dans une entreprise.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

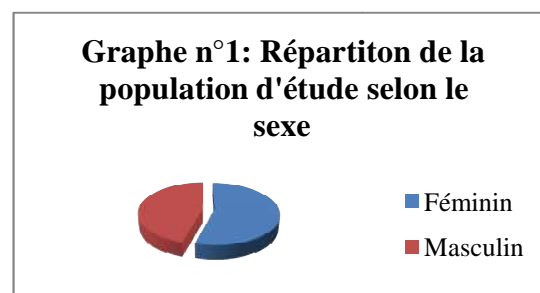
2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête destinée aux cadres dirigeants

❖ Identification de la première entité questionnée (cadre dirigeants)

Par entité questionnée, nous faisons référence au cadre dirigeant que nous identifions à travers son sexe, son niveau d'étude, son âge, et enfin son ancienneté. Les cadres dirigeants de notre échantillon se répartissent selon le tableau suivant. 54,3% sont du sexe féminin et 45,5% des dirigeants sont du sexe masculin.

Tableau 04 : Répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage%
Féminin	6	54.5%
Masculin	5	45.5%
Total	11	100%



Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Les résultats de ce tableau nous montrent que le sexe féminin est plus majoritaire que le sexe masculin dans l'entreprise Ramdy. L'explication que nous pouvons avancer est que le sexe féminin est orienté vers des postes administratifs plus que le sexe masculin à cause de la nature du travail exercé.

Tableau 05: La répartition de l'échantillon selon le sexe et la tranche d'âge

Age	Féminin	Masculin	Total
Entre 20-29 ans	2	0	2
Entre 30-39ans	3	4	7
Entre 40-49ans	1	1	2
Total	6	5	11

Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

L'échantillon est constitué à 54.5% de femmes et 45.5% d'hommes. Toutefois, la tranche d'âge des plus jeunes [20-29] et tranche d'âge des plus jeunes [40-49] est les moins représentées dans notre échantillon avec un pourcentage cumulée de 36,36%. L'explication

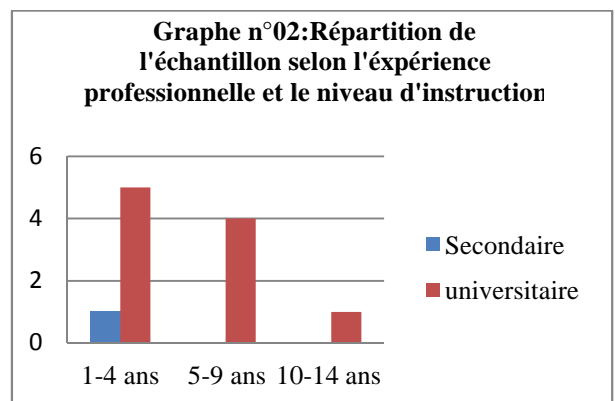
Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

que nous pouvons avancer est que les jeunes devraient se former avant d'occuper un poste de cadre de dirigeant qui nécessite une expérience préalable.

En plus, la politique de d'embauche de l'entreprise Ramdy favorise une main d'œuvres d'âge moyen à fin de bénéficier de l'expérience et de la compétence du salarié embauché.

Tableau 06: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction

Ancienneté /niveau	Secondaire	Universitaire	Total
Entre 1-4 an	1	5	6
Entre 5 et 9 ans	0	4	4
Entre 10-14ans	0	1	1
Total	1	10	11



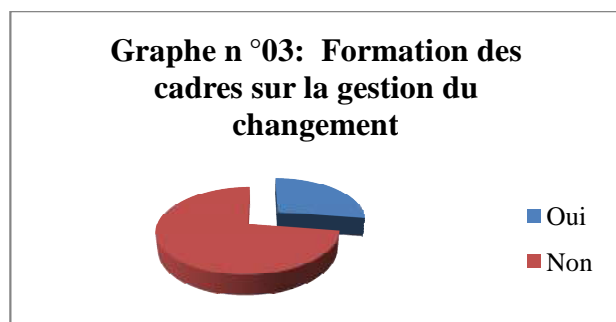
Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats

Le niveau d'instruction le plus dominant dans notre échantillon est le niveau universitaire, avec un taux de 90,90%. Ceci s'explique par les exigences du poste de dirigeant, qui nécessite d'avoir les compétences nécessaires pour réussir une mission de gestionnaire et en plus de mener des projets de changement organisationnelle. Par contre, pour l'ancienneté on remarque que la tranche dominante est entre 1 à 4 avec un taux de 54,54 %. Cela peut être expliqué d'un côté par la petite taille de notre échantillon et d'un autre côté par les recrues de nouveaux jeunes universitaires à fin de les former dans le temps dans l'entreprise.

❖ Introduction du changement

Tableau 07 : Formation des cadres sur la gestion du changement

Formation sur la gestion de changement	Effectif	Pourcentage%
Oui	3	27.3%
Non	8	72.7%
Total	11	100%



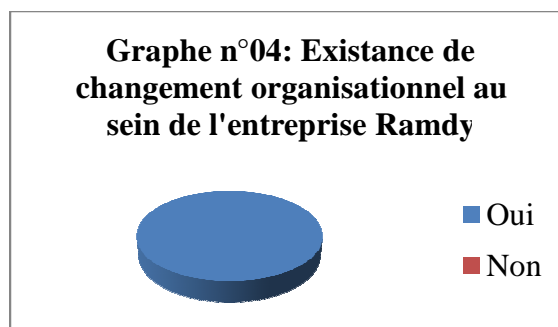
Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Les résultats de l'enquête montrent que plus de 72,7% des cadres dirigeants de notre échantillon n'ont pas bénéficié d'une formation en matière de la gestion du changement organisationnelle. Ceci explique, en partie, les difficultés rencontrées pour expliquer les questions des différents axes constituant notre questionnaire. Le fait que la plupart des dirigeants de notre échantillon soit de niveau universitaire, ayant déjà reçu une formation en la matière de gestion d'entreprise durant leur cursus universitaire, justifie à certaines limites le taux faible de formation des dirigeants en matière de gestion de changement.

Tableau 08 : Existence du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Oui	11	100%
Non	0	00%
Total	11	100%

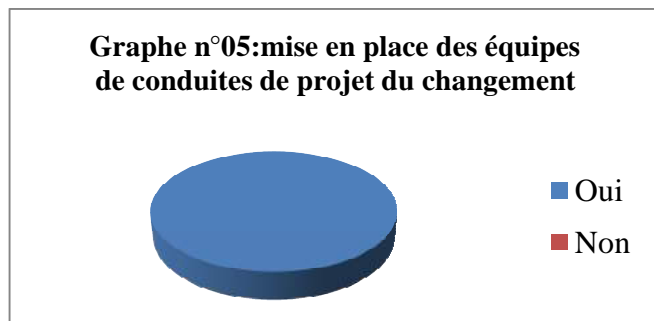


Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

D'après les résultats de notre enquête, la totalité de notre échantillon confirment que l'entreprise Ramdy a mis en place plusieurs projets de changement organisationnel. La participation de notre échantillon à la conduite du changement organisationnelle est présentée dans le tableau qui suit.

Tableau 09 : mise en place des équipes de la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy.

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Oui	11	100%
Non	0	00%
Total	11	100%



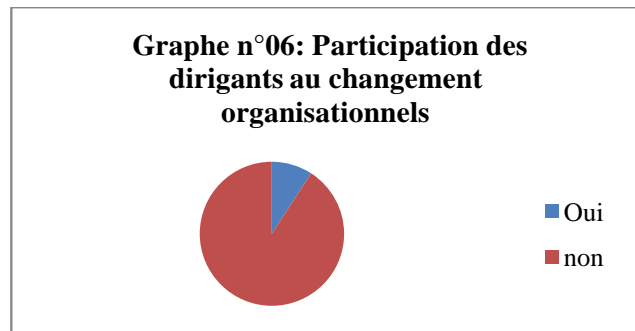
Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Le tableau ci-dessous illustre que la totalité de notre échantillon confirment que l'entreprise Ramdy mis en place des équipe pour la conduite de l'introduction et la mise en place d un projet de changement organisationnels.

Tableau 10 : Participation des dirigeants à un projet de changements organisationnels.

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Oui	10	100%
Non	1	0%
Total	11	100%



Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus nous montre que la quasi-totalité de notre échantillon ont déjà participés à un projet de conduite de changements organisationnelle. Le fait qu'un seul cadre dirigeant apparait comme un dirigeant qui n'a pas participé à un projet de conduite d'un changement organisationnel est justifié par le motif que le cadre dirigeant est un nouveau recrue dans l'entreprise. Le nombre de fois de participation de notre échantillon à la conduite du changement organisationnelle est présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 11 : Nombre de participation à un projet de conduite du changement organisationnel

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Participer 0 fois	1	9,09%
Participer 1 fois	3	27,27%
Participer 2 fois	4	36,36%
Participer 3 fois	0	0%
Participer 3 fois et plus	6	54,54%
Total	11	100%

Source : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

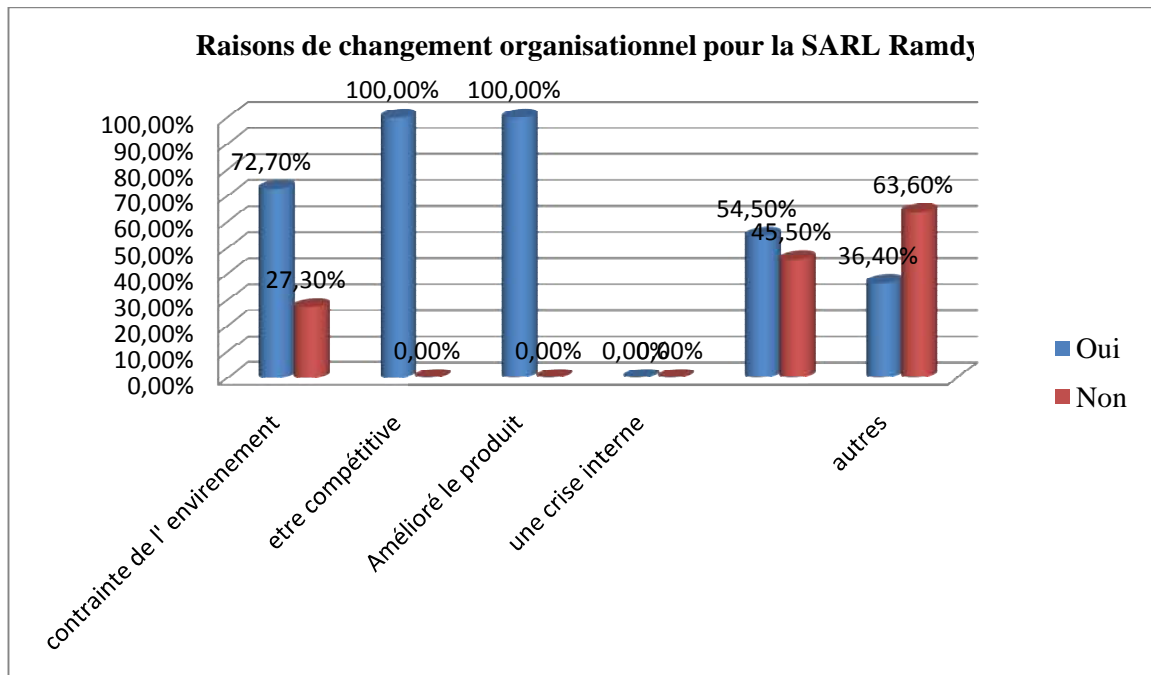
Tous les cadres dirigeants de notre échantillon ont participées au moins une fois à un projet de conduite d'un projet changement organisationnel, à l'exception d'un seul cadre.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Vu l'intérêt que représente la gestion de changement organisationnel comme une pratique d'adaptation à l'environnement.

L'entreprise Ramdy est vraiment préoccupé de faire participer ses cadres dirigeants dans plusieurs projets de changements organisationnel à fin de les bien formé dans la matière

Graphique n°7 : Raisons de changement organisationnel pour la SARL Ramdy



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure ci-dessus, on constate que les cadres confirment que les raisons principales de changement organisationnel, au sein de la SARL sont liées à l'amélioration du produit et aussi d'être compétitive, avec un taux de 100% pour chacun des raisons et ce dans le but d'avoir une position meilleure sur le marché et une amélioration de la gamme des produits fabriqués.

Puis, viennent les contraintes de l'environnement externe avec un taux de 72.7%, contre 27.3% qui voient que cette raison n'influe pas sur l'organisation. Le taux le plus élevé s'explique par l'innovation et l'appariation de nouvelles technologies ainsi que la mondialisation et l'ouverture des marchés qui exigent pour l'entreprise Ramdy de s'adapter pour assurer sa pérennité

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

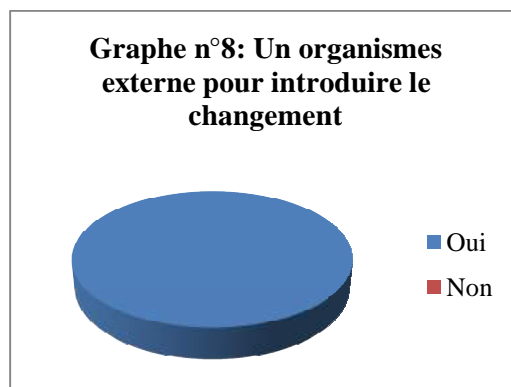
En suite, nous avons un taux de 63.6% qui propose d'autres raisons pour le changement, telle que la satisfaction interne. Les autres enquêtés ne voient aucune autre cause, que celles énumérées.

Et 54.5% des répondants avancent les raisons liées à l'amélioration des relations avec les clients car sont la raison d'être de l'entreprise Ramdy contre 45.5% qui disent que cette cause n'influe pas sur l'organisation.

Enfin 100% des questionnées confirment que l'entreprise ne subit pas de crise interne qui peut avoir de l'influence sur elle.

