

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A. MIRA - Bejaia

Faculté des Sciences économiques,
des sciences de gestion et des
sciences commerciales
Département des sciences de gestion
Option : Management des ressources humaines



Réf:.....

Mémoire de Fin de Cycle
En vue de l'obtention du diplôme

MASTER

Thème

**Le rôle des ressources humaines dans
la conduite du changement
organisationnel :**

Cas de l'entreprise DIVINDUS APMC

Présenté par:

Kedjat Thinhinane & Klioua Lynda

Encadré par :

M^{me} R. SLIMANI

Année universitaire : 2020 / 2021

Remerciements

Tout d'abord, louange à « Allah » : le tout puissant, le très miséricordieux qui nous a donné la santé, la force, le courage et l'opportunité de mener ce travail à terme.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à M^{me} Slimani d'avoir accepté d'être promotrice de ce mémoire. Nous la remercions pour son encadrement de qualité, sa disponibilité, et pour la confiance qu'elle nous a accordée tout en nous laissant libre dans notre choix. Nous la remercions aussi pour ses pertinents conseils, ses orientations et pour les efforts qu'elle avait consentis avec beaucoup de sympathie et de patience, ainsi que son aide et sa gentillesse quant à la correction de ce travail, ce qui nous a permis de mener à terme ce projet.

Nous tenons également à exprimer notre sincère gratitude à tout le personnel de l'entreprise DIVINDUS APMC, en particulier à Baya qui nous a accordé beaucoup de son précieux temps et qui a été patiente avec nous malgré sa lourde charge de travail.

Nos Remerciements vont également à Lamia qui nous a si bien accueillis et n'a laissé aucun effort pour venir à nous aider, et qui a été toujours présente et serviable.

Nous adressons nos remerciements aussi à l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous souhaitons remercier sincèrement les membres de jury qui nous font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail et dont les noms ne sont pas cités.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

A mes chers parents

Mon Père, Klioua Malek. *Aujourd'hui plus que jamais, j'apprécie la valeur de tes efforts, la justesse de ton éducation et le caractère précieux de tes conseils.*

*Papa tu resteras pour moi un exemple ; mieux je dirai que tout enfant souhaiterai t'avoir comme père.
Recevez ici Papa toute ma reconnaissance et
tout mon respect.*

Ma Mère, Mendi Razika. *J'ai du mal à avoir les mots nécessaires pour parler de toi. Ce travail est le fruit de tes nombreux sacrifices, de tes multiples souffrances pour mon éducation mais aussi un fruit de tes bénédictions. Maman je te dois tout dans cette vie, trouve ici tout l'amour et l'admiration que j'ai pour.*

A mon frère, Rida

Nulle dédicace ne saurait exprimer mon estime et mon profond amour.

Vos sacrifices inoubliables, votre encouragement tout au long de mes études m'ont permis de concrétiser mes objectifs.

Les phrases me manquent en ce moment pour vous exprimer ma grande reconnaissance et mon admiration profonde.

A ma sœur, Khira

Vous êtes un exemple que j'ai toujours suivi et que je suivrai tout au long de ma vie. Puissions-nous rester toujours aussi unis dans la tendresse, solidaires dans la vie et fidèles à l'éducation que nos chers parents ont su nous inculquer.

Tous mes vœux de réussite et de bonheur!

A toute la famille Klioua, particulièrement Dris

Cette occasion précieuse me permet en ce jour, de vous témoigner ma profonde affection et mes sincères remerciements.

A ma meilleure amie, Yasmine

Merci d'être toujours là pour moi. Quand je vous appelle, vous m'écoutez. Quand j'ai besoin d'un avis, vous êtes toujours là pour me conseiller, tant que je vous remercierai ne suffira jamais assez. Je suis impatiente de partager encore beaucoup d'autres moments fantastiques avec vous.

A tous mes amies et camarades de promotion

En souvenir des bons moments passés ensemble dans une atmosphère de fraternité et d'entente sympathique.

*A mon cher binôme **Kedjat Tinhinane**, que dieu vous porte un bel avenir*

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Lynda

Dédicaces

C'est avec profonde gratitude et sincère mots, que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à mes chers parents, qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite et m'ont éclairé le chemin par leurs conseils judicieux, j'espère qu'un jour, je pourrais leur rendre un peu de ce qu'ils fait pour moi, qu'Allah leur procure bonheur et longue vie.

Je dédie également ce travail à mes chères sœurs et mon frère pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral.

A tous ceux qui sont proches à moi, qui ont été à mes côtés pendant cette période.

A tous mes amis et toute la promotion 2020/2021

Thinhinane

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction1

Chapitre I : Le changement organisationnel

Introduction au chapitre6

Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel7

1.1-Historique du changement organisationnel7

1.2-Définition du changement organisationnel10

1.3-Les types du changement organisationnel11

1.3.1-Dépend de l'étendue.....11

1.3.2-Dépend de la profondeur11

1.3.3-Dépend du rythme12

Section 2 : Les modes et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....14

2.1-Les modes du changement organisationnel14

2.1.1-La réorganisation du travail.....14

2.1.1.1-Le travail prescrit14

2.1.1.2-Le travail réel14

2.1.1.3- La réorganisation stratégique15

2.1.2-La restructuration16

2.1.2.1-Les stratégies de la restructuration.....17

2.1.3-Le réengineering.....18

2.2-Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....19

2.2.1-Facteurs externes.....19

2.2.2-Facteurs internes.....21

Conclusion du chapitre.....22

Chapitre II : La conduite au changement organisationnel et la résistance

Introduction au chapitre	23
Section 1 : La conduite au changement organisationnel.....	24
1.1-Généralités sur la conduite au changement	24
1.1.1-Typologies des démarches de la conduite au changement.....	25
1.1.1.1-Les démarches de type « éducation-communication ».....	25
1.1.1.2-Les démarches de type « collaboration-participation ».....	25
1.1.1.3-Les démarches de type « intervention ».....	25
1.1.1.4-Les démarches de type « direction-coercition ».....	25
1.1.2-Les leviers de la conduite au changement	26
1.1.2.1-Le marketing interne et la communication.....	26
1.1.2.2-La formation.....	26
1.1.2.3-L'accompagnement	27
1.2-Les facteurs de succès et d'échecs de la conduite au changement organisationnel.....	28
1.2.1-Facteurs de succès.....	29
1.2.2-Facteurs d'échecs	30
1.3-Le rôle des ressources humaines dans la conduite au changement organisationnel.....	31
Section 2 : La résistance au changement organisationnel	34
2.1-Définition de la résistance au changement.....	34
2.1.1-Les formes de la résistance au changement.....	35
2.1.1.1-L'inertie.....	35
2.1.1.2-L'argumentation.....	35
2.1.1.3-La révolte.....	35
2.1.1.4-Le sabotage.....	36
2.1.2-Les raisons de résistance au changement.....	36
2.1.2.1-Les raisons psychologiques.....	36
2.1.2.2-Les raisons économiques.....	37
2.1.2.3-Les raisons politiques.....	37
2.1.2.4-Les raisons identitaires	37

2.1.2.5-Les raisons psychiques.....	38
2.2-Les moyens de lutter contre la résistance au changement.....	38
2.2.1-La formation.....	38
2.2.2-La promotion.....	39
2.2.3-L'information.....	39
2.2.4-L'institutionnalisation du changement	39
Conclusion du chapitre	40
 Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS A.P.M.C 	
Introduction au chapitre	41
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	42
1.1-Généralités sur l'entreprise DIVINDUS APMC.....	42
1.1.1-Historique et description de l'APMC pôle régional de Béjaia (ex.SOMACOB)..	42
1.1.2-Objet de l'entreprise AMPC pôle régional de Béjaia.....	43
1.1.3-Présentation de l'unité AGGLO-BETON El-Kseur.....	44
1.1.4-Missions et objectifs de l'unité AGGLO-BETON El-Kseur.....	44
1.1.5-Nature et l'activité de l'unité AGGLO-BETON El-Kseur.....	45
1.2-Structure organisationnel (l'organigramme) de l'unité AGGLO-BETON El-Kseur...	45
1.2.1-Présentation et missions de la structure RH au niveau de l'unité AGGLO-BETON El-Kseur.....	48
1.2.1.1-Organisation du service RH.....	48
1.2.1.2-Missions du service RH.....	48
1.3-Présentation du projet de changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC....	50
1.4-Méthodologie du travail.....	51
1.4.1-Le déroulement de l'enquête par entretien.....	51
1.4.2-Le déroulement de l'enquête par questionnaire	51
Section 2 : Enquête, analyse et interprétation des résultats.....	53
2.1-Analyse des résultats de l'enquête par entretien.....	53
2.1.1-Le changement organisationnel	53

2.1.2-Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel.....	53
2.1.3-Résistance au changement	54
2.2-Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire.....	54
2.2.1-Les caractéristiques personnelles.....	54
2.2.2-Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel.....	57
2.2.3-La résistance au changement	62
Conclusion du chapitre.....	64
Conclusion générale	65
Références bibliographiques.....	67
Annexes.....	71

Liste des abréviations

APMC : Algérienne de la Production de Matériaux de Constructions

CETIC : Centre des Techniques de l'Information et de la Communication.