Tableau 12 : Un organisme externe pour introduire le changement organisationnel

Elément de réponse	Effectifs	Taux %
Oui	11	100%
Non	00	00%
Total	11	100%

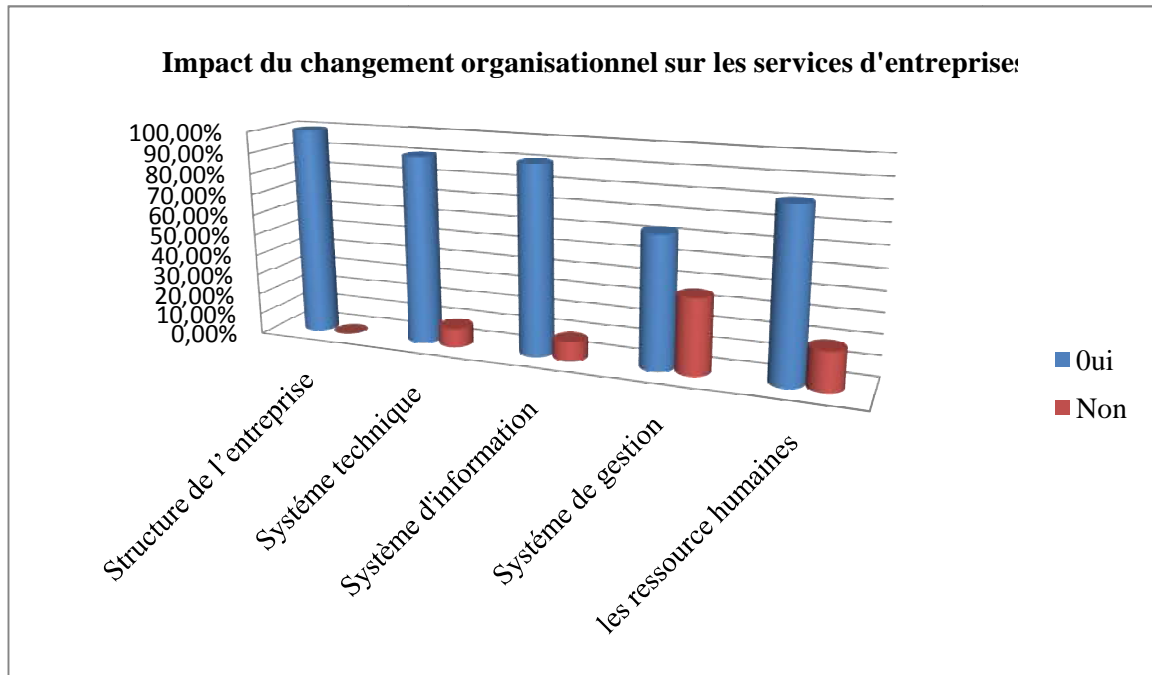


Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

En cas de rencontre de difficulté à l'introduction du changement organisationnel, tous les cadres dirigeants de l'entreprise de notre échantillon confirment que l'entreprise fait appel à des organismes externes tel que l'organisme de certification ISO (International Standard Organisation) pour la version 22000 (sécurité alimentaire), et IV PME (Intelligences Veilles des Petites et Moyennes Entreprises).

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graph n°09 : impact du changement organisationnel sur les services d'entreprises



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Comme l'indique les résultats de la figureci-dessus, on remarque que le changement organisationnel a affecté la structure de l'entreprise avec un taux de 100% ce qui a été confirmé par tous les cadres de la SARL Ramdy, et cela s'explique par la réorganisation de chaque département, et la nomination de différents services, ainsi que la création d'un nouveau service (service de force de vente).

Le changement organisationnel n'a pas affecté seulement la structure de l'entreprise, mais aussi d'autres éléments, tels que le système d'information et le système technique avec un même taux de 90.9% pour chacun des deux. Cela est justifié par l'intégration d'un nouveau logiciel de type SAP, sachant que l'ancien logiciel est de type MAGIC, ainsi que l'intégration de nouvelles machines de haute qualité.

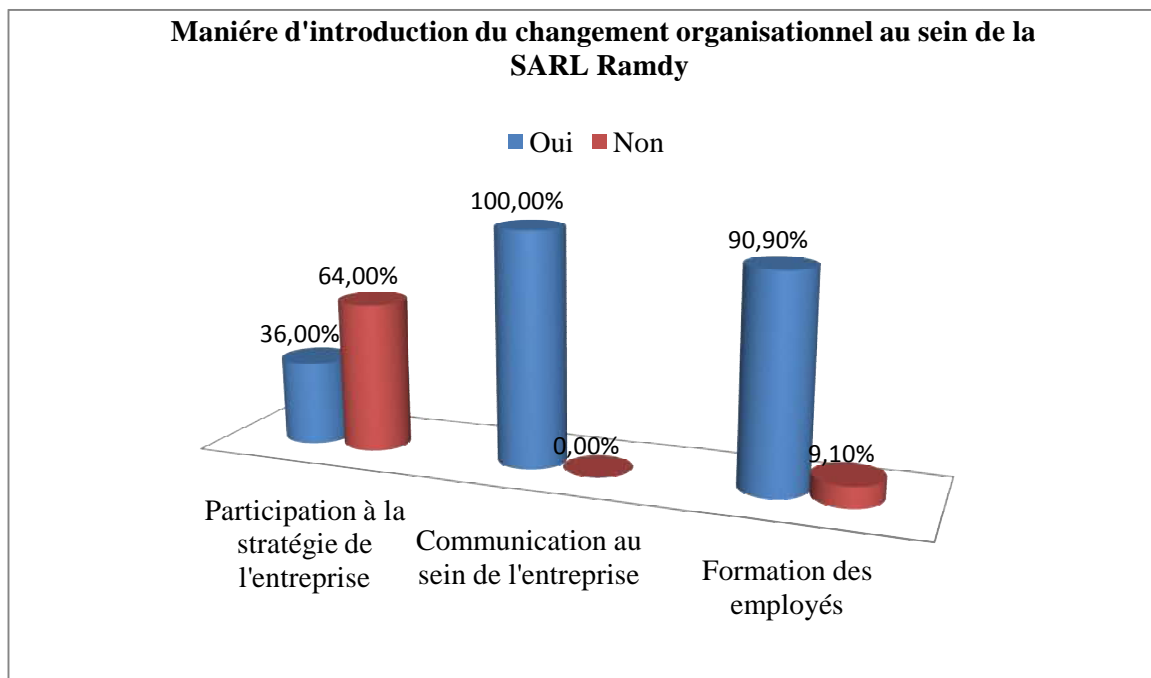
Aussi, 81.8% des cadres stipulent que le changement a affecté le système des ressources humaines. A ce propos, l'entreprise Ramdy accorde de plus en plus d'importance au facteur humain, par l'intégration de nouvelles recrues, ainsi que la motivation et la responsabilisation des salariés. Contre un taux de 18.2% qui trouvent que le changement organisationnel ne touche pas le système RH.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Enfin, un taux de 63.6% de notre échantillon voient des modifications au niveau du système de gestion, car l'entreprise actuellement prend des décisions et établit des stratégies plus claires, afin d'avoir un avantage concurrentiel.

Il est demandé aux cadres dirigeants de donner leur avis sur les bonnes manières de l'introduction du changement organisationnel. Leurs réponses sont illustrées dans le graphique ci-après

Graphique n°10 : Manière d'introduction du changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Les résultats du graphique ci-dessus montrent que 100% des enquêtés constatent qu'il y a de la communication au sein de l'entreprise, lors de la mise en œuvre d'un projet de changement organisationnel. La SARL accorde beaucoup d'importance à ce volet pour faire accepter le projet de changement.

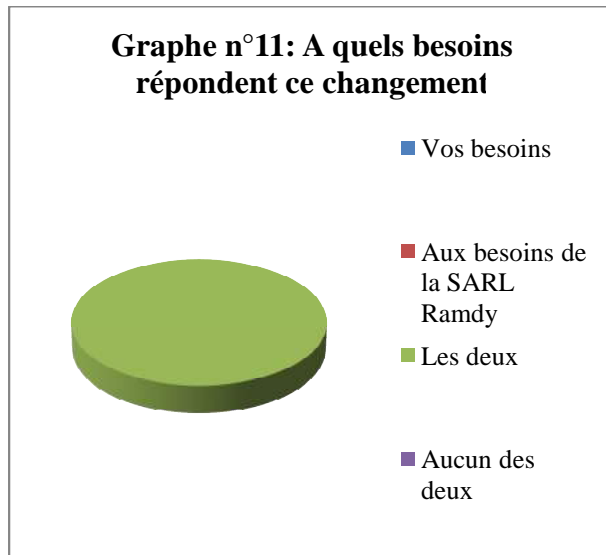
Pareil pour la formation avec un taux de 90.9% des répondants ayant bénéficié d'une formation. L'entreprise accorde une importance capitale pour celle-ci, afin d'acquérir plus de compétence et plus de formation concernant le projet de transformation, telle la formation de HACCP (Hazard Critical Control Point) et HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Contre seulement un taux de 9.1% des répondants qui voient que la formation n'est pas nécessaire pour faire introduire le changement organisationnel.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Un taux de 63.6% confirme que la participation des employés à la stratégie de l'entreprise est une manière positive pour introduire le changement organisationnel. Ce n'est pas facile d'établir une stratégie, parce qu'il nécessite d'avoir divers avis des employés pour qu'elle soit plus pertinente.

Tableau 13 : A quels besoins répondent ce changement ?

A quel besoins répond ce changement	Effectifs	Pourcentages %
Vos besoins	00	00%
Aux besoins de la SARL Ramdy	00	00%
Les deux	11	100%
Aucun des deux	00	00%
Total	11	100%



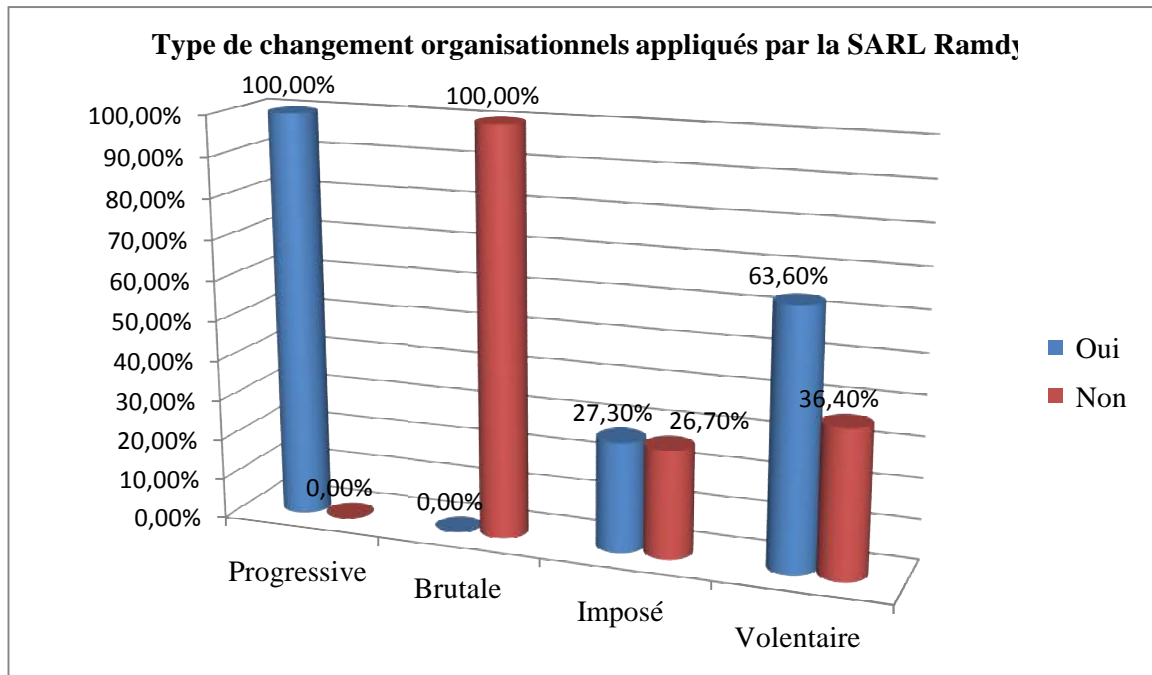
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Le tableau et le graphe ci-dessus font ressortir un taux de 100%, ce qui signifie que le changement organisationnel répond aux besoins des deux (les besoins de la SARL et besoins des cadres). Donc, il ya une satisfaction humaine, cela peut augmenter la motivation et permettre à l'entreprise l'amélioration de ces produits et d'avoir une bonne position sur le marché.

Il est demandé aux cadres dirigeants de donner leur avis sur les différents types de changements organisationnels appliqués par la SARL Ramdy. Leurs réponses sont présentées dans le graphe ci-après.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphe n°12 : Types de changements organisationnels appliqués par la SARL Ramdy



Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

D’après le graphe et les résultats du tableau ci-dessous, on remarque un taux de 100% lié au changement progressif, ce qui indique que l’entreprise Ramdy applique ce type de changement pour l’amélioration de la situation professionnelle et la progression, et d’aller pas à pas pour agir sur la stratégie de l’entreprise, et de ne pas tomber dans des échecs. Suit un taux de 63.6% pour le type de changement volontaire, pour que l’entreprise réponde à ces besoins et dans le but d’avoir une situation meilleure, contre un taux de 36.4% qui indique que l’entreprise n’applique pas ce type de changement.

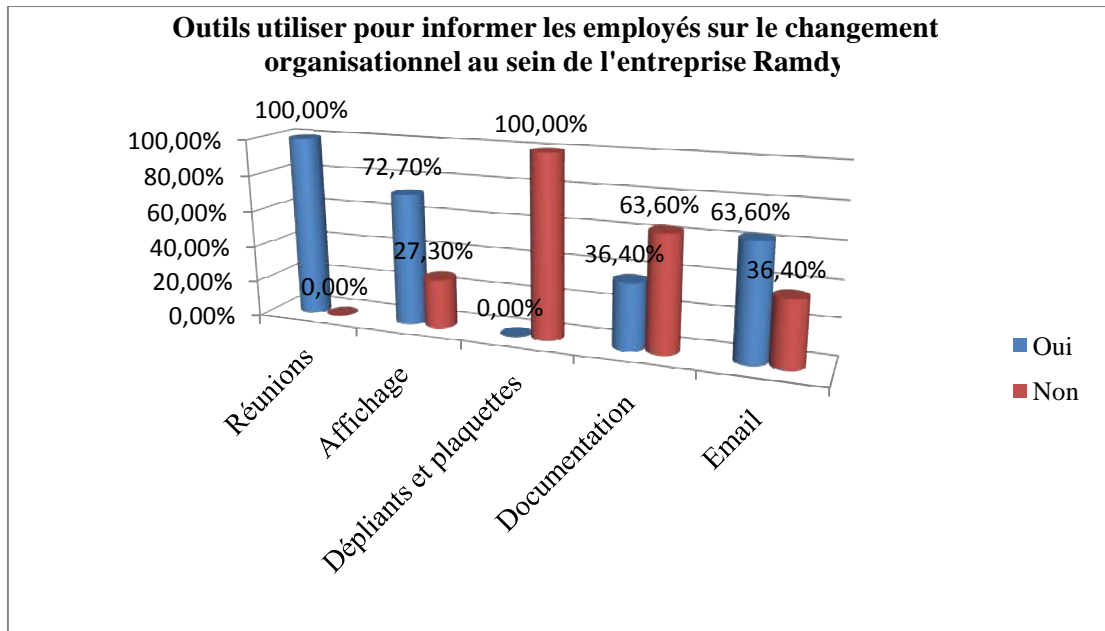
En suite , on observe un taux de 27.3% des répondants qui estiment que l’entreprise Ramdy applique le type de changement imposé, cela par apport l’organisme externe de certification ISO qui exige des lois à appliquer d’une façon obligatoire afin de certifier leurs produits, et de répondre aux attentes des clients pour avoir plus de confiance en matière de consommation de ses produits.

Enfin, 100% des répondants confirment que l’entreprise Ramdy n’a jamais procéder à la mise en place d’un projet de changement de type brutal, par ce qu’il n’ya pas de rupture par apport au pratique anciennes.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

❖ La résistance au changement

Graph e n°13 : Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

D'après la figure ci-dessus, on remarque que pratiquement tous les moyens de la communication sont utilisés par les entreprises de notre échantillon.

A l'introduction d'un projet de changement organisationnel, les outils privilégiés pour informer les employés, sont les réunions avec un taux de 100%. Les employés sont rassemblés dans une salle de réunion pour discuter sur le projet de transformation.

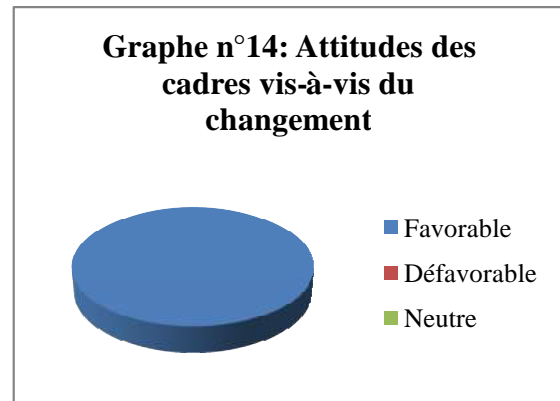
En suite, 72,7% des répondants disent que l'affichage été un moyen pour informer sur le changement, à travers les panneaux d'affichage et des téléviseurs. Seuls 27,3% disent que les affichages ne sont pas utilisés de manière régulière. 63,6% des questionnés utilisent l'email à travers des messages par Outlook, contre 36,4% qui ne font pas appel à ce moyen.

Enfin, 36,4% des cadres utilisent les documents pour informer sur changement, (le changement de certaines tâches). Contre un taux de 63,6% qui n'utilisent pas cet outil.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Tableau14 : Attitude des cadres vis-à-vis du changement :

Elément de réponse	Effectif	Taux %
Favorable	11	100%
défavorable	00	00%
Neutre	00	00%
Total	11	100%

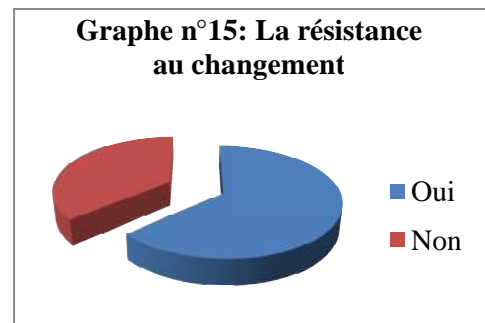


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Tous les cadres interrogés, soit un taux de 100% comme le montre le tableau et le graphe ci-dessous, confirment qu’ils sont favorables pour le changement organisationnel, introduit au sein de la SARL Ramdy étant donné qu’il permet à l’entreprise de s’adapter à son environnement et améliorer sa situation dans le but de garder sa pérennité et suivre l’évolution du marché.

Tableau 15 : La résistance au changement

Elément de réponse	Effectif	Pourcentage%
Oui	7	63.6%
Non	4	36.4%
Total	11	100

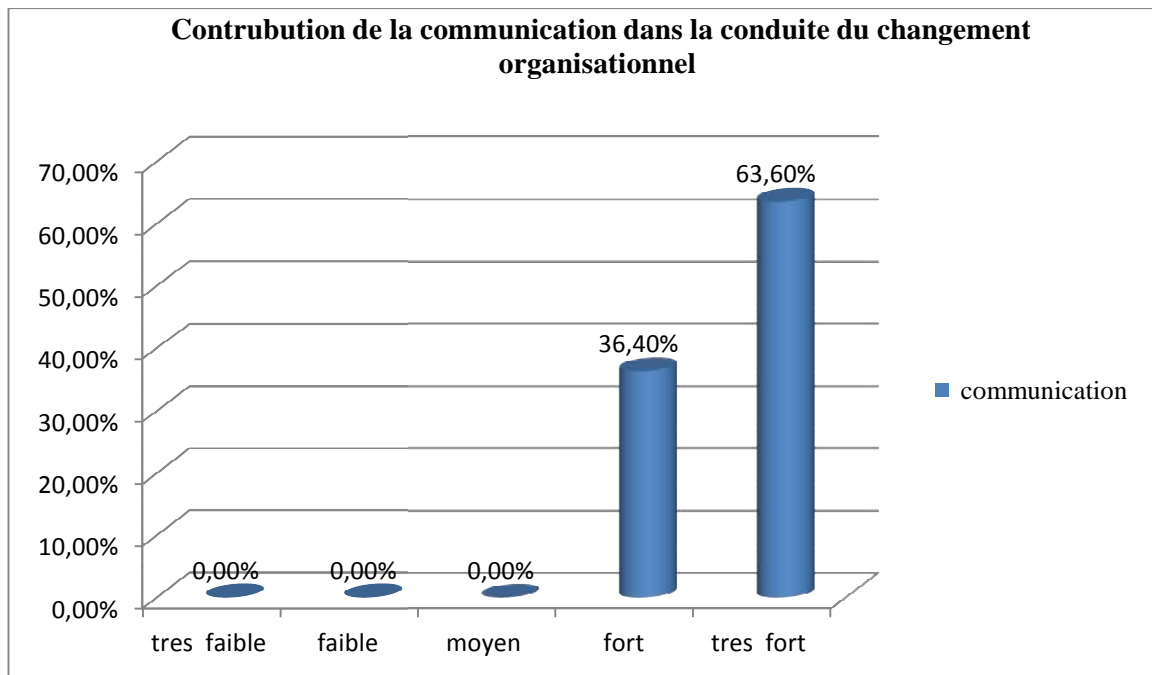


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

On constate, selon les résultats du tableau, qu’un taux de 63.6% des répondants a résisté au changement introduit par l’entreprise soit avec des formes individuelles ou collectives. Ce ci s’explique par les habitudes de travail, la peur de perdre leurs avantages et aussi la peur de l’inconnu, et la préférence de la stabilité. Contre un taux de 36.4% des cadres pour lesquels il n’ya pas eu de résistance, c’est-à-dire qu’ils sont pour le changement.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graph n°16 : Contribution de la communication dans la conduite de changement organisationnel

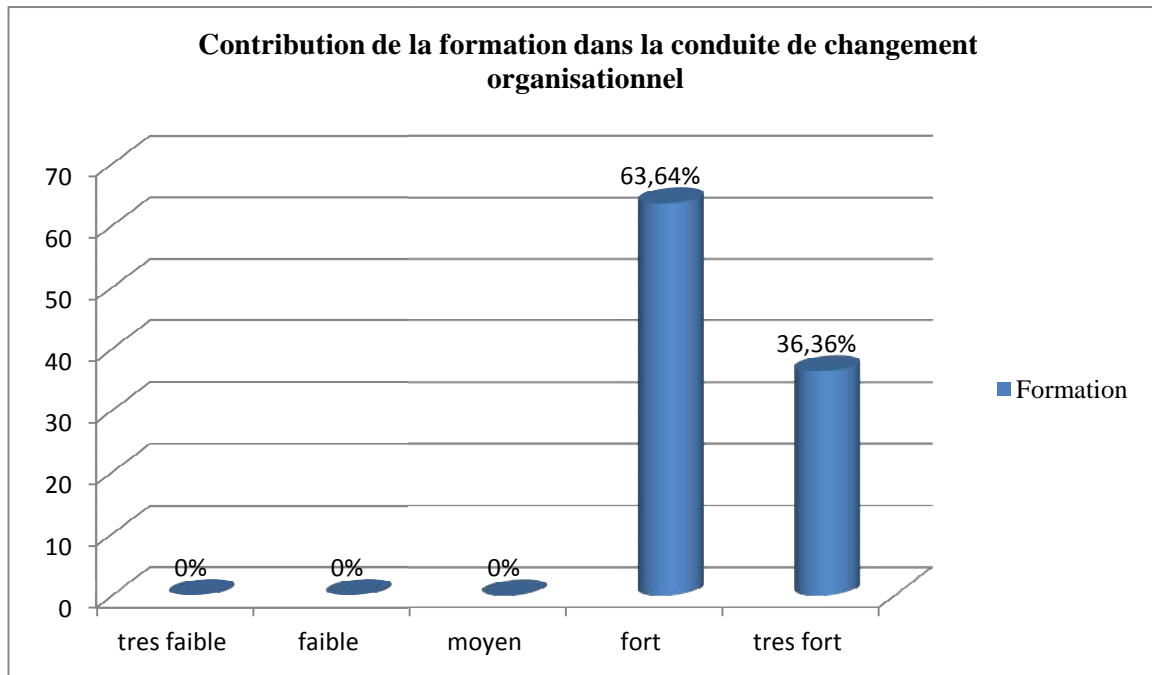


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Selon les données du graphique ci-dessus, l’existence d’une équipe qui est chargée de la conduite du changement confirme que l’entreprise a mis en place certains leviers de conduite de changement, telles que la communication avec un taux de 63.60%, **ce taux élevé confirme notre deuxième hypothèse La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation, et cela à travers l’utilisation des divers outils de communication pour expliquer les raisons du changement, et pour que le projet de transformation soit compréhensible par les acteurs concernés par le changement, et cela à travers l’utilisation de divers outils comme les réunions, les affichages... etc.** Et d’instaurer un système de communication fiable. La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation, et cela à travers l’utilisation des divers outils de communication.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphique n°17 : Contribution de la formation dans la conduite de changement organisationnel

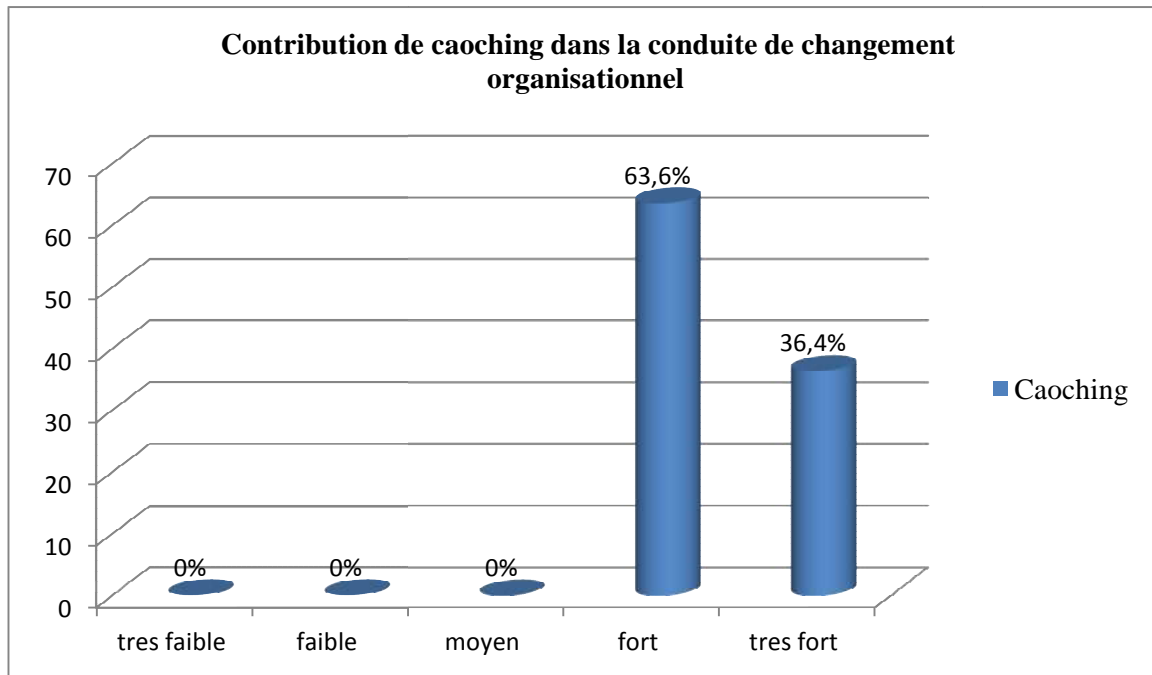


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Pour la majorité des questionnés, soit un taux de 63.64%, l’entreprise accorde une place importante à la formation, par ce qu’elle permet de faciliter l’ouverture sur le changement, elle permet de rendre les comportements des individus moins routiniers, et l’insertion des travailleurs dans de nouveaux dispositifs mis en place et de s’adapter aux nouvelles technologies afin d’éviter des résistances éventuelles, à travers des programmes établis par la direction des ressources humaines. Soit par des formations internes, ou des formations externes tout en s’appuyant sur des organismes externe tel que EL EMTIYAZ (siège de l’école à Alger) et cela selon les besoins en formation.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graph n°18 : Contribution de coaching dans la conduite de changement organisationnel

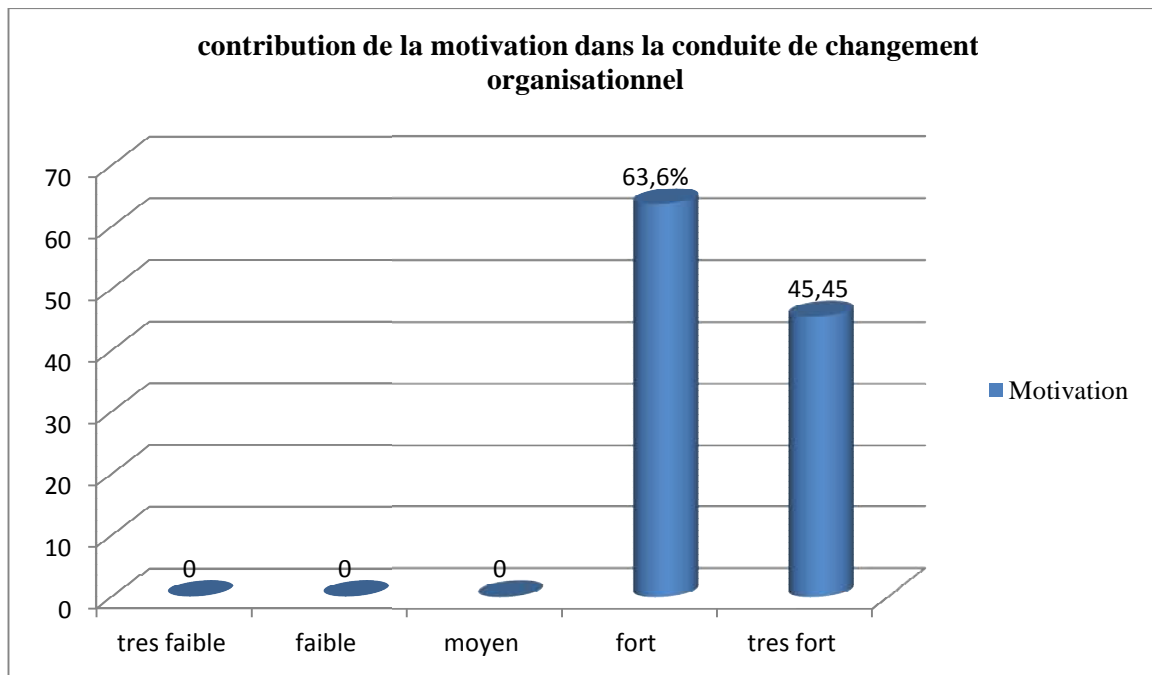


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Quant au coaching, un taux de 63.6% de cadres confirment que celui-ci est une méthode qui permet d’aider les managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils anènt leur action au changement et développer son potentiel humain et sont savoir-faire. L’entreprise met des programmes de coaching selon les besoins, à travers des organismes externes tels que CESAM international. Pour le développement du personnel, la direction des ressources humaines a signé un contrat de 18 mois avec cet organisme. Le coaching se déroule au sein de l’entreprise Ramdy comme suit : un coach pour les cadres qui occupent des postes sensibles et chaque cadre coach son équipe par la suit.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphique n°19 : Contribution de la motivation dans la conduite de changement organisationnel



Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Pour la motivation, un taux de 45.45% confirme qu’elle est un élément essentiel pour le rendement de chaque travailleur. La motivation se fait par des promotions, primes d’encouragement et les primes occasionnels (les fêtes de l’aide), contre un taux de 54.56% qui confirment que l’entreprise Ramdy ne motive pas ses travailleurs.