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

CNR : Caisse Nationale des Retraites

CPE : Conseil des Participations de l'Etat

EPE : Entreprise Publique Economique

GIL : Groupe des Industries Locales

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

IPRS : Industrie des Produits Rouges et céramiques Sanitaires

RH : Ressources Humaines

SCF : Système Comptable et Financier

SGP : Société de Gestions des Participations de l'Etat

SPA : Société Par Action

Tables des figures

Figures	Page
Figure 01 : La matrice du changement	12
Figure 02 : Modèle de la conduite du changement	29
Figure 03 : Organigramme de l'unité agglo-béton El-Kseur	46
Figure 04 : Organigramme du service ressources humaines	47

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
01	Synthèse de l'historique du changement.	09
02	Les stratégies de restructurations selon R.L. DE WITT(1993).	17
03	Les diverses sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel.	20
04	Neuf rôles des ressources humaines dans la conduite du changement.	32
05	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	54
06	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	55
07	La répartition de l'échantillon selon le service d'affectation.	55
08	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	56
09	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	56
10	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	57
11	Les facteurs qui pousse l'entreprise à effectué la restructuration.	57
12	Le rôle des employés dans la conduite de ce changement.	58
13	La répartition à la fixation des objectifs du changement.	59
14	La participation des employés à la mise en place du changement.	59
15	La participation des employés dans la prise de décision.	60
16	La participation des employés pour la réalisation des choix portant sur le changement.	60
17	La communication sur les conséquences de changement sur le travail.	60
18	L'accompagnement sur les différentes actions menées durant la mise en place du changement.	61

19	L'impact du changement sur les employés.	61
20	La résistance au changement.	62
21	Le niveau de résistance.	63
22	La raison pour laquelle les employés résistent au changement.	63

INTRODUCTION

Le changement est au cœur des organisations modernes. Certaines disciplines et certains participants ont étudié ce phénomène (**COLLERETTE et al, 1997 ; HANDY, 1995 ; TESSIER et TELLIER, 1993**). Aujourd'hui, l'environnement économique et social est plein de concurrence, de complexité, d'incertitude et d'imprévisibilité. Ceci est principalement dû à la mondialisation, à la globalisation et au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En effet, ces variables ont amené de nombreuses entreprises ou organisations à changer ou à se préparer à changer complètement leur organisation. Cette approche est étroitement liée à ce que l'on appelle communément le « changement organisationnel ».

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, la conduite du changement est devenue l'une des principales préoccupations des organisations. Les individus sont l'atout le plus précieux dans le processus de changement organisationnel. Il est nécessaire d'analyser comment le changement affecte le comportement organisationnel au sein de l'organisation et d'étudier comment les employés réagissent au changement.

L'évaluation du succès de la gestion du changement a été identifiée comme un enjeu majeur dans la recherche sur le changement organisationnel. Dans le processus de changement, l'évolution des attitudes et des comportements des salariés peut en effet prouver leur réussite ou leur échec (**GIRAUD et al, 2013**).

De nombreux experts unissent leurs forces dans le changement organisationnel pour aider les managers à gérer le changement, la maîtrise et le succès en leur permettant de prévoir, gérer et accompagner le changement. Pour ALAIN, L (2013), le changement implique « l'ensemble de personnel, cadres, dirigeants, dans leur attitudes, leur pensée, leur façon de travailler, leurs modalités de collaboration, leurs procédures de travail, leurs savoir et savoir-faire » (**ALAIN, 2013**).

Les travaux de (COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. 1997) soulignent que, le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (**COLLERETTE et al, 1997**).

Quant aux travaux qui portent sur l'objet du changement organisationnel tel que ROBINS, S., TIMONTHY, J., et VERONIQUE, T. (2014) qui le définissent comme étant « la manière

de faire les choses autrement, modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats » (ROBINS et al, 2014).

Par ailleurs, les ressources humaines sont aussi une ressource difficile à maîtriser et à gérer. Peu de dirigeants, de professionnels des ressources humaines ou de chefs de projet peuvent vraiment comprendre les phénomènes individuels dans une période de changement. Cela est particulièrement vrai dans des situations complexes ou des environnements turbulents liés au changement organisationnel, même si toute causalité est difficile. Il faut donc croire que dans l'orientation, le déploiement et la mise en œuvre d'un projet de changement, il n'y a pas de méthode prescrite et absolue qui tienne compte des réactions des personnes qu'il cible. Sans compter que la littérature liée à la conduite du changement accorde plus d'attention à la manière de faire proposée (étape/phase/séquence/intrigue du changement à respecter, conditions de réussite, causalité, etc...) lors de l'introduction des changements et de la gestion du processus de changement, plutôt que de vouloir comprendre et expliquer le changement du point de vue des individus qui y sont exposés. Au-delà de ces « façons de faire gagnantes » issues de scénarios de changement organisationnel étant déterminé à être un succès, de nombreux gestionnaires sont encore à la recherche de repères pouvant être utilisés dans la mise en œuvre du changement, qui leur permettront de mieux gérer cette transformation sans avoir à tomber dans des explications psychologiques au-delà de leurs capacités.

Présentation de notre thème

Le changement organisationnel est l'un des thèmes les plus intéressants. Il est devenu l'objet de controverses théoriques. De nombreux travaux sont consacrés au changement organisationnel et à ses divers aspects: Son historique, sa signification, ses modes, ses acteurs, le rôle des ressources humaines dans la conduite d'un changement organisationnel sans oublier la résistance au changement.

La fonction ressources humaines joue un rôle important pour réussir le changement organisationnel et conduire ses différentes transformations, elle permet de mener à bien les transformations organisationnelles de manière efficace et efficiente.

Nous allons analyser le rôle des ressources humaines au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC, ce qui nous mène à poser notre question principale :

Quel est le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC ?

A partir de cette question principale nous posons également les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les mesures prises par l'entreprise DIVINDUS APMC pour accompagner les employés face au changement organisationnel ?
- Ya-t-il des résistances au changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC ?

Les hypothèses :

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

1 –Les employés ont été fortement impliqués lors de la mise en place du changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC par des pratiques de formation, communication, d'évaluation...

2 –Les employés de l'entreprise DIVINDUS APMC ont résisté au changement par peur de perdre leur emploi, manque de communication...

Les raisons de choix du thème

Le choix de notre sujet (Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel) est lié à des raisons suivantes :

- Découvrir l'importance donnée au changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC.
- Démontrer les comportements des employés face à ce changement organisationnel.
- Découvrir les outils et les pratiques utilisées pour la gestion et l'accompagnement des ressources humaines lors de la mise en place d'un changement organisationnel.
- Le fait, que nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement économique et technologique en constante évolution et de plus en plus rapide, donc le changement devient de plus en plus important et de plus en plus routinier.

L'objectif de notre recherche

- L'objectif principal de ce mémoire est de vérifier quels sont les liens entre le changement organisationnel et les ressources humaines. Plus précisément, nous

poursuivons deux objectifs de recherche : Savoir qu'est-ce-que le changement dans l'organisation (Historique, définition, les modes et ses facteurs déclencheurs) ainsi la conduite au changement et la résistance (Généralités sur la conduite au changement, le rôle des RH dans cette dernière et qu'est-ce-que la résistance au changement).

- Approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.
- Aller sur le terrain et observer directement tous ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'informations dont on a besoin.

La méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche et de vérifier l'hypothèse de travail, nous avons choisi les méthodes qualitative et quantitative qui convient le mieux à notre sujet, elles sont liées à la nature de notre sujet et visent à comprendre le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel et l'impact de ce changement sur ces employés.

Dans notre travail on a adopté la technique d'entretien (auprès du responsable RH) et de questionnaire (auprès des employés) dans le but de recueillir des données qualitatives et quantitatives, Ces deux derniers nous ont donné des informations concernant notre recherche. Dans la mesure où la population est restreinte, ces méthodes sont le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

A cet effet notre population d'étude est de 64 agents actifs à DIVINDUS APMC de El-Kseur, auquel nous avons distribué 30 questionnaires qui représentent toutes les catégories socioprofessionnels, nous n'avons pu récupérer que 15 questionnaires en raison des réponses incomplètes.

Plan de travail

Nous avons structuré notre travail selon trois chapitres

Le premier chapitre est intitulé «Cadre théorique sur le changement organisationnel». Il est subdivisé en deux sections. La première, propose des généralités sur le changement organisationnel. La deuxième fournit, quant à elle, sur les modes et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.

Par la suite, le deuxième chapitre va porter sur la conduite du changement et la résistance. Ce chapitre se subdivise en deux sections. Dans la première, nous nous sommes étalés sur la

conduite du changement organisationnel, ensuite la deuxième porte sur la résistance au changement organisationnel.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude empirique menée auprès du groupe DIVINDUS APMC. Il est composé de deux sections. Dans la première, Présentation de l'organisme d'accueil, quant à la deuxième section, nous restituerons nos résultats de l'enquête ainsi que les analyses obtenus.