D’une manière générale et d’après les résultats énumérés précédemment on remarque que l’entreprise Ramdy accorde une place très importante pour les divers leviers tel que la communication, la formation, la motivation, et enfin le coaching. **Cela confirme notre première hypothèse à savoir La réussite d’un projet de changement se base sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance.**

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Tableau 16 : La moyenne de la qualité de la réussite de projet de la conduite des changements organisationnels au sein de l'entreprise Ramdy.

Elément de réponse		Très faible	Faible	moyenne	Fort	Très fort	Ecart-type	Moyenne
Communication	N	0	0	0	4	7	0,505	4,64
	%	0	0	0	36,4	63,6		
Formation	N	0	0	0	7	4	0,505	4,36
	%	0	0	0	63,6	36,4		
Motivation	N	1	2	0	7	1	1,214	3,45
	%	9.1	18.2	0	63.6	9.1		
Coaching	N	0	0	0	11	0	0	4
	%	0	0	0	100	0		
Moyen de la conduite de changement							0,258	4,11

Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Comme le montre le tableau ci-dessus, la valeur 4,11 (qui représente la moyenne d'un intervalle allant de 1 à 5) indique que la qualité de la réussite de projet de changement organisationnel dans l'entreprise Ramdy est forte. Les quatre leviers que nous avons retenus pour mesurer la qualité de réussite d'un projet de changement organisationnelle quasiment montre la même importance dans le niveau de la qualité. La communication représente une moyenne de 4,64. Elle est suivie par la formation une moyenne de 4,36 et enfin par le coaching et la motivation prennent successivement les moyennes de 4 et 3,45. **Ceci confirme d'avantage notre première hypothèse relative à La réussite d'un projet de changement se base sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance.**

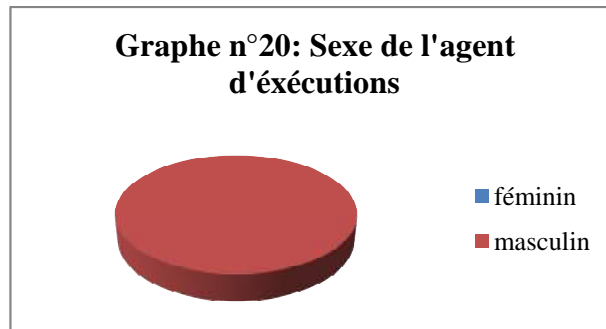
Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

2.2. Analyses des résultats de questionnaire destiné aux agents d'exécution

❖ Identification de l'entité questionnée (agent d'exécutions).

Tableau 17 : sexe de l'agent d'exécutions

sexe des agents	Effectif	Taux%
Féminin	00	00%
Masculin	35	100%
Total	35	100%

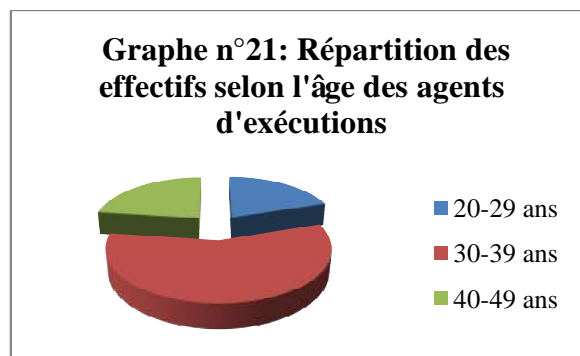


Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

A travers ce tableau et le graphe ci-dessus, on constate notre échantillon étudié est constitué du sexe masculin, avec un taux de 100%. Cela s'explique, tout d'abord par la SARL Ramdy est une entreprise industrielle et la nature de la tâche exige que ce soit des hommes notamment avec le système de la 3/8 (obligation de travailler la nuit).

Tableau 18 : Répartition des effectifs selon l'âge des agents d'exécutions

Élément de réponse	Effectifs	Taux %
20-29 ans	7	20%
30-39 ans	20	57.1%
40-49 ans	8	22.9%
Total	35	100%



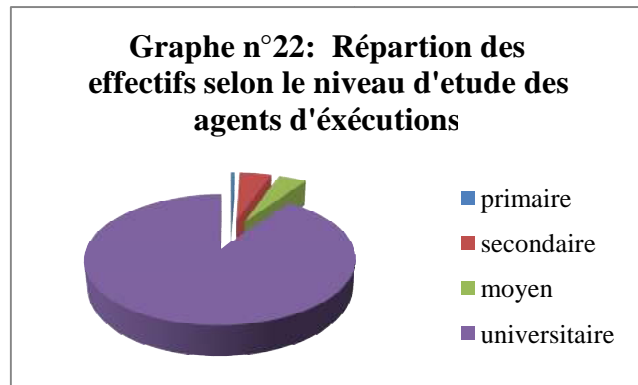
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

De l'observation des résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'entreprise Ramdy favorise la catégorie de 30-39 ans avec un taux de 57.1%, par ce que cette catégorie d'âge est la plus résistante pour l'exécution de la tâche par ce qu'elle nécessite un effort physique. Suivi d'un taux de 22.9%, par apport à leurs expériences, et d'un taux de 20% pour donner la chance au jeune de travailler et d'acquérir de nouvelle expérience

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Tableau 19 : Répartition des effectifs selon le niveau d'étude des agents d'exécutions

Elément de réponse	Effectif	Taux %
Primaire	2	5.7%
Secondaire	16	45.7%
Moyen	14	40%
Universitaire	3	8.6%
Total	35	100%



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Les données du tableau et le graphe ci-dessus montrent que la majorité des agents d'exécutions ont un niveau d'étude secondaire soit avec un taux de 45.7%, suivi du taux de 40% pour un niveau d'étude moyen et un taux de 8.6% du niveau d'étude universitaire, enfin un taux de 5.7% pour le niveau primaire.

D'une manière générale, l'entreprise Ramdy recrute des agents qui ont un niveau d'étude secondaire et moyen du fait que la tâche de production ne nécessite pas un niveau d'étude universitaire, mais elle ne favorise pas de recruter des salariées qui ont un niveau primaire, par ce que les tâches qui nécessitent un niveau plus élevé que le primaire.

Tableau 20 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'ancienneté

Ancienneté /niveau	Primaire	Secondaire	Moyen	Universitaire	Total
1-4 ans	2	11	6	2	21
5-9 ans	0	4	3	1	8
10-14 ans	0	1	3	0	4
15-19 ans	0	0	2	0	2
Total	2	16	14	3	35

Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

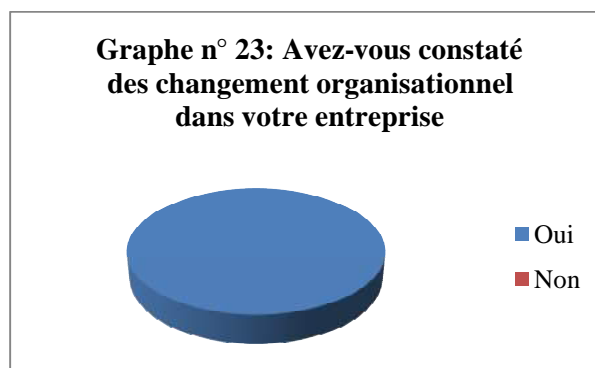
Comme le montre le tableau ci-dessus les niveaux d'instructions les plus dominants dans notre échantillon sont le niveau secondaire avec 45,71 %, suivie par le niveau moyen avec un taux de 40 %. Ceci s'explique facilement par la nature de poste d'agent d'excursions, qu'est un poste qui nécessite pas un niveau élevé de savoir faire. En revanche, on remarque la présence de 3 universitaire dans la catégorie d'agent d'excursions est justifié par la présence de certains machines complexes dans l'entreprise Ramdy, dont leurs fonctionnement nécessitent et exigent un niveau élevé de savoir faire est une maintenance continue.

Concernant la question relative à la domination de la tranche d'ancienneté de 1 à 4 ans. Ceci s'explique par les nouveaux recrues avec un niveau d'expérience faible suite à la création d'une nouvelle unité de production de fromage et l'élargissement de la gamme de produit ce qui a donné.

❖ L'introduction de changement

Tableau 21 : Avez-vous constaté des changements organisationnels dans votre entreprise ?

Elément de réponse	Effectif	Pourcentages %
Oui	35	100%
Non	0	00%
Total	35	100%



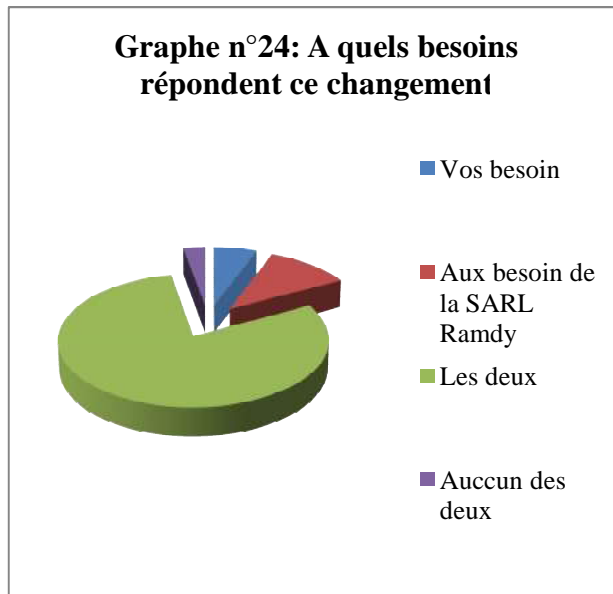
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Concernant la question relative à constatation des changements organisationnels au sein de l'entreprise Ramdy. La totalité des agents d'excursions interrogés confirment que l'entreprise Ramdy a procédé à des changements organisationnels.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Tableau 22 : A quels besoins répondent ce changement ?

A quel besoins répond ce changement	Effectifs	Taux %
Vos besoins	02	5.7%
Aux besoins de la SARL Ramdy	4	11.4%
Les deux	28	80%
Aucun des deux	1	2.9%
Total	35	100%



Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

D’après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, ces derniers montrent qu’un taux de 80%, les répondants disent que le changement organisationnel répond aux besoins des deux (aux besoins des salariés et de l’entreprise) ce taux et le plus élevé et Suivi d’un taux de 11.4% qui estiment que ce changement répond seulement aux besoins de la SARL Ramdy

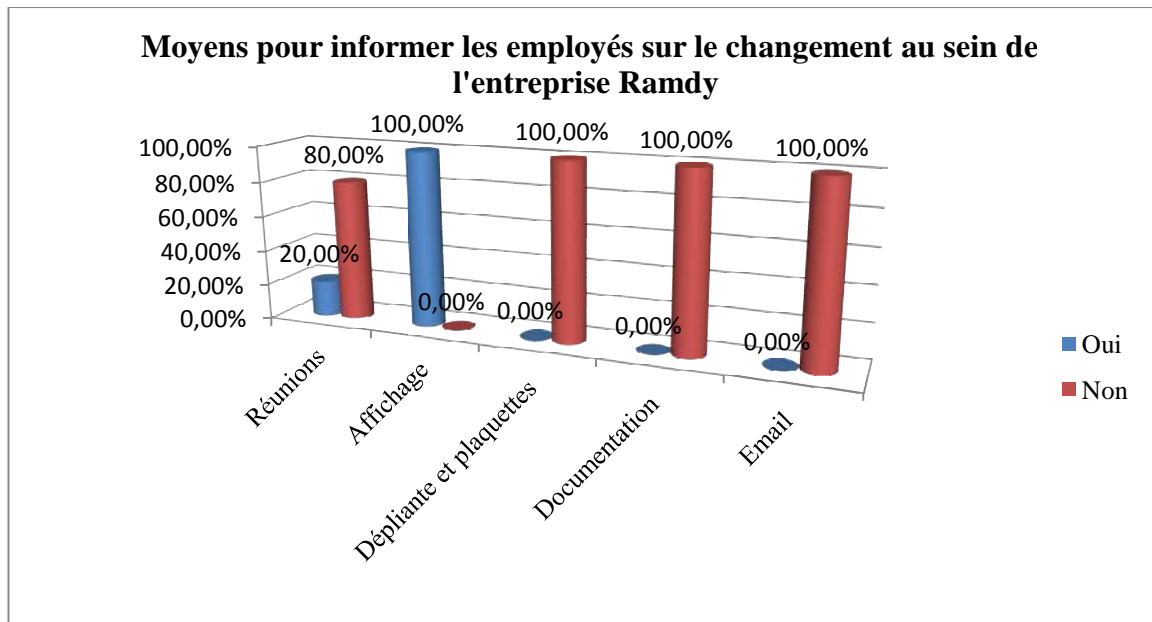
Par contre 5.7% des questionnés perçoivent que ce changement répond à leurs besoins, du fait qu’ils sont satisfaits de leur situation

Enfin, un taux de 2.9% des questionnés vient que ce changement, ne répond ni à leurs besoins ni aux besoins de la SARL c'est-à-dire il n’ya pas d’amélioration.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

❖ La résistance au changement

Graphique n°25 : Moyens pour informer les employés sur le changement au sein de l'entreprise



Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Comme le montre le graphique ci-dessus, on constate qu'un taux de 100% des travailleurs confirment que les moyens utilisés pour les informer sur le changement introduit est fait par voie d'affichage et cela à travers des panneaux d'affichage et les téléviseurs. Suivi d'un taux de 20% des travailleurs qui disent que les moyens utilisés pour être informés sur le changement est à travers les réunions, en effet les chefs d'équipes se réunissent avec les cadres intermédiaires pour des changements de méthodes de travail par exemple. Comme il a été déjà vérifié dans (le graphique n°10) que la communication reste le levier privilégié pour introduire un changement organisationnel au sein de l'entreprise Ramdy à travers ces moyens de communication.

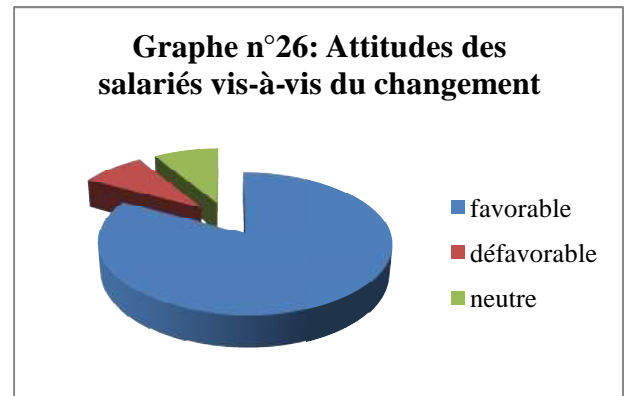
Les résultats de ce graphique qui expriment que tous les moyens de communication sont utilisés par les agents d'exécution lors de l'introduction d'un projet de conduite de changement organisationnel. Ceci appuie davantage notre hypothèse relative à la communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation, et cela à travers l'utilisation des divers outils de communication.