CHAPITRE I :
LE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

Introduction au chapitre

Aujourd'hui, peu importe comment les organisations subissent de nombreux changements de nature très différente et à des vitesses très différentes, ces changements se manifestent par la destruction ou la remise en cause des comportements et des modes de pensée insatisfaisants d'une part, et d'autre part, le développement des compétences conduit à être considéré comme plus irritant. Compétences dans des situations satisfaisantes. En d'autres termes, le changement peut prendre plusieurs formes, appelées réorganisation, réorganisation ou revitalisation.

Par ailleurs, le changement organisationnel doit être vu comme une solution qui permet à l'organisation de faire face à des enjeux clés qui s'adaptent à son environnement.

En effet, dans le domaine de l'organisation, le changement est un thème majeur de recherche en management, notamment dans d'autres domaines. Cela devient une préoccupation inhérente aux activités organisationnelles. Par conséquent, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes.

L'objectif de ce premier chapitre, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, quelles sont ses différents modes ainsi que ses principaux facteurs.

Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel

Dans cette première section, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, ainsi que ses différents types. Nous commençons notre travail par l'historique du changement organisationnel suivi de quelques définitions.

1-1 Historique du changement organisationnel

DEMERS (1999) désigne trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

- La période d'après la deuxième guerre mondiale.
- La période fin des années 70.
- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuelle.

❖ Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive »

A cette époque, d'une part, le changement est vu comme un processus de développement progressif déclenché par la nature de l'organisation synonyme de progrès. D'une autre part, l'organisation est vue comme un système en état d'équilibre où l'accent est mis sur la structure et le système formel (DEMERS, 1999). On peut dire que cette période a été caractérisée par la croissance et la stabilité économique jusqu'au milieu des années 1970.

Le changement est source de progrès, car l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est progressif et continu. L'entreprise combine cette dernière avec une vision positive, et le changement organisationnel est entre les mains du leader, ce qui signifie qu'il n'y a pas de négociation et pas d'acceptation, ce qui est une sorte de coercition.

❖ Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale »

C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité (DEMERS, 1999).

Cette période est marquée par une récession économique due aux deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée notamment de la concurrence asiatique au début des années 80, et à l'apparition de la théorie du développement durable qui est en opposition avec le changement organisationnel. Cette dernière, est vue comme une conception dramatique, comme une source de crise dans la vie d'une

organisation. Le processus de changement intégré est radical et discontinue et est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires.

A la différence de la première, l'organisation n'est pas seulement aux mains des dirigeants mais il y'a eu le volontarisme des agents du changement.

❖ Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution »

Durant cette période, le changement est vu comme un processus d'apprentissage continu qui permet d'innover. Il ne s'agit pas seulement de s'adapter à l'environnement ou de répondre à des situations de crise, mais de créer l'avenir, grâce à des innovations qui permettent un renouvellement organisationnel. Ce nouveau concept de changement restitue le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent l'initiateur du changement à travers un projet utile à l'organisation (**DEMERS, 1999**).

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations ce qui signifie que nous collectons d'abord des outils puis effectuons des changements. Ici, tous les participants sont touchés par le changement, pas seulement les affaires du leader.

Ces trois périodes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 01: Synthèse de l'historique du changement

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. -événement dramatique. - 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 jusqu'à aujourd'hui	Crises de toutes natures : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi.	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation.	-théorie de l'apprentissage. -théories évolutionnistes. -théories de la complexité (théorie du chaos). -les approches constructivistes.

Source : (ZIDRim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006, P21)

1-2 Définition du changement organisationnel

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

Dans les sciences de gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » **(BEAUDOIN, 1990).**

Il nous semble devant la diversité des définitions, parfois contradictoires qui entourent notre concept, de définir avant tout le changement pour arriver ensuite à une définition claire et pertinente du changement organisationnel.

De nombreux auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir sur quelques définitions simples du changement organisationnel.

VAN DE VEN et POOLE, l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* » **(VEN et POOLE, 1995).**

De son côté GUILHON, considère le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles* » **(YATCHINOVSKY, 1999).** Donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi pour Grouard et MESTON le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » **(GROUARD et MESTON, 1998).**

Quant à COLLERETTE et AL, 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* » **(COLLERETTE et al, 1997).**

Pour le paradigme complexe, le changement peut avoir une trajectoire aléatoire, du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires et dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude.

Ainsi, le changement est un sujet de passage inévitable pour la survie de l'entreprise, en revanche il influence le comportement des individus dans chaque organisation.

Par ailleurs, le changement est une action par le fait de changer, modifier ou transformer quelque chose, ainsi c'est un passage d'un état à un autre.

1-3 Les types du changement organisationnel

Etant donné de la variété des types de changements organisationnels qui sont traités, nous considérerons les travaux de GIROUX (1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER.

La typologie de GIROUX (1991) recommande de limiter les changements en fonction de l'étendue (globale/partielle), de la profondeur (majeure/marginale) et de la vitesse (lent/rapide) du changement. Ainsi, chaque changement peut être qualifié par un accompagnement spécifique. Un changement majeur, global, et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et rapide.

1-3-1 Dépend de l'étendue

- ❖ Globalement : Le changement affecte toutes les activités et unités de l'organisation, en commençant par la direction et en ciblant les changements internes et externes, tels que les changements stratégiques.
- ❖ Partie : Les changements affectent certaines organisations et certaines unités pour améliorer leur statut tout en conservant la stratégie, la culture et la structure précédentes.

Ce type de changement n'est pas suffisant pour changer la performance de l'organisation, et il se produit en raison du besoin de coopération et de coordination entre les groupes qui parviennent à un consensus autour du processus de changement.

1-3-2 Dépend de la profondeur

- ❖ Majeure : Le changement marque une énorme différence par rapport au passé, avec des interruptions et des discontinuités évidentes. Il modifie le contenu, le processus, la culture organisationnelle et la performance de la stratégie. Il est pour assurer un nouvel équilibre.

- ❖ Marginale : Apporter le changement consiste en un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

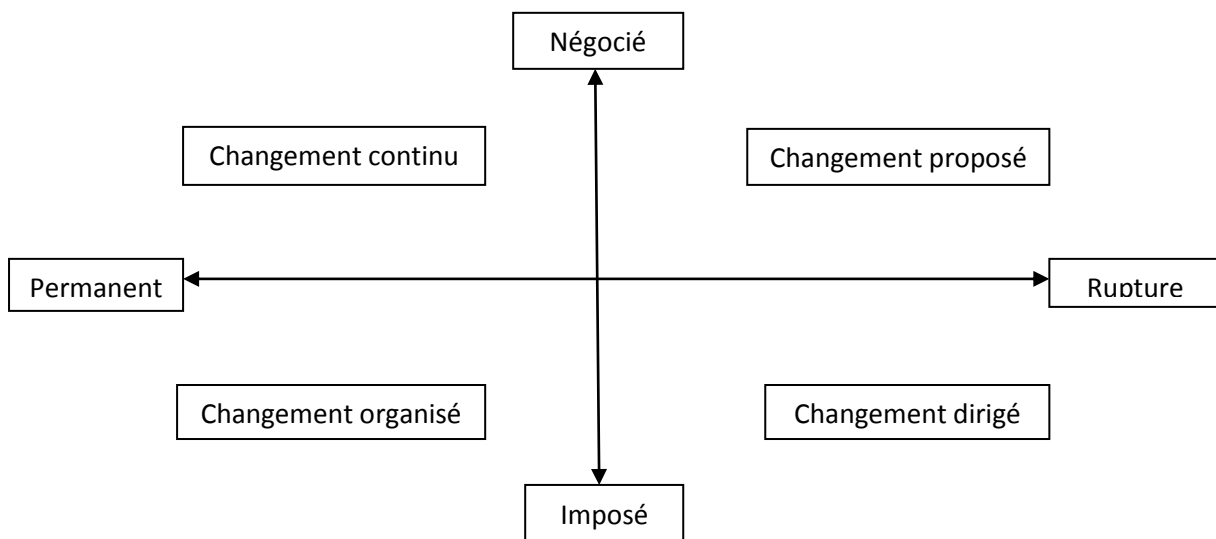
1-3-3 Dépend du rythme

- ❖ Lent : Il s'agit d'un processus progressif pour assurer un nouvel équilibre par la suite.
- ❖ Rapide : C'est un changement et une révolution par rapport au passé.

Cette typologie a commencé à fournir des informations plus précises pour différents types de changements organisationnels, mais d'une part, ce dernier présente certaines difficultés liées à l'interaction des praticiens lorsqu'il traverse trois dimensions et d'autres parties.

C'est pourquoi AUTISSIER et AL proposent de classer le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe s'étend entre rupture et changement permanent, et le deuxième axe est celle de la contrainte, ce qui signifie que le changement peut être négocié ou imposé ?