Enfin, un taux de 100% des répondants, ont confirmé que l'entreprise n'utilise ni les dépliants ni les documentations, et encore moins l'email.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Tableau 23 : Attitudes des salariés vis-à-vis du changement

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Favorable	15	42.85%
défavorable	10	28.57%
neutre	10	28.57%
Total	35	100%

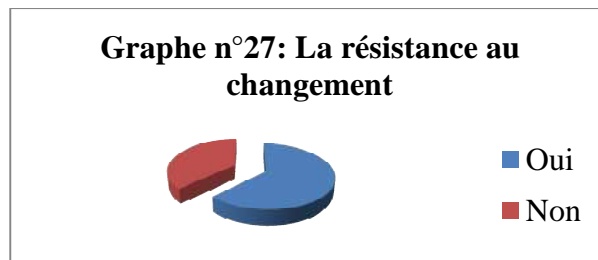


Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Nous constatons, dans le tableau et le graphe ci-dessus, qu’un taux de 42.85 % des répondants est favorable pour le changement introduit au sein de l’entreprise, cela s’explique par l’existence d’une satisfaction et un climat favorable pour le travail. Contre un taux de 28.57%, des questionnés qui sont contre le changement introduit parce que ce changement n’apporte rien de plus pour eux. Enfin, un taux de 28.57% des questionnés, qui sont dans la neutralité.

Tableau 24 : La résistance au changement

Elément de réponse	Effectif	Taux%
Oui	22	62.8%
Non	13	37.2%
Total	35	100%



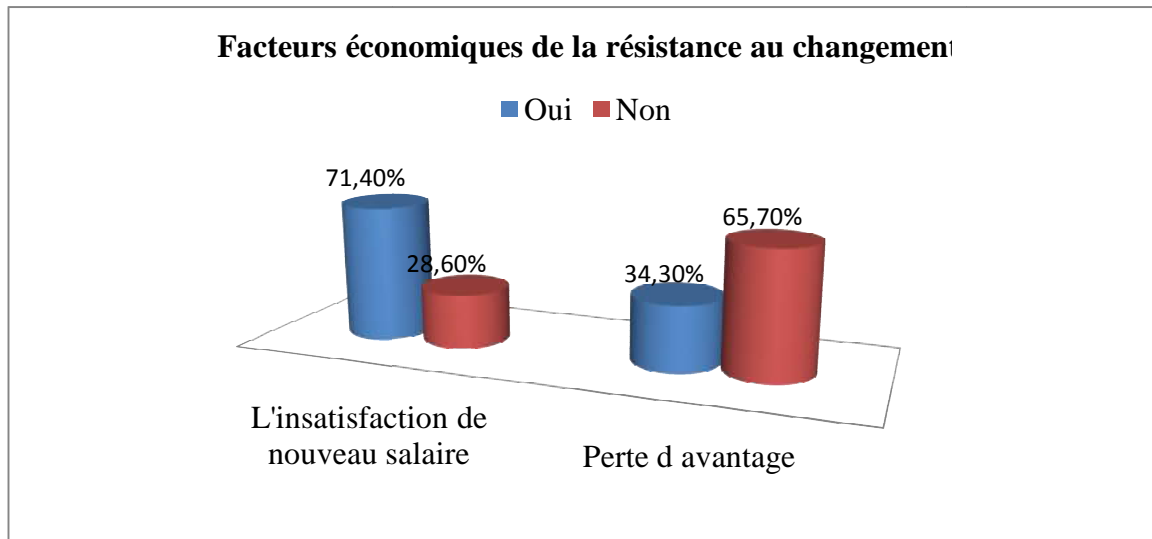
Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Selon le tableau et le graphe ci-dessus 62.8% ont répondu par «oui», contre seulement 37.2% qui ont répondu par «non ».

La majorité des questionnés ont résisté face au changement introduit par l’entreprise Ramdy à cause de la non prise en considération de leur revendication salariales, notamment en faisant la comparaison avec les entreprises du même secteur, certains questionnés ont répondu qu’ils sont contre le changement de postes pour ne pas perdre leurs avantages et de la perte de pouvoir.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphique n°28: Facteurs économiques de la résistance au changement



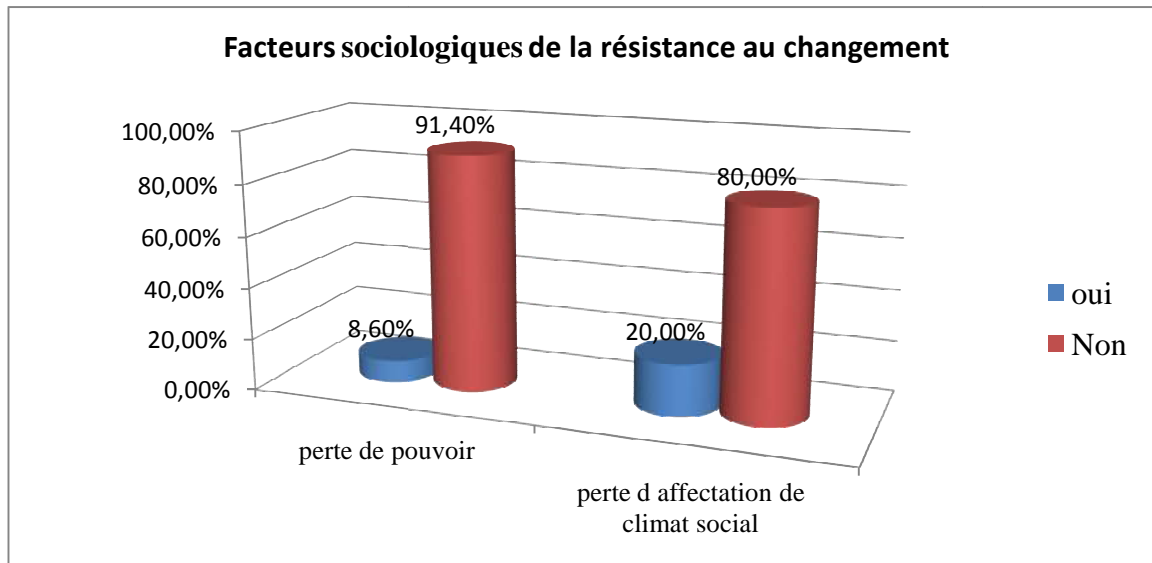
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus nous fait ressortir les facteurs économiques déclencheurs de la résistance des employés au changement introduit par l'entreprise Ramdy, de la manière suivante :

L'insatisfaction du nouveau salaire avec un taux élevé de 71.4%, et cela s'explique par le fait que les ouvriers touchent un salaire de niveau bas, comme le confirme un répondant : « *le salaire des ouvriers de Ramdy est d'un niveau bas, et la direction nous manipule avec de fausses promesses* ». Quant à l'augmentation attribuée est insuffisante, comme ils expliquent : « *cette augmentation n'a rien apporté. Environ 2000 dinar/année n'apporte rien de nos jours* ». Suivi par la perte des avantages avec un taux de 34.3%, cela par rapport au changement de poste.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphique n°29 : Facteurs sociologiques de la résistance au changement



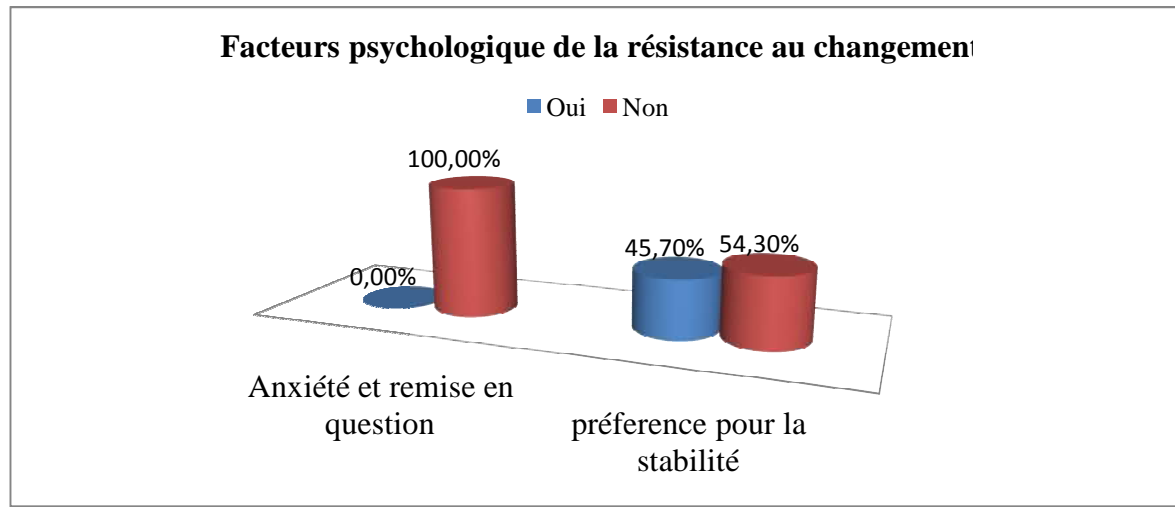
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus fait ressortir les facteurs sociologiques déclencheurs de la résistance des employés au changement introduit par l'entreprise Ramdy, de la manière suivante :

Perte d'affectation du climat social avec un taux de 20%, qui indique que ces personnes préfèrent maintenir leurs habitudes, leurs rites et leurs actes quotidiens que de le affecter par des changements. Suivi par la perte du pouvoir avec un taux de 8.6%, ce qui s'explique par le fait qu'une dégradation du poste provoque celle-ci (la résistance).

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphe n°30: Facteurs psychologiques de la résistance au changement



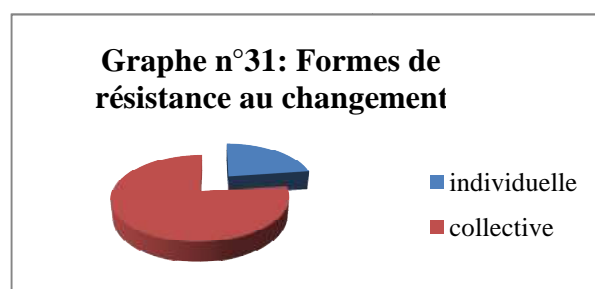
Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus fait ressortir les facteurs sociologiques déclencheurs de la résistance des employés au changement introduit par l’entreprise Ramdy, de la manière suivante :

La préférence pour la stabilité avec un taux de 45.7%, ils préfèrent la stabilité que de s’aventurer dans l’inconnu qui peut provoquer le changement de leur poste. Et un taux de 100% des salariés qui ne considèrent pas l’anxiété et la remise en question comme un facteur de résistance au changement.

Tableau 25 : Formes de résistance au changement

Elément de réponse	Effectifs	Pourcentages %
Individuelle	8	22.9%
Collective	27	77.1%
Total	35	100%



Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

De par le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que le changement introduit par l’entreprise Ramdy a provoqué des diverses formes de résistances chez les employés, elles se distinguent comme suit :

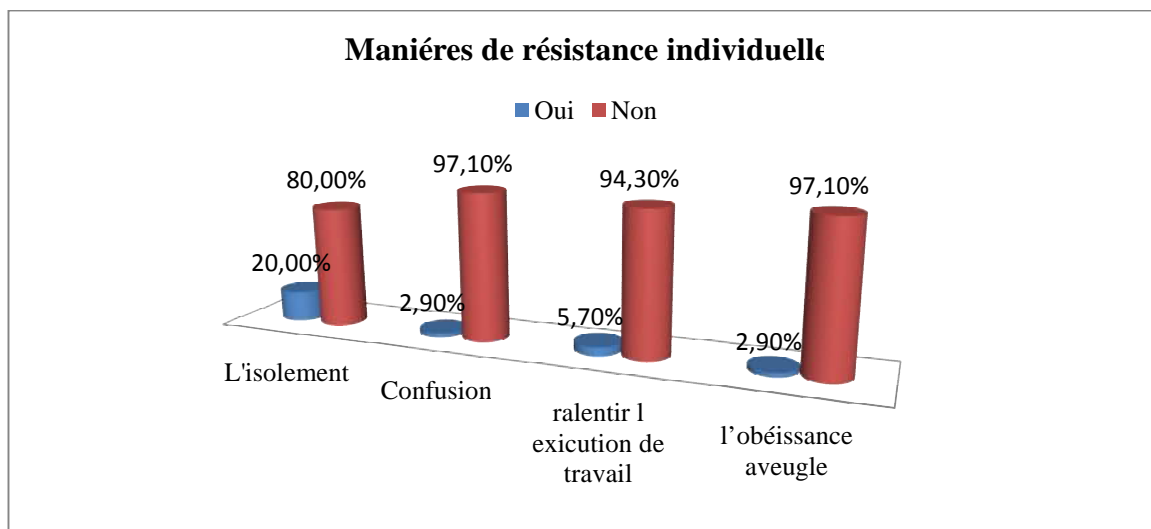
Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

- Les résistances collectives avec un taux de 77.1%.
- Les résistances individuelles avec un taux de 22.9%.

La résistance collective au sein de la SARL Ramdy s'explique par le fait que les travailleurs réclament les mêmes problèmes afin que la direction les prenne en considération, afin de répondre à leurs attentes.

La résistance individuelle des ouvriers s'explique, selon certains répondants par le fait qu'au début, chacun avait peur de débiter ou de créer un mouvement qui permet de mobiliser les membres concernés, et chacun attendait le signal de l'autre. Ce qui les a poussés à résister individuellement. Et pour certains, d'autres cherchent leur propre intérêt, s'ils sont contre ils résistent directement.

Graphe n°32: Les manières de résistance individuelle



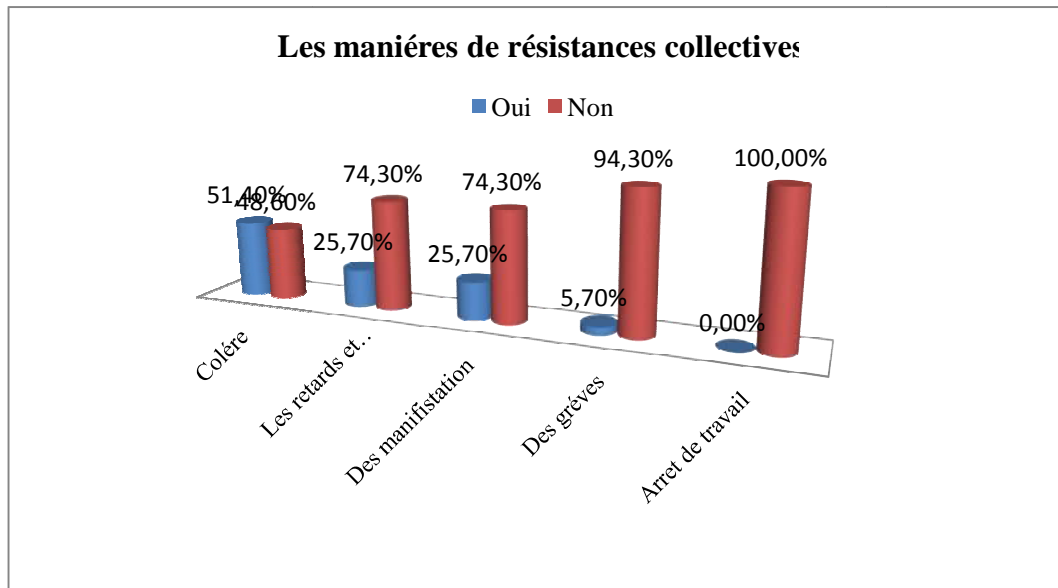
Source : Établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête

Selon les résultats obtenus, ils montrent que les différentes formes de la résistance individuelle, sont :

La résistance individuelle-active, est indiquée, en grande partie pour ralentir l'exécution du travail soit un taux 5.7%. Un commentaire d'un répondant stipule « *c'est difficile de continuer de travailler avec une tête saturée de questions*», suit un taux de 2.9% pour l'obéissance aveugle, l'un des répondant a commenté que « *lorsque on n'a pas le choix, on suit les ordres aveuglement* ».