Figure 01 : La matrice du changement



Source : (AUTISSIER et al, 2010)

- ❖ Changement continu : Le changement se produit dans l'organisation de manière non organisée ou après une prise de conscience liée à des événements internes et/ou externes. L'intérêt pour le projet croît avec le désir d'agir pour « faire bouger les choses », sans avoir d'idées très précises sur les méthodes, les délais et les moyens à mobiliser.
- ❖ Changement proposé : La direction propose des changements en fonction des résultats attendus et d'un échéancier à respecter. Les participants sont libres d'utiliser

les méthodes qu'ils souhaitent et de faire les compromis de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres de décider comment déployer et mettre en œuvre les changements.

- ❖ **Changement dirigé** : L'impulsion du changement est donnée par la direction de manière brève, avec de fortes contraintes de mise en œuvre et une marge de négociation relativement faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier des changements rapides en faveur de l'action, de la discussion et du compromis.
- ❖ **Changement organisé** : Vu que la finalité du changement n'est pas très claire et que les buts sont difficiles à quantifier, les acteurs sont munis de méthodes de travail et de délais dans la logique expérimentale, qui les guideront pour se retrouver-les mêmes buts, à travers ces buts, seront atteints Changements dynamiques.

Section 2 : Les modes et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Les facteurs qui conditionnent et qui poussent les entreprises à changer, ainsi que les modes du changement organisationnel sont divers et variés, nous allons tenter de les étudier et de les comprendre dans cette section.

2-1 Les modes du changement organisationnel

Dans son ouvrage PAILLE identifie trois modes de changements organisationnels, portent sur la réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering.

2-1-1 la réorganisation du travail

Pour définir la réorganisation du travail, LAPOINTE(1995) définit ce qui selon lui caractérise les trois dimensions de toute organisation du travail. Celles-ci sont la division du travail, la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail. La division du travail, coordination et contrôle des tâches forment la part prescrite du travail, l'implication au travail correspond à la part réelle du travail (PAILLE, 2003).

2-1-1-1 le travail prescrit

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

2-1-1-2 le travail réel

Le travail réel correspond à ce que font effectivement les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service. En fait, il s'agit donc de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles (PAILLE, 2003).

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à

l'implication au travail, DEJOURS(1993) propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

2-1-1-3 la réorganisation stratégique

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

Pour PROBST, la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changements qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir, et enfin la configuration. Ces derniers peuvent expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation (**PAILLE, 2003**).

- La technologie : Elle est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi pour PROBST et AL(1992) la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.
- La stratégie : La réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.
- La culture d'entreprise : Considéré comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser.
- Le pouvoir : Il désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Généralement, les principales ressources de pouvoir sont les compétences, la maîtrise

des communications ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes de fonctionnement (**PLANE, 2003**).

Pour ABRAHAM (1992) celles-ci sont au nombre de trois : tout d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures, la culture permettrait ainsi à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle, ensuite la fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies, et enfin une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation (**PAILLE, 2003**).

- La configuration : Selon PROBST et AL (1992), une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement, et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

2-1-2 la restructuration

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

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

Selon LOUART(1996) trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation.

Enfin, l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces dernières une adaptation permanente (PAILLE, 2003).

2-1-2-1 les stratégies de restructuration

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

Tableau 02 : les stratégies de restructuration selon R. L. DE WITT(1993)

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

Source : (PASCAL PAILLE, 2003)

Les restructurations de type A, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation est mobilisée au sein d'une organisation qui se retrouve dans cette stratégie d'allocation et d'intégration d'actifs.

Les restructurations de type B, décrivent les entreprises en déclin qui se sont développées dans un environnement favorable. La stratégie de restructuration vise à intégrer les domaines d'activité et les actifs commerciaux en repositionnant de nouveaux marchés.

Les restructurations de types C, regroupent des entreprises qui conjuguent au déclin de leur environnement une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation.

Les restructurations de type D, correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

2-1-3 Le réengineering

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

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

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

De même pour la réorganisation, selon HAMMER et CHAMPY le réengineering n'est pas non plus la même chose qu'une réorganisation, le découplage ou l'aplatissement d'une organisation, même s'il peut aboutir à une organisation plus plate. Le problème qui se pose aux entreprises ne vient pas de la structure de leur organisation mais de celle de leur processus. Pour expliquer cela, ils ont apporté l'exemple d'une nouvelle organisation avec un vieux processus, c'est comme verser dans des bouteilles neuves un vin piqué, ce qui de toute évidence une image afin de montrer que le degré de rupture du nouveau système avec l'ancien est total (PAILLE, 2003).

Pour conclure, on pourra dire que PAILLE décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering.

- Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tous ce qui est ressources humaines.
- Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement.
- Enfin, le réengineering, il s'agit d'un changement radical c'est-à-dire remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnel afin de gagner sur tous ce qui est qualité, couts, service.

2-2 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

2-2-1 Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement liés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des facteurs externes qui évoluent.

GROUARD et MESTON (1998) ont identifié six principaux facteurs externes, qui sont aussi les raisons des changements : le marché, la concurrence, l'innovation technologique, les changements de lois et de réglementations, les changements d'équité, et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de pensée.

De son côté RONDEAU (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel (**HIDOUCHE et MANSOUR, 2017**).

Le tableau N°03 présente le modèle de RONDEAU (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau 03 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

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

Source : (RONDEAU, 1999)

Nous avons d'abord découvert les mutations économiques liées au phénomène de mondialisation économique et de concurrence accrue qui obligent les organisations à mieux se positionner stratégiquement pour tirer la meilleure partie de leur situation. Cependant, elles sont une source de stress que les organisations doivent contrôler les coûts pour survivre.

Dans les stratégies d'ajustement adoptées par l'organisation pour augmenter la flexibilité et réduire les dépenses, on retrouve la rationalisation, la réduction des effectifs, la structure plate ou l'externalisation.

Une autre force positive de l'environnement des entreprises est l'évolution de son environnement politique. En effet, la dérégulation du marché et la réduction des structures de contrôle étatique ont amené l'organisation à passer à une nouvelle stratégie d'ajustement. Ensuite, on parle de partenariats ou d'alliances stratégiques, telles que fusions, acquisitions, etc. De plus, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes.

La déréglementation et le désengagement de l'État ont également remis en cause les anciennes façons d'organiser les opérations. Par conséquent, dans ce nouveau contexte, de plus en plus les personnes parlent de changements de paradigme pour expliquer les

changements auxquels se prêtent les entreprises. En fait, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car les modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à voir et à interpréter la réalité d'une certaine manière, tout en ignorant plusieurs autres aspects de la réalité. Pour être honnête, les paradigmes ne sont pas toujours corrects, ils peuvent conduire à des jugements arbitraires et à de mauvaises décisions. Par conséquent, dans la phase de transformation, les organisations sont souvent obligées de rechercher de nouveaux paradigmes pour survivre. Enfin, nous avons découvert des changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. Évidemment, les nouvelles technologies permettent de développer de nouvelles formes de travail comme le télétravail, le travail à distance etc. **(HIDOUCHE et MANSOUR, 2017).**

De même, l'évolution de la société et l'avancée des nouvelles technologies ont également favorisé la transformation des organisations. Par conséquent, l'impact des années 1980 a accru l'incertitude. Par conséquent, pour être flexibles, ils ont développé une stratégie qui inclut la réduction du travail et la réduction des engagements sociaux, notamment en termes de sécurité de l'emploi. En conséquence, les emplois créés deviennent de plus en plus instables.

On voit facilement que tous ces changements sont liés à la pression externe de l'organisation elle-même. L'environnement dans lequel ils évoluent peut être une de leurs sources de transformation. D'autres raisons, que nous appelons facteurs internes, peuvent également être à l'origine de cette transformation. En fait, la plupart du temps, il n'y a pas de cause unique au changement. Ils sont généralement le résultat d'une combinaison de facteurs externes et internes, qui peuvent provoquer des réactions complètement différentes même dans le même département de l'organisation.

2-2-2 Facteurs internes

Les facteurs internes sont liés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans l'ensemble de l'organisation ou dans l'une de ses composantes, unités ou services. Ils sont généralement liés à des facteurs externes et agissent alors comme des déclencheurs de changement.

GROUARD et MESTON (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements en l'occurrence le développement de l'entreprise et sa croissance de même la vision du dirigeant (**HIDOUCHE et MANSOUR, 2017**).

Le développement et la croissance de l'entreprise engendreront de nouveaux problèmes qui ne peuvent être résolus par la simple multiplication des méthodes existantes, mais doivent être pleinement réfléchis et profondément réformés.

De plus, les entreprises peuvent s'obliger à changer en fonction des souhaits des dirigeants qui souhaitent gagner en efficacité.

Par conséquent, les facteurs externes et internes sont des événements qui déclenchent le changement. Si nous voulons comprendre les changements organisationnels et ce qui les motive, nous devons les identifier. Il est également à noter que ce changement peut ne pas être lié à une cause unique, mais à une combinaison de plusieurs facteurs externes et/ou internes d'importance relativement différente, ce qui peut conduire à des réactions différentes entre les entreprises d'une même industrie (**SLIMANI, 2015**).

Conclusion du chapitre

Le changement est un processus continu dans la vie d'une entreprise. La génération ou la mise en œuvre du changement nécessite une nouvelle réorganisation et une nouvelle structure, ainsi qu'une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, afin que les dirigeants d'entreprise et les responsables organisationnels puissent participer autant que possible au processus de changement.

Le changement organisationnel est inévitable, il est considéré comme étant le passage d'un état insatisfait à un état incertain mais qui permettra d'atteindre un degré plus envisageable.

L'objectif du changement organisationnel est d'améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements environnementaux et à modifier les modèles de comportements des employés.

CHAPITRE II :
LA CONDUITE AU
CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL
ET LA RÉSISTANCE

Introduction au chapitre

En général, on peut dire que le concept de changement existe dans de nombreuses disciplines. Il renvoie à une théorie du temps, tant qu'il est nécessaire de se référer à la précédente... Parler de changement organisationnel, c'est appliquer cette vision au champ organisationnel.

Le changement organisationnel montre son contraire, celui de résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs aussi de l'un des points aveugles de la conduite du changement.

En effet, qu'elle soit radicale ou prudente, la résistance au changement est perçue comme un mal nécessaire qu'il faut traiter dans la plupart des cas. Il s'agit donc presque d'une déviation organisationnelle, d'un véritable « détournement » d'efficacité. Cependant, la résistance existe toujours car elle révèle l'environnement organisationnel. On peut même dire qu'elle représente la forme « résistance organisationnelle » au premier sens du terme (une organisation qui résiste!).

Ce deuxième chapitre nous l'avons divisé en deux sections. Dans la première nous traitons la conduite au changement dans son ensemble général ainsi que ses facteurs de succès et d'échecs. Dans la seconde, nous présentons ce qu'est la résistance, ses formes, les moyens de lutter contre cette dernière puis on termine par le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement.

Section 1 : La conduite du changement organisationnel

Cette section va porter dans sa globalité sur des généralités concernant la conduite du changement ainsi les facteurs de succès et d'échecs de cette dernière.

1-1 Généralités sur la conduite du changement

La conduite du changement organisationnel consiste à apporter une conversion au sein d'une entreprise pour en améliorer ses opérations. En général, cela repose à modifier les membres de l'organisation, développer de nouvelles stratégies, ajuster le travail au sein de l'équipe ou bouleverser les processus existants.

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

AUTISSIER et MOUTOT définissent la conduite du changement comme un processus de mise en place d'une stratégie de changement et de suivie et mesure des résultats en accordant aux ressources humaines une place centrale dans ce processus (AUTISSIER et MOUTOT, 2003).

Selon les mêmes auteurs (2013), estiment que la conduite du changement est : « *un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* » (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

D'après ILES et SUTHERLAND (2001) « *la littérature relative à la conduite du changement est large et n'est pas facile à cerner. Elle s'enrichit de nombreuses contributions de plusieurs disciplines à savoir : psychologie, sociologie, politique, science de l'ingénieur et autres* » (ILES et SUTHERLAND, 2001).

Pour DE DIVONNE (2005) : « *La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* » (DE DIVONNE, 2005).

Ainsi, l'objectif de la conduite du changement est d'impliquer les principaux acteurs du projet dans le processus de changement. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les attentes et les besoins des acteurs du projet, et de leur proposer des actions de communication, de

formation et d'accompagnement sur les facteurs pouvant les empêcher d'accomplir leurs tâches, afin qu'ils puissent obtenir le meilleur résultat.

1-1-1 typologie des démarches de la conduite du changement

D. AUTISSIER et J.-M. MOUTOT proposent la typologie suivante des démarches de conduite du changement :

1-1-1-1 Les démarches de type « éducation – communication »

Cela inclut de rencontrer tous les agents, de leur fournir des informations sur les changements anticipés et de travailler avec eux pour étudier les méthodes de travail affectées par les changements. Les changements planifiés sont adaptables et les tâches de conduite du changement sont généralement effectuées par de grands cabinets de conseil.

1-1-1-2 Les démarches de type « collaboration – participation »

Son but est d'expliquer le changement et d'impliquer les agents dans son déploiement. La collaboration s'obtient en intégrant les changements dans les pratiques quotidiennes des agents. Le changement envisagé appartient au type de "changement construit", et la tâche de conduite du changement est effectuée par les petites et moyennes entreprises sur la base d'une perspective psychologique.

1-1-1-3 Les démarches de type « intervention »

Qui sont liées à une contrainte de changement explicite. Elle s'obtient par la mise en place d'une équipe projet qui définit une démarche et un groupe de travail qui propose et met en œuvre les solutions. Le changement planifié est de type prescrit et les tâches de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de conseil.

1-1-1-4 Les démarches de type « direction – coercition »

Qui amènent une équipe restreinte à prendre en charge la conduite dès le début et de proposer rapidement une solution tenable.

La conduite est centralisée et les apports extérieurs sont plutôt des avis d'experts. Le changement envisagé est de type changement de crise (AUTISSIER et MOUTOT, 2003).

1-1-2 Les leviers de la conduite du changement

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.

1-1-2-1 La marketing interne et la communication

Dans tout projet de conduite de changement, la communication est nécessaire. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires préalablement identifiés. Mais la communication ne suffit pas (« je l'ai dit, donc c'est compris »). La communication doit prendre en compte des éléments d'interprétation de chacun. Le but doit être défini à l'avance. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation linguistique et le support est également important. Les pathologies de la communication (DERIVES), qui peuvent être le fait des émetteurs ou bien des destinataires, doivent également être évitées.

Les processus de conduite du changement peuvent utiliser différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation dépendra du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité recherchée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

1-1-2-2 La formation

La formation est l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement car les participants doivent disposer du savoir et la connaissance nécessaire à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être déterminé à partir de l'écart entre les réponses apportées dans le plan de formation. La qualité de la formation dispensée est importante. Aussi, il faut s'assurer de sa réalisation et avoir le ressenti des stagiaires.

L'apprentissage en ligne et la formation à distance, peuvent devenir une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet aux personnes d'accéder aux contenus de formation sans restrictions logistiques, sans être déconnectées de leurs activités. Le système est très flexible et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des

exigences spécifiques de l'activité. L'un des principaux avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais on ne peut ignorer le fait que le retour sur investissement en formation est d'abord et avant tout la qualité de l'apprentissage, et donc comprendre les intérêts que les stagiaires apprécient. Dans un projet de conduite du changement, la formation représente un budget considérable. En termes de communication, le ratio est de un à trois.

1-1-2-3 L'accompagnement

L'accompagnement permet de construire une relation rassurante pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : Les traitements des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

- Le traitement des impacts est un accompagnement « collectif ». Cela peut être fait en déterminant l'objectif du changement et les impacts (écarts) qui y sont associés. L'analyse des impacts est effectuée à l'aide d'une fiche d'impacts. Cette dernière est réalisée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Il est également possible d'organiser un brainstorming avec les opérationnels pour leur permettre de définir l'impact du changement et les actions à entreprendre. Les résultats de la réflexion doivent être formalisés sur la table d'impact.
- Le coaching est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils conduisent leur action de changement. La méthode consiste à fournir des réponses à neuf questions au cours de trois entretiens de deux heures. Le premier groupe de questions concerne la manière qui a conduit à la décision de changer. Le deuxième groupe se concentre sur la façon de réaliser le changement. Le dernier groupe traite de l'utilisation et du suivi des changements. La réponse à sa question nous permet d'élaborer un plan d'action.
- Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La création de nouveaux outils de gestion permet d'avoir une vision différente de l'environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen d'exprimer l'évolution des activités dans le temps et dans l'espace pour comprendre la réalisation des tâches, la consommation des ressources et la réalisation des résultats. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à

réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques (AUTISSIER et MOUTOT, 2003).

1-2 Les facteurs de succès et d'échecs de la conduite du changement organisationnel

Pour imposer ou construire (participer), un changement incrémental (évolutif) ou radical, il a besoin de l'intervention de l'agent qui le guide est accepté par le personnel, qui reste l'ingrédient principal qui donne la saveur à la recette. Pourquoi tout dépend de ces managers ? En fait, sans leur participation, le changement est impossible. Ce sont les rouages qui déploient le changement, mais ils doivent aussi intégrer le changement dans leur mode de fonctionnement et dans leurs relations avec leurs subordonnés, leurs pairs et leur hiérarchie. Comprendre le mécanisme psychologique d'absorption du changement n'est pas aussi naturel que certains le pensent. Ils ont besoin d'une formation pour être utilisés dans des situations spécifiques. Les modèles, Les modèles, les techniques et les outils ont également besoin d'une formation, qui peut faire partie d'un programme de formation au management (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

Une fois la phase de diagnostic achevée, la préparation du projet de changement s'effectue durant cette période, selon CHARPENTIER (2004), comprenant trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. Le travail préparatoire consiste à identifier les problèmes dans l'organisation et à démontrer que les changements sont raisonnables. Ces problèmes doivent être décrits et analysés systématiquement avec la participation des agents, et conduire à la formulation de propositions.