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Graphe n° 33: Les manières de résistances collectives



Source : Établi par nous-mêmes d’après les résultats de notre enquête

De par le tableau et le graphe ci-dessus, ressortent les manières de la résistance collective suivantes :

La résistance collective-passive, on trouve la colère avec un taux de 51.4%, la plupart des travailleurs expriment leurs résistances selon cette forme, à cause de la peur d’être sanctionné. Suivi par les retards et l’absentéisme par un taux de 25.7%, pour faire attirer l’attention de la direction afin quelle prenne en charge cette situation

La résistance collective-active, on trouve les manifestations avec un taux de 25.7%, les ouvriers se rassemblent devant la direction des ressources humaines pour réclamer, quant aux grèves, un taux de 5.7%, des travailleurs se mobilisent sur celle-ci. C’est le dernier moyen qui leur permet d’exprimer leur colère et leur souffrance.

Enfin, les principaux résultats discutés précédemment sur les aspects de résistance des agents d’exécution à l’introduction d’un changement organisationnel peuvent être résumé comme suit :

-Pour l’aspect économique: on remarque une forte résistances au niveau de l’insatisfaction de nouveau salaire et une moyenne résistance pour la perte d’avantage.

Pour l’aspect socio économique : on constate une moyenne résistance au niveau de la perte d’affection

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Pour l'aspect psychologique : on remarque une légère résistance au niveau de préférence pour la stabilité.

La synthèse de ces résultats nous confirme qu'il y a une résistance dans certain aspect, économique, sociologique, psychologique qui entrave l'introduction d'un projet de conduite du changement. Ceci confirme notre troisième hypothèse relative à l'existence d'aspects économiques, sociologiques, et psychologiques qui entrave l'introduction d'un projet de changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Section 03 : synthèses de principaux résultats obtenus

Après avoir présenté les résultats obtenus lors de notre enquête réalisée sur le terrain, nous avons analysé dans un premier temps, l'existence du changement au sein de l'entreprise Ramdy, et les raisons qui ont poussé l'entreprise à accéder au changement ainsi que les types de changements appliqués, les objectifs principaux remisant derrière ce changement.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé les résistances et les formes de cette dernière. Enfin, nous avons procédé à l'analyse des pratiques mises en place par l'entreprise Ramdy.

3.1. Le changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy :

3.1.1 : Le changement introduit au sein de la SARL Ramdy :

L'analyse des résultats a permis de démontrer que l'entreprise Ramdy a introduit des changements organisationnels comme les résultats obtenus ont montrés. Le changement organisationnel consiste à la réorganisation de la structure de l'entreprise. Ce dernier, a apporté des modifications à l'organigramme, certains services sont devenus des sous-directions, et l'ajout du service de force de vente, et l'installation d'une nouvelle unité de fromage plus grande et plus équipée, ce qui exige à l'entreprise d'augmenter ces ressources humaines et d'acquérir de nouvelles machines. Ainsi, ce changement a touché le système d'information par l'intégration du nouveau logiciel de type SAP. L'entreprise Ramdy est en cours de 80% de changement liés à la démarche de certification de ces produits à travers l'organisme de certification ISO version 2200 concernant la sécurité alimentaire.

3.1.2 Les raisons du changement organisationnel au sein de SARL Ramdy :

Les résultats obtenus ont montrés, que les raisons principales du changement organisationnel introduit au sein de l'entreprise Ramdy est l'amélioration de ses produits à travers la certification ISO version 2200 (sécurité alimentaire), et d'être compétitive pour avoir une position meilleure sur le marché. Ainsi que les contraintes de l'environnement externe par rapport aux TIC, et l'amélioration des relations de l'entreprise avec ses clients et cela à travers le marketing et la communication externe, comme il existe d'autres raisons telles que la satisfaction interne.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

3.1.3 Les types de changements organisationnels appliqués au sein de la SARL Ramdy :

Par apport aux types de changement appliqués par l'entreprise Ramdy, on conclut que l'entreprise Ramdy applique en principe trois types de changements. Le type le plus favori est le changement progressif pour la raison que l'entreprise est en cours de l'évolution, pour améliorer sa situation professionnelle dans le but de garantir la réussite du changement. Le deuxième type du changement est volontaire par apport à la satisfaction des attentes de la SARL,

Enfin, un changement imposé par certains organismes comme l'organisme de certification de ISO qui oblige l'entreprise à entamer des modifications importantes pour la réussite de la démarche de la certification, ainsi que par rapport aux contraintes de l'environnement externe.

3.1.4 Les objectifs du changement organisationnel de la SARL Ramdy :

Les résultats de l'enquête ont montré que le changement introduit au sein de l'entreprise répond aux objectifs suivants :

- Le premier objectif visé par l'entreprise est l'amélioration de sa situation professionnelle et sa progression.
- L'amélioration de la qualité des produits par la certification ISO 2200 afin de répondre aux exigences des clients et l'augmentation de sa part de marché.
- Une capacité d'adaptation aux contraintes de l'environnement externe.
- Avoir de nouvelles méthodes pour faciliter l'exécution des tâches.

3.2: La résistance au changement organisationnel au sein de la SARL Ramdy :

Concernant la question relative à la résistance au changement organisationnel par les agents d'excuses ou des salaires, les résultats obtenus ont montré que ces derniers ont confirmé qu'il y a des résistances au changement. En effet, les travailleurs expriment leurs résistances sous diverses formes. Chaque forme de résistance s'est produite grâce à la mobilisation d'un ensemble de manières et actes qui reflètent l'opposition des employés, c'est ce qui explique les points suivants :

- **La résistance individuelle :** les salariés ont eu recours à cette forme, pour exprimer leur résistance et lorsque les intérêts sont personnels, on a remarqué que cette forme a engendré deux sortes d'oppositions.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

- **La résistance individuelle passive:** en faisant appel aux agissements suivants : l'isolement, ils préfèrent rester silencieux, à l'écart des autres que d'échanger des idées et des informations avec eux. Et la confusion, les travailleurs étaient bouleversés, désorganisés et troublés.
- **La résistance individuelle active:** liée aux agissements suivants : ralentir l'exécution du travail, faire le minimum, faire l'ignorance et paraître occupé, et aussi l'obéissance aveugle.
- **La résistance collective :** les salariés ont eu recours à cette forme pour exprimer leur résistance, ils estiment que cette forme va répondre à leur besoin d'une manière efficace. Enfin, cette forme est exprimée sous deux manières :
 - La résistance collective passive: ont fait appel aux agissements suivants : la colère, c'est la manière la plus adoptée par les salariés, ainsi que les retards et l'absentéisme pour attirer l'attention de la direction.
 - La résistance collective active: comme les manifestations, les répondants ont précisé avoir manifesté devant la direction des ressources humaines, les grèves : cette forme est rarement adoptée.

En conclusion, les résultats obtenus ont montré que les agents d'excursions ou les salariés de l'entreprise Ramdy résistent à l'introduction de changement organisationnel sous quelques formes. Ceci nous a permis de confirmer notre troisième hypothèse relative «*Les aspects économiques, socio économiques, et psychologique entravent la conduite d'un projet de changement organisationnel dans une entreprise*».

3.3. Les leviers de la conduite du changement au sein de la SARL Ramdy :

Dans le jargon de littérature du management, la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation, d'accompagnement, et ce dans le but de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible, afin de réussir d'une manière générale le projet de transformation.

Pour cette raison, l'entreprise Ramdy a mis en place des pratiques pour conduire le changement introduit. Parmi celles-ci, on trouve la communication et la formation ainsi que l'accompagnement (coaching, motivation) qui sont assurés par des organismes externes.

L'équipe dirigeante se caractérise par : une forte responsabilité, un sens de communication, une capacité d'adaptation et de flexibilité...etc.

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

Cela à permet de confirmer la première hypothèse de notre recherche et qui est :
«La réussite d'un projet de changement est basée sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance».

3.3.1. La communication

Pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise Ramdy s'est articulé son projet de changement sur le levier de communication. Et cela pour mieux expliquer les objectifs, les enjeux et le mode du changement. Ce levier de communication a permis à l'entreprise de faire adhérer le personnel au projet du changement, et de permettre une bonne circulation de l'information, et l'instauration d'un système de communication fiable. Les résultats obtenus ont montrés que la communication au sein de l'entreprise Ramdy se fait à travers de divers outils comme. Les moyens les plus utilisés au sein de l'entreprise sont :

- **Les réunions** : lors d'un changement l'entreprise organise des réunions pour informer son personnel, orienter l'action et contrôler ce qui est fait dans le projet de changement.
- **Des affichages** : c'est le document le plus pertinent est très utilisé par la SARL Ramdy, car il permet au personnel d'accéder aux informations sur le changement à travers les panneaux d'affichage et les téléviseurs.
- **La documentation** : c'est la diapositive d'archivage dans laquelle la direction met le point sur les enjeux et objectifs ainsi que les décrets qui se rapportent aux différents changements.
- **E-mail** : elle s'appuie sur cette outils à travers des messages électroniques, c'est un outil le plus facile et rapide pour transférer les informations concernant le changement.

Enfin, l'articulation de l'entreprise Ramdy sur ce levier de communication et ajoutant le fort recours à l'utilisation de tous ces moyen par les cadre dirigeant à fin de réussir leur projet de changement à permet de confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche, relative à *«La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation et cela à travers l'utilisation de divers outils de communication».*

3.3.2. Formation

L'introduction du changement organisationnel par l'entreprise Ramdy implique la modification des méthodes de travail qui exigent à celle-ci d'acquérir de nouvelles

Chapitre III Les leviers de conduite de changement au sein de la SARL laiterie Ramdy pour réduire les résistances

compétences. Pour cela, les résultats obtenus de notre enquête ont confirmé que l'entreprise Ramdy s'appuie aussi sur le levier de la formation professionnelle. Ce levier constitue un moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et atteindre un professionnalisme exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Pour mieux réussir un projet de changement organisationnel, l'entreprise Ramdy mis en place des plans de formation soit en interne ou externe voir (l'annexe n°03). Enfin, pour l'expression des besoins en formation se fait par la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences).

3.3.3. Coaching et motivation

Le coaching est un outil de performance destiné à optimiser les ressources d'une personne, dans un cadre de changement évolutif. Pour cela on trouve que l'entreprise Ramdy s'appuie sur cet outil en faisant appel à des organismes externes tel que CESAM International pour le développement du personnel. Le coaching se réalise pour doter les cadres supérieurs d'une capacité de prendre en charge la gestion des aspects humains, managériaux et technique du changement. Le coaching est destiné aux cadres, puis chaque cadre coach son équipe.

Enfin, pour le levier de motivation les résultats obtenus ont montrés que l'entreprise Ramdy prend en considération se levier à la conduite du changement, cela s explique par l octroi des promotions et des primes d'encouragement ainsi que des primes occasionnelles aux salariés.

Bien que l'entreprise Ramdy utilise diverses pratique de conduite du changement pour réduire les résistances, mais il existe toujours des insuffisances qui se justifient par les moyens financiers concernant les formations et le coaching et la motivation des salariés. Les moyens de communication sont utilisés seulement lors du lancement du changement, et les outils de communication sont plus traditionnels et pauvres.

Conclusion

La communication, la formation, le coaching et la motivation sont des leviers incontestables pour l'introduction de tous projets de changement organisationnel dans une entreprise. C'est le premier constat dont lequel nous avons abouti au terme de l'analyse réalisée sur les données d'enquête auprès d'un échantillon de cadre dirigeant et agents d'exécutions de l'entreprise Ramdy.

Ce constat va dans le sens de l'idée largement répandue dans la littérature du management «*La réussite d'un projet de changement est basée sur la détermination des différents leviers de conduite du changement pour faire face à la résistance*».

Aussi, un autre constat qui ne manque pas d'importance à quel nous avant abouti dans cette enquête de terrain dans l'entreprise Ramdy .Ce deuxième constat consiste que la communication est un levier fondamental à la réussite d'un projet organisationnel est cela à travers ces différents outil tel que : Réunions, affichages, dépliant et plaquettes, documentation E-mail.

Enfin, toute conduite d'un projet de changement organisationnel dans une entreprise celui ci présente des résistances sous multiples forme (économique , socio-économique ,et psychologiques) aux prés de tous les membres qui composent l' entreprise. Ceci est le dernier constat que nous avant abouti à travers notre enquête de terrain au sein de l'entreprise Ramdy.

Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement qui se modifie de plus en plus rapidement et profondément (mondialisation, ouvertures des marchés, progrès technique et technologique...). Par conséquent, pour éviter de régresser et pour distancer leurs concurrents, elles n'ont d'autre choix que d'avoir recours au changement qui est la dynamique à toute entreprise. Donc, le changement est une réalité omniprésente dans la vie des organisations, car il s'agit d'un moyen de les pérenniser et de faire face à l'évolution de leur environnement.

Notre étude de recherche porte sur les leviers de conduite du changement organisationnel mis en place par l'entreprise Ramdy pour éviter les résistances. Elle nous a permis, dans un premier temps, de comprendre le phénomène du changement qui est synonyme de toutes mutations, transformations, amélioration et ajustements. Cela, nous a conduits à appréhender le changement organisationnel comme étant un processus de modification qui ponctue et s'opère sur une organisation et ses acteurs.

Nous avons pu comprendre que le changement organisationnel a divers objectifs et enjeux pour l'entreprise tels qu'une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, ainsi de connaître l'orientation du projet avant de le déployer. Aussi, de connaître les facteurs déclencheurs d'un changement qui sont multiples, on distingue les facteurs externes tels que : le marché et la concurrence..., et les facteurs internes comme la croissance de l'entreprise et la vision du dirigeant. Le changement organisationnel peut être de type progressif, brutal, imposé ou volontaire. L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement. Les projets de changement nécessitent la plupart du temps la participation d'un certain nombre d'acteurs afin de parvenir à faire évoluer tout ou une partie d'une entreprise et qui sont, le leader de l'organisation, la direction générale, les managers intermédiaires...

Comme nous l'avons vu, tout processus de changement nécessite un ensemble de phases, une phase préparatoire qui nous permet de traduire la stratégie de l'entreprise en un projet, la phase du diagnostic, qui permet d'avoir une vision claire sur le projet de changement, la planification qui consiste à traduire le projet de changement en une hypothèse de travail. Arrive par la suite la phase de mise en œuvre, c'est-à-dire le moment de réalisation de l'action qui est déjà établi. Au final, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui permet de suivre et d'ajuster les actions engagées.

Le deuxième axe de notre recherche porte sur le phénomène de la résistance au changement qui est une attitude consciente ou inconsciente d'un individu ou d'une personne

morale qui l'incite à refuser toute modification ou évolution de son état actuel. Les acteurs organisationnels vis-à-vis d'un projet de changement se distinguent en des acteurs proactifs, les passifs et les opposants. Ces derniers sont ceux qui peuvent fortement nuire, par leur opposition, au développement du projet de changement. Ils expriment leur résistance sous deux aspects, individuelle et collective sous formes active ou passive.

Nous avons aussi explicité les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance au changement organisationnel. Ces facteurs sont multiples, ils peuvent être de nature structurelle ou conjoncturelle comme le climat de l'entreprise, sociologique comme le désir de conserver les relations interpersonnelles existantes, les facteurs psychologique telle que la peur de l'inconnu....La résistance au changement est considérée comme un facteur de frein voire même un échec qui empêche les entreprises poursuivre leur activité dans des situations normales. Ainsi, elle peut entraîner une chute d'efficacité, en plus des effets majeurs de la résistance sur l'organisation, elle éprouve des effets négatifs sur l'état de santé des résistants en éprouvant du stress et de l'anxiété.

Comme nous l'avons cité précédemment, le phénomène de la résistance au changement est considéré comme l'une des barrières pour la bonne marche d'un projet de transformation, et afin de diminuer ces barrières et de soigner la situation de l'entreprise, notre attention est portée sur l'étude de la notion de la conduite du changement organisationnel, dont l'objectif est de démontrer comment gérer et piloter un changement organisationnel.

La conduite de changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche qui permettant la mise en place du projet sans perturbations majeures ni, à fortiori, de rejet pur et simple. La conduite du changement, en conjonction avec le projet de changement, elle doit le piloter et l'accompagner tout au long de son déploiement. Pour que ce changement soit compris, accepté et utilisé par les membres organisationnels, elle doit donc s'appuyer sur trois leviers de changement : la communication, la formation et l'accompagnement.

Au cœur du projet de transformation, la communication doit aborder le détail pour sécuriser les collaborateurs sur ce qui les attend, La communication est un outil pour réduire le sentiment d'incertitude et de frustration des employés et établir un lien de confiance. Elle permet d'aller chercher l'engagement des individus, ce qui devient alors un facteur clé pour la réussite du projet de transformation et cela à travers divers outils tels que les dépliants et

plaquettes, les conférences les affiches, les réunions.... Comme deuxième levier de conduite de changement, on trouve la formation du personnel, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre. Il s'agit d'une activité à valeurs ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont surélevés, cela grâce à la mise en place d'un plan de formation, qui permet de détecter les besoins formation.

La conduite du changement, ce n'est pas la communication et la formation uniquement, il consiste aussi en l'accompagnement qui est décliné à travers trois pratiques : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion, et en fin le coaching.

L'objet de notre travail est de comprendre les divers leviers de conduite de changement mis en place par la SARL Ramdy pour réduire les résistances aux changements, à travers notre enquête de terrain qui nous a permis de déduire ces diverses pratiques.

À travers notre enquête réalisée au sein de la SARL Ramdy, nous avons pu constater, l'existence des résistances des salariés vis-à-vis du changement introduit par l'entreprise. Leurs résistances ont été faites sous diverses formes, et ce à travers plusieurs manières et agissement, (individuelle et collective). Quant aux facteurs déclencheurs de résistance, citons les facteurs économiques liés à l'insatisfaction salariale, perte d'avantages. Les facteurs sociologiques sont liés à la perte du pouvoir et l'affectation de climat social, et enfin les facteurs psychosociologiques telle que la préférence pour la stabilité.

Comme nous avons perçu durant notre enquête que l'entreprise Ramdy a mis en place des leviers pour conduire le changement organisationnel afin d'éviter des échecs et de réduire les résistances. Ainsi elle a adopté un plan de communication et l'instauration du système de communication fiable qui permet la circulation de l'information pour discuter sur des causes et des objectifs liés au changement. Par ailleurs, un plan de formation a été mis en place pour permettre à l'entreprise de renouveler ses compétences et de mieux s'adapter, soit en interne par des sites, soit par des formations externes en s'appuyant sur des organismes externes de formation professionnelle.

L'entreprise a eu recours au coaching qui est considéré comme étant un accompagnement d'une personne, à partir de ses besoins, pour le développement de son savoir-faire, l'entreprise Ramdy a mis en place un coaching destiné aux cadres et les cadres intermédiaires.

Nous déduisons donc que l'entreprise Ramdy a mis en place tous les leviers qui lui permettent une bonne conduite du changement pour réduire les résistances et pour réussir son projet de transformation et d'atteindre ces objectifs, telle que la mise en place d'une démarche de certification. Mais il reste toujours des insuffisances, pour cela, l'entreprise doit veiller à connaître davantage les besoins de ses acteurs qui sont des sources de résistance.

Bibliographie

Ouvrages

1. ANNIE, Bertoli et PHILIPPE, Harmel (1986). Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement. Paris : les éditions d'organisation.
2. .AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Paris : ED. DUNOD.
3. AUTISSIER. David [et al] (2010). Conduite du changement : concepts clés. Paris, ED. DUNOD.
4. AUTISSIER.D et MOUTOT.J (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Paris, ED. DUNOD.
5. BLANCER, Laurent, (1994). Le changement organisationnel et le développement du : la dimension humaine des organisations. Sous la direction, de côté NICOLE, Laurent Bélanquer Jocelyn Jacques. Bruxelles : Gaétin Morin.
6. COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).-Le changement organisationnel : théorie et pratique.-Québec : ED.PADIE
7. CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977). L'acteur et le système, Paris : édition du seuil.
8. FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2^e édition, Rennes : Ed. EHESP.
9. FAURIE. C (2003). Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier. Paris, ED maxima
10. HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane, (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal : ED. Transcontinental.
11. HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles (2000).-Le coaching.- Paris : ED. D'organisation.
12. GAGNE. François (1973). «*Vicissitude d'une expérience de changement planifier basée sur l'évaluation des enseignant par leur étudiants*» ; in R. Tessier et Y. Tellier, changement planifier et développement des organisations. Montréal IFG et Paris, Epi.
13. GILBERT. P (1988). Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines. Paris, ED : ESF.

14. GILLES, Tenau (2005). La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. Paris : Ed. L'Harmattan.
15. GRAURAD.B et MESTO.F (1998). L'entreprise en mouvement. Paris, troisième édition.
16. PERRET.V(2017). Peut-on planifier le changement organisationnel. Paris : université Dauphine.
17. RAYNAL.S (1996). Le management par projet : approche stratégique de changement. Paris : édition d'organisation.
18. ROUMILAR, P. (1997). Changement de l'organisation et ressource humaine. Paris : ED. ECONOMICA.
19. VATIER Raymond (1960). Département, de l'entreprise et promotion des R.M, Paris, Ed. Entreprise moderne.

Thèse et mémoires

1. BEBES.A, (2006) «Les facteurs explicatifs de l'échec des changements : les entreprises engagées dans le PMN» : Mémoire de master en sciences et de gestion de Tunisie.
2. BOUKRIF, Moussa Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes. Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008.
3. CAROLINE, Senay .La gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale : cas la ville de le Longueuil. Nombre de F 111. Mémoire de mestre présenté comme exigence partielle de la maitrise en communication : Université de Québec à Montréal : avril 2006 : disponible : www.archipel.ca/1718/1/M9239.pdf. consulté le 04/04/2017a 11:15:02.
4. DUBRA ABATERUSSO, Alexandra. La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement.106 F mémoire : psychologie et science de l'éducation section science de l'éducation : Université de GENEVE : Disponible : <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 24/04/2017 a 13 :30 :11
5. FIORINI, Chrystelle. Face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers. 170 F mémoire : EDH : L'école nationale de la santé publique: Décembre2001 : Disponible :

Documentation.ehesp.fr/mémoires/2001/edh/fiorini.pdf consulté : le 23/04/2017 à 18 :35 :40.

6. PAULIEN, Duval. La conduite du changement et la communication à la poste : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaine : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006. Disponible : [https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2 -pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication](https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication). Consulté: 22/04/2017: 17:30:15.
7. TOUMSIN, Christophe. La formation en entreprise : enjeux et stratégies. 117F Mémoire : management international : Université LIEGE. Disponible : http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf consulté : le 21/04/2017, 22 :42 :05.
8. ZID.R, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*» mémoire présenté comme exigence Partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006, consulté, [lundi 6 mars 2017, www.irec.net/index.jsp?p=28&f=447].
9. ZORZI, Jessica. En quoi les différentes natures du changement influent- elles sur la conduite du changement : analyse du cas de PSA. 119 F mémoire : science de management : Université de VERSAILLES : 2014. Disponible : https://zorzijessica.files.wordpress.com/2014/12_memoire-jessica-zorzi.pdf Consulté le 12:04:2017 à 12:46:52.

Articles de revues, communications scientifiques

1. BEN KAHLA, k (1999). Les analyses du changement organisationnel. Communication présentée au colloque «*la flexibilité : condition de survie ?*».Organisé par l'ISCAE, Tunisie, 10-11 Mars
2. BERNARD, Hévin et JANE, Turner (2004). Manuel de coaching : champ d'action et pratique. Paris, DUNOD, 322 F.
Disponible <http://197.1451.10:81/pnb/GESTION2/COACHING/Manuel%20%20coaching.pdf>. Consulté le 17/04/2017 a 10 :33 :26.
3. BRAEIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).-comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.-Montréal : ED. Gestion–revues internationale de gestion, vole 24, no.33.

4. Céline, B (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits.3000 chemin de la cote-sainte-Catherine, HEC Montréal(Québec) canada : ED Céto. Consulté le 11/04/2017 à 16:28:22. Disponible : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf. consulter le 31/03/2017
5. REJEAN.G, Gestion de changement, S.éd, S.L, S.D.zonecours.hec.ca/documents/H2008-1-1404148.cours 10 gestionduchangement.pdf.
6. RICHARD, Soparnot (2013). Les effets des stratégies du changement organisationnel sur la résistance des individus. Paris. ED : ISEOR. Disponible : URL : <http://www.cairn.info/revue-recherches-e-sciences-de-gestion-2013-4-page-26>. Htm, DOI : 10.3917/resg.097.0023. Consulté le 10/04/2017 a 17 :22 :15.
7. ROBERGE, M. (2002). A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états. Paris : revue d'éducation permanent, université Paris-Dauphine.
8. VAS, A (2004). Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. 13ème conférence AIMS.

Dictionnaire

1. DUBOIS.C [et al], dictionnaire petit Larousse. S.éd, France, 1987, P.171.

Documents :

1. Documents interne de l'entreprise Ramdy.

Sites web :

1. <http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/comprendrepourreussir/planformation-BD-24.mars2010.pdf>.consulté: le 18/04/2017, 13:41:40.

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestions
Département des Sciences de Gestion
Mémoire de fin de Cycle
En vue de l'obtention du diplôme en master sciences de gestion
Option : Management des organisations

Questionnaire de recherche sur le thème:

Les pratiques mises en place par la SARL Ramdy pour réduire les résistances au changement

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en management des organisations, ou département des Sciences de Gestion, nous vous prions de bien vouloir à ce questionnaire et en cochant dans les cases qui correspondent à vos réponses.

Les informations recueillies auront une finalité strictement dans le cadre d'accomplissement de notre travail.

Nous vous remercions infiniment pour votre participation.

Réaliser par :

BOUNEBAB Karima

BOUROUF Hafidha

Encadré par :

MAOUDIA Lounis

Année universitaire : 2017/2018

Annexe 01

Questionnaires destiné aux changeurs (cadres)

I. Identification de questionné(e) :

1. Sexe :

Féminin

Masculin

2. Age :

[20-29] ans

[30-39] ans

[40-49] ans

50 et plus

3. Niveau d'étude :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

Formation professionnel

4. Quelle est le poste occupé :.....

5. Année du recrutement :.....

6. L'ancienneté dans l'entreprise:

[1-4] ans

[5-9] ans

[10-14] ans

[15- 19] ans

20ans plus

7. Quelle est votre formation de base :.....

Annexe 01

II. Introduction du changement:

1. Entant que coach, avez-vous fait une formation sur la gestion du changement ?

- Oui
- Non

2. Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

3. A votre avis, l'entreprise mis-t-elle des équipes de conduite du changement organisationnel ?

- Oui
- Non

4. Si oui, quels est le nombre de votre participation à un projet de conduite du changement organisationnel ?

- Participation 0 fois
- Participation 1 fois
- Participation 2 fois
- Participation 3 fois
- Participation 3 fois et plus

5. Si la réponse est oui, quelles sont les raisons du ce changement ?

- Les contraintes de l'environnement externe
- Etre compétitif
- Améliorer le produit
- Une crise interne
- Amélioré la relation avec les clients
- Autre, précisez

6. Avez-vous fait appel à un organisme externe pour l'introduction de ce changement ?

Justifiez :.....

.....

7. Quel est l'impact du changement organisationnel sur les services de l'entreprise ?

Annexe 01

- La structure de l'entreprise
- Le système technique
- Le système d'information
- Le système de gestion
- Les ressources humaines
- Autre, précisez

8. De quelle manière avez-vous introduit le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

- Participation des employés à la stratégie de l'entreprise
- Communication au sein de l'entreprise
- Formation des employés
- Autres (précisez)

9. Pensez-vous que ce changement répond à :

- Vos besoins
- Aux besoins de la SARL Ramdy
- Les deux
- Aucun des deux

Justifiez :

.....

10. Quel est le type de changement que vous avez appliqué dans votre entreprise?

- Progressif
- Brutale
- Imposer
- Volontaires

11. Quelle sont les objectifs de changement ?

Justifiez :

.....

III.la résistance au changement

1. Comment avez-vous informé les employés sur le changement au sein de votre entreprise? A travers des :

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- Email

2. Quelle était votre attitude vis-à-vis du changement ?

- Favorable
- Défavorable
- Neutre

Justifiez :.....
.....

3. Votre entreprise a-t-elle connu des résistances au changement ?

- Oui
- Non

4. Si oui, quels étaient les formes de ces résistances ?

Justifiez :.....
.....

La conduite de changement

1. Quelle sont les moyens, mises en place pour atténuer la résistance ?

- Communication :
 ✓ Oui

Annexe 01

✓ Non

❖ Si oui, quel est le niveau de contribution de la communication dans la conduite de projet du changement ?

✓ Très faible

✓ Faible

✓ Moyenne

✓ Fort

✓ Très fort

• Formation :

✓ Oui

✓ Non

❖ Si oui, quel est le niveau de contribution de la formation dans la conduite de projet du changement ?

✓ Très faible

✓ Faible

✓ Moyenne

✓ Fort

✓ Très fort

• Motivation :

✓ Oui

✓ Non

❖ Si oui, quel est le niveau de contribution de la motivation dans la conduite de projet du changement ?

✓ Très faible

✓ Faible

✓ Moyenne

✓ Fort

✓ Très fort

• Coaching :

✓ Oui

✓ Non

Annexe 01

❖ Si oui, quel est le niveau de contribution de coaching dans la conduite de projet du changement ?

- ✓ Très faible
- ✓ Faible
- ✓ Moyenne
- ✓ Fort
- ✓ Très fort

Annexes

Annexe 02

Questionnaires destiné aux changer (agents d'exécutions)

I. Identification de questionné(e) :

1. Sexe :

Féminin

Masculin

2. Age :

[20-29] ans

[30-39] ans

[40-49] ans

50 et plus

3. Niveau d'étude :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

Formation professionnel

4. Quelle est le poste occupé :.....

5. Année du recrutement :.....

6. L'ancienneté dans l'entreprise:

[1-4] ans

[5-9] ans

[10-14] ans

[15- 19] ans

20ans plus

7. Quelle est votre formation de base :.....

Annexe 02

II. Introduction du changement:

1. Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

2. Pensez-vous que ce changement répond à :

- Vos besoins
- Aux besoins de la SARL Ramdy
- Les deux
- Aucun des deux

Justifiez :

.....