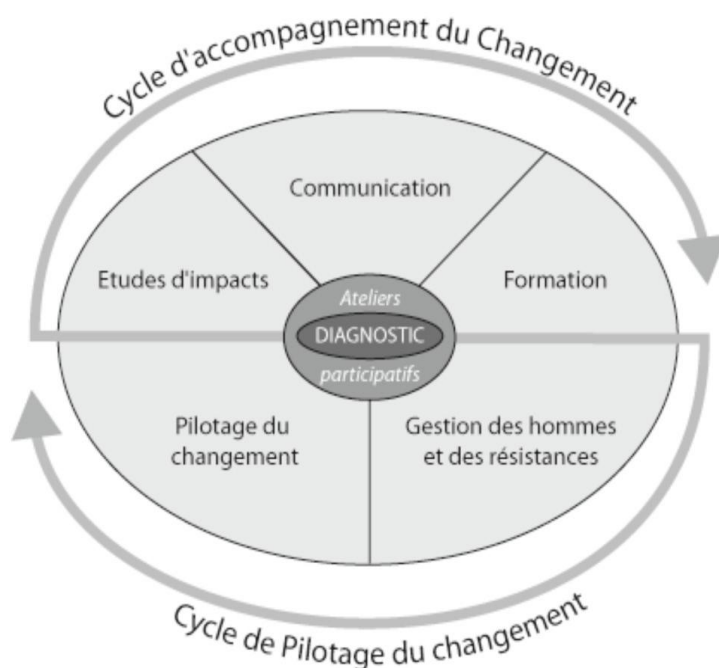
Dans le schéma global de conduite du changement, la communication est vue comme un levier d'intervention lors de la phase de diagnostic et après le travail d'analyse d'impact (AUTISSIER et MOUTOT, 2013). Pour reprendre une phrase célèbre de WATZLAWICK (1978), « il est impossible de ne pas communiquer ». Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement mais également le conduire en communiquant sur les chantiers, ce que chacun des groupes d'acteurs doit mener pour réussir. Cette phase dite incantatoire n'a d'intérêt que si elle précède et accompagne les autres leviers à savoir la formation et l'accompagnement.

La formation est l'un des principaux leviers de la conduite du changement, car elle est nécessaire pour donner des leçons à ceux qui subissent le changement afin qu'ils puissent mieux comprendre et mettre en œuvre le changement (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

Conduire le changement n'est pas seulement une question de formation et de communication. La conduite du changement est un système en trois étapes conçu pour impliquer les parties prenantes, transformer les pratiques et développer l'entreprise :

- La phase de diagnostic ;
- La phase de leviers : déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement ;
- La phase de pilotage du changement.

Figure 02 : Modèle de conduite du changement.



Source : (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

1-2-1 Facteurs de succès

Réussir un test, une épreuve ou un défi demande beaucoup de préparation et de moyens, le plus important est d'avoir la clé du succès qui vous permettra de surmonter les difficultés et les obstacles que vous rencontrez. Suivant la même logique dans un contexte de changement organisationnel, les gestionnaires du changement, en particulier le leadership, doit :

- prendre le temps de poser un diagnostic ; l'établir par un acteur tiers, neutre ; laisser chacun répondre ;
- Avoir une vision claire et partagée de la cible à atteindre ;

- Elargir le cercle des parties prenantes : agents, élus, « sages », « grand public » ; faire en particulier entrer dans le jeu les usagers et leurs attentes ;
- Mobiliser les acteurs du changement pour qu'ils le conduisent au lieu de le subir ;
- Définir ou fixer des délais pouvant être contraignants pour tous ;
- Avoir une vision claire et partagée de la cible à atteindre ;
- Mobiliser les acteurs du changement pour qu'ils le conduisent au lieu de le subir ;
- Apprécier régulièrement les résultats et les faire connaître ;
- Donner du temps au temps ne pas sauter d'étapes ;
- Communiquer tout au long du projet, observer et maintenir la motivation de tous les acteurs, en valorisant les résultats.

1-2-2 Facteurs d'échecs

La résistance au changement constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit BOVEY et HEDE (2001). Selon les résultats d'études empiriques LINES (2004), la résistance au changement est liée négativement à l'atteinte des objectifs du changement. La résistance affective est liée négativement à la satisfaction au travail OREG (2006) WABERG et BANAS (2000) alors que la résistance comportementale est liée à l'intention de quitter l'organisation CHAWLA et KELLOWAY(2004) OREG(2006) WABERG et BANAS (2000) et la résistance cognitive est liée négativement à l'engagement de continuité (OREG, 2006).

Selon l'étude de VAS (2005), la résistance de la haute direction et des managers peut même nuire au succès de sa mise en œuvre (BAREIL, 2010).

- Faible implication de la « Direction » ;
- Mauvaise intégration de l'équipe de conduite du changement ;
- Limitation à la formation (ne pas prendre le temps de former suffisamment les personnes concernées) ;
- Difficulté de passer de la communication individuelle à une communication collective ;
- Les rythmes de compréhension et d'appropriation du projet ne sont pas en phase (« *la tête va trop vite, les jambes ne suivent pas* ») ;
- Non-adhésion des principaux acteurs ;
- Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes ;
- Le degré de formalisation des livrables des parties liées n'est pas élevé.

1-3 Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel

ULRICH (1997) affirme que « le changement se produit » et considère les professionnels des RH comme des agents du changement dans ce processus, où ils s'assurent que les initiatives sont définies, développés et livrées en temps voulu, et que les processus sont arrêtés, démarrés et simplifiés, et que les valeurs fondamentales au sein de l'organisation sont débattues et adaptées de manière appropriée à l'évolution des conditions commerciales. ULRICH a déclaré que si l'engagement intellectuel envers le changement est facile à prendre, les efforts pratiques qu'il implique sont difficiles. Les agents de changement RH qui réussissent remplacent la résistance par la détermination, la planification par les résultats, la peur du changement par l'enthousiasme face à ses possibilités (ULRICH, 1997).

D'autre part, MAXWELL et WASTON (2006) affirment que le partenariat commercial entre les spécialistes des ressources humaines et les employés est devenu le modèle dominant des opérations de ressources humaines au sein des organisations. Ils décrivent le rôle des experts en ressources humaines comme étant de travailler aux côtés des autres membres de l'organisation pour les aider à atteindre leurs objectifs en élaborant des stratégies visant à maximiser la productivité en alignant les ressources de l'entreprise sur ces objectifs. De plus, l'implication des experts en ressources humaines dans une conduite du changement réussie offre plusieurs avantages aux organisations, notamment :

- 1- Il leur permet de nouer des relations plus étroites avec les autres cadres de l'organisation, ce qui favorise un modèle de partenariat pour la gestion des employés.
- 2- Il encourage les managers doués à faire preuve d'initiative et à s'impliquer davantage dans les décisions de gestion quotidienne du lieu de travail et dans les problèmes ou questions qui peuvent être résolus rapidement avant qu'ils ne s'aggravent.

Les facteurs qui favorisent l'implication des experts en ressources humaines dans la conduite du changement sont les suivants :

- De plus grands degrés de responsabilités et de variation des tâches.
- Systèmes d'information sur les ressources humaines.
- Relations étroites avec les employés.
- Formation de partenariats stratégiques.

BENEDICT (2007) affirme que « les leaders de la conduite du changement doivent promouvoir la sensibilisation et la compréhension et de l'initiative de changement afin d'influencer la volonté des employés à adhérer au changement. Les RH sont le candidat évident pour le rôle de leader de l'aspect humain du changement » (BENEDICT, 2007). En outre, elle a étudié l'implication de la GRH dans la conduite du changement et en a déduit neuf rôles importants pour les RH dans la conduite du changement qui sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 04 : Neuf rôles des RH dans la conduite du changement

- a- Améliorer la compréhension du changement par les employés.
- b- Améliorer la communication entre les employés cadres et employés non-cadres.
- c- Augmenter la satisfaction des employés.
- d- Augmenter la confiance entre les employés cadre et non-cadres.
- e- Améliorer les compétences et les aptitudes des employés.
- f- Reconnaître et récompenser les employés pour l'adoption réussie du changement.
- g- Augmenter la cohésion du leadership.
- h- Réduire le roulement imprévu du personnel.
- i- Maintenir le changement et ses résultats sur une longue période.

Source : (BENEDICT, 2007)

- 3- LOCHWOOD (2007) insiste sur le fait que « les RH ont la capacité d'avoir un impact et une contribution significatifs sur l'organisation en initiant le changement, en le dirigeant et en mesurant son efficacité ». les cinq principaux domaines dans lesquels il est essentiel que les RH démontrent leur valeur pour la conduite du changement sont les suivants : 1) communiquer clairement les plans et les objectifs concernant les initiatives de changement ; 2) recruter et former de bons leaders ; 3) concevoir et mettre en œuvre des systèmes de récompense transparents ; 4) donner aux gens la possibilité de participer aux processus ; et 5) globalement, faire de chaque interaction avec les clients internes une expérience positive » **LOCHWOOD (2007)**.