III. la résistance au changement

1. Comment été-vous informé sur le changement au sein de votre entreprise? A travers des :

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- Email

2. Quelle était votre attitude vis-à-vis du changement ?

- Favorable
- Défavorable
- Neutre

Annexe 02

Justifiez :.....
.....

3. Votre entreprise a-t-elle connu des résistances au changement ?

- Oui
- Non

4. Quelles sont les raisons (facteurs) de votre résistance ?

- Facteurs économiques :
 - ✓ L'insatisfaction du nouveau salaire.
 - ✓ Perte des avantages.
- Facteurs sociologiques :
 - ✓ Perte de pouvoir ;
 - ✓ Affectation du climat social.
- Facteurs psychologiques :
 - ✓ Anxiété et remise en question
 - ✓ Préférence pour la stabilité.

Justifiez :.....
.....

5. sous quelle forme avez-vous résisté ?

- Résistance individuelle
- Résistance collective

6. de quelle manière avez-vous résisté individuellement ?

- Résistance passive :
 - ✓ L'isolement
 - ✓ Confusion
- Résistance active :
 - ✓ Ralentir l'exécution de travail
 - ✓ L'obéissance aveugle.

Annexe 02

Justifiez :.....
.....

7. de quelle manière avez- vous résisté collectivement ?

- Résistance passive :
 - ✓ La colère
 - ✓ Les retards et l'absentéisme
- Résistance active :
 - ✓ Des manifestations
 - ✓ Des grèves
 - ✓ Arrêt de travail

8. quelle sont les raisons (facteurs) de votre résistance ?

- Facteurs économiques :
 - ✓ L'insatisfaction du nouveau salaire
 - ✓ Perte des avantages.
- Facteurs sociologiques :
 - ✓ Perte de pouvoir
 - ✓ Affectation du climat social
- Facteurs psychologiques :
 - ✓ Anxiété et remise en question
 - ✓ Préférence pour la stabilité

Justifiez :.....



Sarl au Capital : 208 885 248.00 Da : ش.ذ.م.ذات رأس مال
RCN : 97 B 0182 026 : رقم القيد التجاري
N I F : 0 996 0625 03056 31 : الرمز الجبائي
ART : 0625 24861 31 : رقم المادة
Compte Bancaire CPA Akbou.N° : رقم الحساب البنكي
132 400 2108011 48

Sarl RAMDY

ش.ذ.م.م رمدي

Annexe 03

PLAN DE FORMATION 2016

N°	Thème	Effectifs/ Catégorie S.P				Organisme formateur	Lieu de formation	Durée	Période	
		C	M	E	T				Du	Au
1	LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRE EL LA DEMARCHE HACCP	20	10	-	30	I.V.Pme Sarl	SUR SITE	02 ANS (05 jours/02mois)	janv./17	déc./17
2	LES BONNES PRATIQUES D'HYGIENE.	4	30	120	154	INST.UNIVERS	SUR SITE	02 MOIS (02 h / groupe)	janv./17	déc./17
3	MARKETING ET FORCE DE VENTES	3	4	-	7	EL IMTIYAZ	SIEGE DE L'ECOLE (ALGER)	06 MOIS (03 jours/mois)	mai/17	oct./17
5	LANGUES (Français ET Anglais)	30	10	-	40	EL IMTIYAZ	SUR SITE	06 MOIS (06h /semaines)	mai/17	oct./17
6	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	2	-	-	2	EL IMTIYAZ	SUR SITE	06 MOIS (03 jours/mois)	juin/17	nov./17
7	LES NOUVELLES T.I.C	1	-	-	1	EL IMTIYAZ	SIEGE DE L'ECOLE (ALGER)	02 JOURS	juin/17	juin/17
8	LOGISTIQUE ET GESTION DES STOCKS	3	6	-	9	EL IMTIYAZ	SUR SITE	05 JOURS	juil./17	juil./17
TOTAL		63	60	120	243					

Tel : +213(0)34 19 62 58/60/33/78 الهاتف
Fax : +213(0)34 19 62 59 الفاكس
E_mail : sarlramdy@hotmail.com البريد الالكتروني
Site Web : www.ramdy-dz.com الموقع الالكتروني
Z.A.C. Taharacht 06 001 منطقة النشاطات تجراشت
Akbou (w) Bejaia Algerie اقبو- بجاية - الجزائر 06001

Annexe 04

SMARTTEK CONSULTING ALGERIE
Tizi N'Chrea, Bou-Nouh, Algérie
Tél/Fax: + 213 23 57 37 47

Article d'Imposition : 15120083121

RC: 15/00-0048030 B 10

CODE FISCAL : 001015004803049

www.smarttekconsulting.com

FACTURE 09



Client : SARL RAMDY, Algérie

Description : Conférence sur le Développement Personnel/Motivation pour toutes directions

Durée : 01 Journée

Prix : 150 000,00 DA HT

TVA : 28 500,00 DA

Prix TTC : (Cent soixante quinze mille cinq cents) 178.500,00 DA

Détails Bancaires :

EURL SMARTTEK CONSULTING

SOCIETE GENERALE ALGERIE, Agence Didouche, Alger

Banque 021/Agence 00005/Clé Rib 37

N° de Compte 1130007192 / SWIFT SOGEDZAL

IBAN DZ58 0002 1000 0511 3000 7192 37

Rachid Amokrane,

Smarttek Consulting Algérie

Le 24/05/2017

**SMARTTEK CONSULTING
ALGERIE**

Local 13 Tizi N'Chrea Bounouh
TIZI-OUZOU-RC 15/00-0048030 B 10

Annexe 05



CESAM® International

Siège

Camp ENEL, Villa N°6
15340 Fréha
Matricule Fiscale : 194816010204057
Numéro d'Article : 15040526016
Banque : BDL
N° de Compte : 0416 092001 00

Délégation Centre

Lot Ben Achour Abdelkader
Cheraga, Alger
Tel Fixe : 213(0)21372963
213(0)21363873
Fax : 213(0)21375858
e-mail : cesaminternational@yahoo.fr
Mobile : 070.40.49.79

NOTE D'HONORAIRES N°14/2016

Adresse : ZAC Taharact, Akbou, Wilaya de Bejaia BP 76 B

Téléphone : 034.35.71.26

Fax : 034.35.70.31

Objet : Formation & Coaching Budget et Contrôle de Gestion

Conformément à la Convention SARL RAMDY / CESAM International du
28/11/2013

Description	Nombre	Tarif Unitaire HT	Montant en DA
Hommes/Jour du mois de Juin 2016	5	30 000.00	150 000.00
TVA (17%)			25 500.00
Montant de la facture TTC			175 500.00

*Arrêtée la présente facture à la somme de Cent Soixante Quinze Mille
Cinq Cent Dinars Algériens TTC*



Veuillez établir le paiement à l'ordre de CESAM International

Annexe 06

غرفة التجارة والصناعة - الصومام -

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE SOUMMAM BEJAIA

RC N° :06/0001862 79 B09 - IF N° 000906019010259 - A N° 06013601327 - RIB BNA 001003560300301517/69

Adresse : Bloc Administratif - Rue de la Liberté Béjaia 06000 - TEL : 034 21 14 05 FAX : 034 20 18 54

DOIT :

SARL RAMDY

Facture 422/2016

Béjaia le 21/12/2016

Nombre de jours	Désignation	Nombre d'Agents	Prix Unitaire	TOTAL
	Frais de participation a la formation GROUPES ELECTROGENNES Installation-Dépannage-Maintenance Du 21 et 22 Décembre 2016 a la CCIS Béjaia			
01er jour	Le 21 Décembre 2016	02	11 250.00	22 500.00
02eme jours	Le 22 Décembre 2016	02	11 250.00	22 500.00
TOTAL HT				45 000.00
T V A 07%				3 150.00
TOTAL TTC				48 150.00

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Quarante huit mille cent cinquante dinars et zéro cts

Regler par cheque CPA n° 5629544 du 20/12/2016

LE COMPTABLE

F. HAMMA

Annexe 07

ISGT UNIVERS

Institut de sciences de gestion et de technologie

Facture numéro: 030/2016

Date: 22/11/2016

Agrément N°: 499/99

RC: 08B0185729-00/06

Mat F: 000806259030346

N° Art: 06251669126

N° NIS: 000806259030346

Compte Société: 005001534002034000/69 BDL /Akbou



Client: SARL RAMDY

Adresse: ZAC TAHARACHT AKBOU 06001 BEJAIA

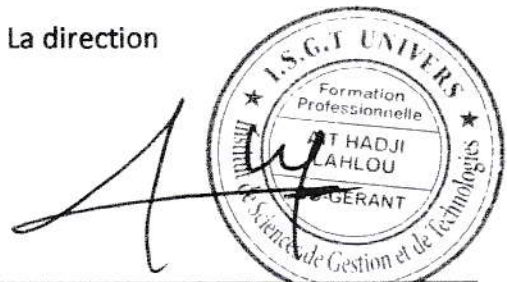
N° RC : 97B0182026

N° I F :099606250305631

N° article : 06252486131

Désignation	Quantité / Jour	Coût unitaire	Montant HT
<u>Formations:</u> Sécurité interne des entreprises, produits chimiques dangereux et les récipients de Gaz sous pression,	3	10133,33	30400,0
La présente facture est arrêtée à la somme de: Trente deux mille cinq cent vingt huit dinars		TOTAL HT	30400,0
		TOTAL TVA 7%	2128,00
		TOTAL TTC	32528,0

La direction



Adresse: Rue Aissat Idir Akbou, Bejaia, 06001 Algérie

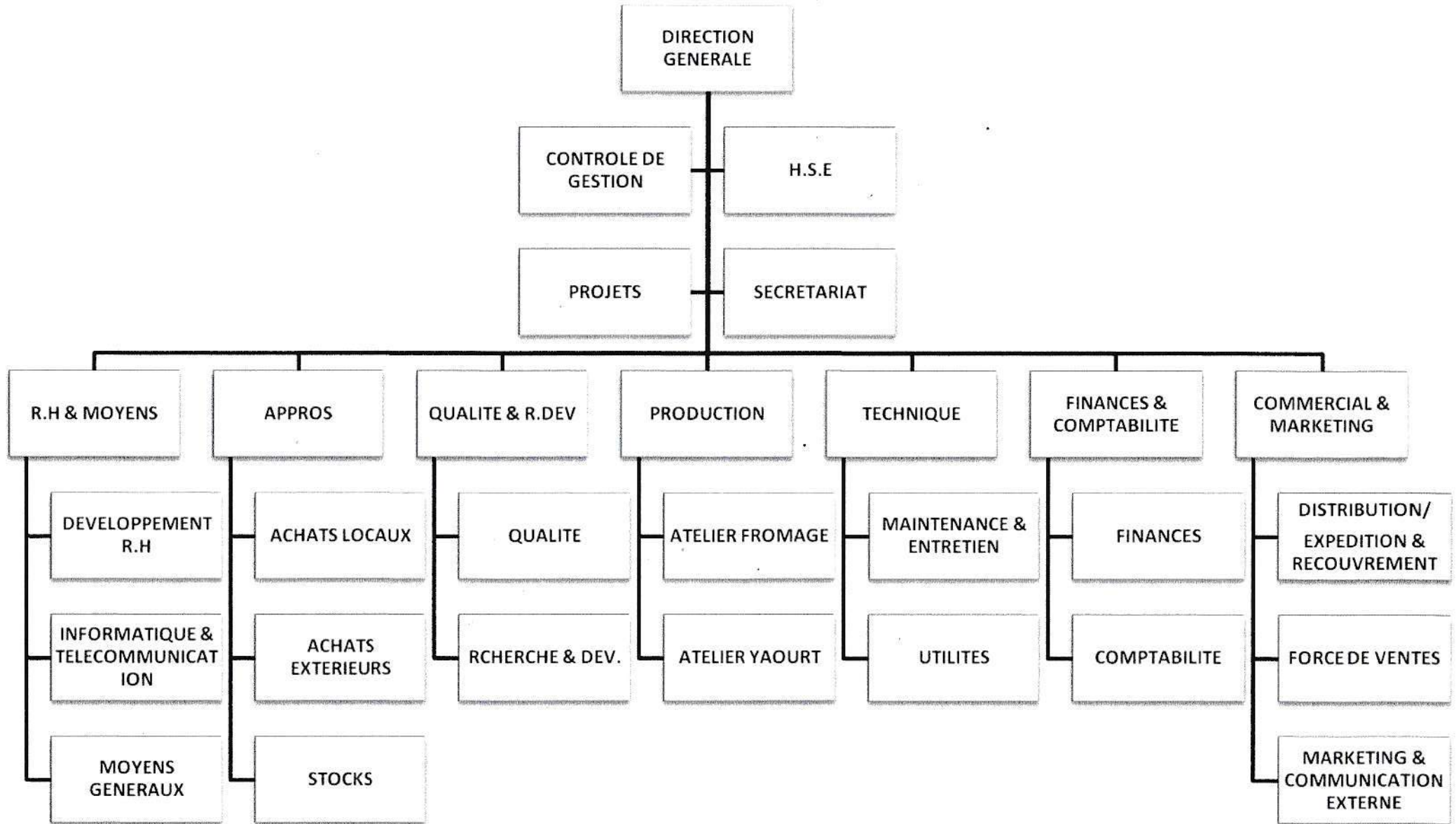
Tél / Fax: 034 33 48 64

Email: contact@institut-univers.com

Site web: www.institut-univers.com



Annexe 08



Résumé

Notre contribution s'inscrit dans la tentative d'analyser les leviers de la conduite de changement au sein de l'entreprise Ramdy, on a cité les différentes approches théorique liée au changement organisationnel. Notre objective et de comprendre la manière dont les changements ont été introduit ainsi leurs nature, et les différentes réactions des acteurs face a celui-ci, et les pratiques mises en place pour gérer les et réduire les résistances afin de garantir sa pérennité.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche. Il s'agit d'une étude documentaire, relative à la théorie et une étude de terrain ayant concerné la SARL laiterie Ramdy.

Notre investigation nous a permis de conclure, l'existence des résistances face au changement introduit au sein de la SARL laiterie Ramdy, et que cette dernières a mis en place des leviers pour diminuer ces résistances et de réussir sont projet de transformation.

مساهمتنا هي جزء من محاولة لتحليل تقنية إدارة التغيير داخل الشركة ذات المسؤولية المحدودة "رمدي" المتخصصة في صناعة المواد الغذائية ، و لقد ذكرنا مختلف المناهج المتعلقة بالتغيير التنظيمي .

هدفنا هو أن نفهم كيف نستطيع أن ندخل التغييرات في المؤسسة و نعرف طبيعتها، و نتعرف على مختلف ردود أفعال العاملين التي تواجهه و الممارسات القائمة للإدارة و التقليل التي تحدث ضد أي تغيير و هذا من أجل ديمومة المؤسسة. لتنفيذ عملنا اخترنا مجموعة من عدد التقنيات ، ألا و هي دراسة وثائقية على الدراسة النظرية و البحوث الميدانية المتعلقة بالشركة " رمدي".

توصلنا من خلال دراستنا البحثية ، أن هناك وجود مقومات للتغيير ، لكن شركة " رمدي " قد وضعت تقنيات

من أجل ضمان السير الحسن لمشروع تحول المؤسسة.