Plus récemment, ADENJI, OSIBANJO et ABIODUN (2013) considèrent que le rôle de la GRH dans le changement est de faire usage de mesures de performance telles que, les résultats financiers, l'efficacité opérationnelle, l'engagement du leadership, l'efficacité de la communication, et le besoin perçu de changement pour concevoir des stratégies appropriées,

pour éviter les échecs de changement ou résoudre les projets de changement en difficulté (ADENIJI et AL, 2013).

De plus, BARAN (2016) affirme que « l'on pourrait soutenir que « l'agilité des RH » est à l'origine de toute les compétences en RH [society for Human Resource Management (SHRM) [Modèle de compétences] liées au changement et à la conduite du changement. Ce dont nous sommes certains, c'est que le monde des organisations, en constante évolution, exige que les RH continuent d'évolué elles aussi » (BARAN, 2016).

BENEDICT rapporte que lorsque « les RH sont impliquées dans des processus liés à des changements organisationnels majeurs, elles remplissent diverses fonctions associées à la communication, à la mise en œuvre et au suivi de ces changements ».

Section 2 La résistance au changement organisationnel

Concernant la seconde section de ce chapitre, on va étudier la résistance au changement dans son ensemble ensuite les différents moyens pour faire face à la résistance et finalement le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement.

2-1 Définition de la résistance au changement

En général, la résistance est une réaction individuelle qui découle de l'opposition au changement (**FOLGER et SKARLICKI, 1999**). Parallèlement, OREG (2003), dans ses recherches, affirme que la résistance au changement est une caractéristique individuelle qui montre une attitude négative face au changement, et il y a une tendance à l'éviter et même à le combattre. Les employés qui présentent une résistance au changement doivent avoir des buts et des objectifs précis pour la direction, par conséquent, la résistance au changement est un facteur essentiel à prendre en considération dans les programmes de changement organisationnel.

L. COCH & J. R. P. FRENCH, présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Selon ROBBINS et JUDGE (2013), les employés résistent au changement parce qu'ils ont peur de perdre quelque chose qu'ils apprécient, ils ne comprennent pas le changement et ses conséquences et ses implications, ils ne croient pas que le changement n'aura pas de sens dans l'organisation, ou ils trouvent difficile de faire face avec le niveau ou la pratique du changement (**ROBBINS et JUDGE, 2013**).

En fait, la résistance au changement est une résistance à la perte de quelque chose qui a de la valeur ou à la perte du connu en passant à l'inconnu. Parfois, les gens résistent à l'imposition d'un changement qui est accepté comme une vérité universelle BURKE (2008). Néanmoins, la résistance peut être une résignation passive ou un sabotage délibéré (**KREITNER et KINICKI, 2010**).

2-1-1 Les formes de la résistance au changement

ALAIN VAS (2000) a partir des travaux de CARTON (1997), dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : L'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suite :

2-1-1-1 L'inertie

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie indiquent qu'elles acceptent le changement, mais essaient de retarder son application. L'inertie se rationalise en suscitant la prudence, en prétendant qu'elle a besoin de rechercher des avis objectifs, ...

2-1-1-2 L'argumentation

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

2-1-1-3 La révolte

Cela se produit lorsque les individus ne peuvent pas ajuster leur réalité à la réalité du changement proposé. Actions syndicales, demandes de transferts, recours aux hiérarchies, grèves, etc. sont autant d'exemples de résistance sous forme de révolte. La révolte s'accompagne toujours de menaces, notamment dans les débats. Il existe une menace tactique (menace de démission) à travers laquelle nous essayons d'influencer la performance de l'autre dans la réalité et les changements qu'il propose en invoquant des conséquences qui ne font pas partie de son plan de changement a priori. Le principe de base du changement est de produire une amélioration implicitement ou explicitement, et la menace est destinée à indiquer que le changement peut ne pas s'améliorer mais aggraver la situation.

2-1-1-4 Le sabotage

Est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend généralement la forme d'un excès de zèle, et son but est de montrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction des relations hiérarchiques, et plus généralement du pouvoir de mettre en relation les individus avec les agents de changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré. (ALAIN, 2000).

2-1-2 Les raisons de résister au changement

Dans son ouvrage PAILLE identifie 05 raisons de résistance au changement.

Les causes du comportement de résistance face à un changement sont multiples. Elles sont pour la plupart d'entre elles bien identifiées. Pour JABES (1994), ces dernières sont doubles. En effet, elles peuvent être soit psychologiques, soit économiques. On complètera les analyses de JABES de plusieurs autres propositions, allant de raisons politiques CROZIER et FRIEDBERG(1977), identitaires OUMET et DUFOUR (1977) et psychiques JAQUES (1996).

2-1-2-1 Des raisons psychologiques

Au sein du groupe des raisons psychologiques, JABES (1994) retient les quatre facteurs suivants : la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence des individus pour la stabilité. La peur de l'inconnu traduit la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et par tellement maîtrisé, pour un contexte supposé inconnu. La crainte de perdre ce que l'on possède explique le degré de résistance par rapport aux investissements de l'individu dans la structure de référence.

Selon JABE, plus l'investissement est élevé plus l'individu est prompt à développer une forte résistance au changement. La remise en cause des compétences trouve une explication lorsque le changement est accompagné d'une évolution des emplois et éventuellement de leur contenu. En effet, une nouvelle définition des tâches peut conduire l'individu à s'interroger sur le regard porté par les facteurs du changement sur les traits de son identité professionnelle. Enfin, le goût pour la stabilité, conduit l'individu à ressentir les besoins d'une sécurité dans son emploi. Le changement peut développer un sentiment d'insécurité lorsque celui-ci agit sur les dimensions du travail à l'origine de la stabilité pour l'individu.

2-1-2-2 Des raisons économiques

Les raisons économiques recourent partiellement le groupe des raisons psychologiques en ce sens qu'elles constituent une interrogation sur l'avenir, et dépassent le simple cadre du travail, sujet du changement, pour s'inscrire dans une perspective plus globale.

2-1-2-3 Des raisons politiques

L'analyse sociologique du changement telle que l'ont conçue CROZIER et FRIEDBERG, doit être positionné dans le champ conceptuel des rapports politiques, qui admet l'individu comme un acteur compétent, stratège et apte à la négociation, surtout lorsqu'il est en position de maîtrise d'une zone d'incertitude. Dans ce cadre, la résistance aux processus de changement dans une organisation s'explique, pour une grande part, par une évolution du système de relations interpersonnelles qui apparaît inéluctable pour les uns, les salariés, et les autres, les dirigeants. Ainsi, pour les deux sociologues : « Même les individus sont en majorité favorables à un tel changement comme individu, la somme de leurs jeux dans le cadre du système en place constituera un obstacle naturel à ce qui devient une véritable réforme ». Il semble dans ce cadre d'analyse que la crainte des individus au regard du changement, quelle qu'en soit la modalité retenue, recouvre pour ces derniers, une nature politique puisque l'évolution du contexte traduit une mutation des relations, et peut s'envisager pour les principaux intéressés comme une perte de pouvoir sur les différents acteurs avec lesquels ils ont créé le système de relations.

2-1-2-4 Des raisons identitaires

L'analyse proposée par OUIMET et DUFOUR (1997) reprend les principales raisons précédemment évoquées, et complète cette liste par l'inclusion de la notion d'estime de soi, dont l'explication reste sommaire et suppose un approfondissement. Nous avons déjà expliqué que l'identité professionnelle, et son mécanisme l'identification, pouvaient être considérés comme des concepts dynamiques. L'identification, l'identité et l'identité peuvent ainsi donner une explication à la formation de l'engagement organisationnel. Pour faire face à un changement, et protéger son identité, l'individu peut avoir recours à un ensemble de mécanismes psycho-cognitifs, que les spécialistes appellent stratégies identitaires qui mettent en jeu.

Selon TABOADA LEONETTI (1990) les trois éléments suivants, les acteurs, la situation dans laquelle ils évoluent et la finalité qu'ils poursuivent. Ainsi, lorsque le contexte d'emploi

change, les individus définissent des stratégies qui visent une adaptation de leur identité aux conditions qui organisent la nouvelle situation.

2-1-2-5 Des raisons psychiques

Selon JAKUES les structures d'une organisation représentent pour les salariés un puissant vecteur de canalisation de leurs angoisses, leur permettant ainsi de se concentrer sur leur activité professionnelle sans avoir à détourner une part de leur énergie pour se protéger d'une quelconque cause d'angoisse. Il nous rappelle que : « Les raisons de la difficulté de traiter le problème du changement de bien des pressions sociales et de bien des tensions de groupe seront peut-être aussi plus clairement évaluées si on les voit comme des résistances de groupe de gens qui se cramponnent inconsciemment à leurs institutions, parce que des changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui protègent contre l'anxiété psychotique ». Ainsi, la modification des structures formelles et informelles peut-elle être à l'origine chez un salarié d'une forme inattendue de résistance dans la mesure où elle se déploie dans l'espace psychique.

Différentes causes sont donc susceptibles d'engendrer la résistance des salariés au changement de leur entreprise. Cependant, l'identification par BAREIL et SAVOIE (1999) de plusieurs limites ayant principalement trait à l'incertitude qui entoure l'appréciation de la notion de résistance au changement, conduit naturellement sans nécessairement chercher à le rejeter à la volonté de dépasser ce cadre théorique.

2-2 Les moyens permanents de lutter contre la résistance au changement

Du fait de la diversité de ses origines et de la diversité des manifestations, le phénomène de résistance au changement est difficile à affronter.

Selon D. PEMARTIN (1987), il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

2-2-1 La formation

Selon PEMARTIN, la perte des compétences est due à un large manque de connaissances dues à certaines situations. De plus, effectuer des activités trop strictes s'accompagne souvent d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être une conséquence inévitable et doit être combattu vigoureusement. Au contraire, l'apport de nouvelles connaissances

s'accompagne souvent d'une volonté de les appliquer plus tard. Par conséquent, il est particulièrement fréquent que les employés utilisent leurs cotisations après leur retour de cours de formation continue. La formation est donc indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus de mettre à jour leurs connaissances, alors elle acceptera l'idée de son déclin futur en raison du niveau moyen de culture industrielle insuffisant de ses salariés. Sinon, peu importe la taille d'un changement, il sera considéré comme impossible par la plupart des employés. La formation continue est redevenue une stratégie de base pour la recherche du changement. Elle peut servir le salarié, lui permettant de suivre l'évolution technologique de son domaine professionnel. Enfin, il ne faut pas se contenter de suivre les changements. Elle doit entraîner des changements personnels, et ces changements peuvent être à l'origine de changements dans l'environnement de travail.

2-2-2 La promotion

C'est aussi un moyen efficace de lutter contre les résistances au changement, car il devrait avoir pour effet d'augmenter l'engagement des salariés (participation, créativité, participation, etc.). En effet, les salariés réclament des avantages en échange de leur participation, de leur influence et de leur créativité. Évidemment, lorsque les employés obtiendront des avantages, ils seront plus innovateurs.

2-2-3 L'information

Cela ne devrait pas être temporaire et limité au moment du changement. Elle doit faire partie des actions continues que les organisations responsables doivent développer. De plus, dans le cas extrême, si ce but constant n'est pas poursuivi, les informations développées à un moment précis, pour des raisons particulières, peuvent aller à l'encontre du but poursuivi. Cette information peut susciter la méfiance des employés car ils veulent savoir pourquoi la direction change d'attitude. Il peut ajouter des commentaires pointus, tels que : « Ils ne nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous... ».

2-2-4 L'institutionnalisation du changement

Institutionnaliser le changement signifie traiter le changement comme un état plutôt que comme un moment. Cela signifie que le changement doit faire partie de la vie quotidienne. En effet, un problème ne sera jamais complètement résolu, il est temporaire et partiel, ce qui implique des ajustements futurs. De plus, c'est par « l'institutionnalisation » de ce changement que l'on évitera d'affronter une évolution trop cruelle qui ne fera que susciter des oppositions (PEMARTIN, 1987).

Conclusion du chapitre

Le changement est toujours une question de survie de l'organisation. La conduite du changement est très compliquée, longue et dangereuse, ce qui implique le risque de l'organisation. Dans le processus de mise en œuvre, des problèmes similaires peuvent être rencontrés d'une entreprise à l'autre. Cependant, l'utilisation de la même solution dans différentes entreprises peut amener ces entreprises à produire des résultats différents, car les méthodes qui fonctionnent ici peuvent échouer ailleurs.

Cela nous amène à dire qu'il n'y a pas de solution miracle à changer. Tout système a besoin d'une véritable analyse et d'une réelle compréhension de son fondement, il a donc besoin d'une construction spécifique du projet de changement.

La conduite du changement correspond aux besoins d'une entreprise dans toutes les transformations qu'elle subit, et elle doit en faire un de ses principaux facteurs de succès, car une bonne conduite du changement suppose que le projet de changement soit réussi, et La résistance au changement est guidée.

CHAPITRE III :
LE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL
AU SEIN DE
L'ENTREPRISE
DIVINDUS APMC

Introduction au chapitre

Afin d'acquérir une compréhension empirique de tous les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, nous avons mené une étude de cas au niveau de l'entreprise DIVINDUS APMC.

L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel au sein de cette entreprise. Afin de délimiter notre champ d'analyse, nous traitons dans ce présent chapitre deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et par notre méthodologie de travail suivie sur le terrain, ensuite nous allons consacrer la deuxième section par l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section traite une présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise DIVINDUS APMC en tout ce qui concerne, son historique, son objet, ses missions, sa nature d'activité ainsi que la structure organisationnelle qui va porter sur le service RH, ainsi que le projet du changement et la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'informations adoptés, afin de mener à terme notre thématique de recherche.

1-1 Généralités sur l'entreprise DIVINDUS APMC

1-1-1 Historique et description de l'A.P.M.C. pôle régional de Bejaia (ex. SOMACOB)

L'Algérienne de la Production de Matériaux de Construction (A.P.M.C.) pôle régional de Bejaia, ex. SOMACOB, est une entreprise publique économique, société par action (EPE/SPA). Elle a été créée le 28/04/1979, souscrit à 100% pour le compte du Groupe des Industries Locales (DIVINDUS).

Le Groupe des Industries Locales (GIL) dénommé DIVINDUS SPA au capital de 14.947.000.000 DA, est issu de la transformation de la SGP Centre et l'absorption des SGP IPRS, DIPREST, EST/SUD-EST et EL OUEST ainsi que le rattachement de l'EPE WOOD MANUFACTURE, et cela en application de la résolution du C.P.E. portant réorganisation du secteur public.

Il dispose d'une structure s'apparentant à celle d'un groupe multi-branches. Il est composé d'un portefeuille de 89 EPE et réalise un chiffre d'affaires annuel de 30 milliards de dinars pour un effectif global d'environ 14115 employés à l'échelle nationale, arrêté au 30/04/2016, couvrant plusieurs secteurs d'activités à savoir l'industrie, les services, de la distribution et de l'importation qui sont répartis comme suit :

- Les industries : 42 EPE ;
- Les services : 19 EPE ;
- Distributions : 18 EPE ;
- EPE Sud : 02 EPE et 08 projets.

Ce groupe est composé de 12 filiales. A.P.M.C. est l'une des filiales du groupe DIVINDUS.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

L'A.P.M.C. est l'Algérienne de Production de Matériaux de Construction. Elle est une filiale du groupe DIVINDUS, sise à Alger. Elle est spécialisée dans la filière de production de produits de qualités répondant aux normes requises tels que :

- Les agrégats ;
- Les produits rouges ;
- Le plâtre de construction
- Les agglomérés en béton ;
- Les produits d'étanchéité et les émulsions routières ;
- Les enduits et ciments colles ;
- La menuiserie générale de bois ;
- L'isolation industrielle ;
- La réalisation de bâtiments et travaux publics.

L'A.P.M.C. emploie 1832 agents et s'étend sur neuf (09) wilayas réparties à l'est, au centre et à l'ouest du pays. L'entreprise a fusionné douze (12) ex. EPE de la filière, y compris SOMACOB. Elle dispose cinq pôles régionaux :

- Pôle régional d'Alger ;
- Pôle régional de Tlemcen ;
- Pôle régional de Batna ;
- Pôle régional d'Oum El-Bouaghi ;
- Pôle régional de Bejaia ;

1-1-2 Objet de l'entreprise A.P.M.C. pôle régional de Bejaia

L'entreprise a pour objet la production et la commercialisation des matériaux de construction. Son siège social se situe à la zone industrielle d'Ihaddaden à Bejaia.

Elle dispose d'un complexe intégré composé de six (06) unités de production implantées sur le territoire de la wilaya de Bejaia, énumérées comme suites :

- Unité Agglo-Béton El-Kseur se spécialise dans la production et commercialisation des produits agglomérés ;
- La carrière d'Akbou produit et commercialise des agrégats ;
- Les deux (02) briqueteries : Seddouk et Remila produisent et commercialisent des produits rouges (la brique) ;
- L'unité Plâtrière de Boudjellil est spécialisée dans le plâtre de construction ;

- L'unité de Menuiserie Générale de Tazmalt.

1-1-3 Présentation de l'unité Agglo-Béton El-Kseur

L'unité Agglo-Béton EL –KSEUR a été créée suite à une convention du 21/09/1981 avec le fournisseur (la société J-POUSSARD) portant sur la fourniture et l'installation des équipements et matériels et l'assistance à la réalisation et la mise en exploitation de quatre (04) usines de même type. La durée de la réalisation de l'usine est de deux (02) ans et demi, d'autre terme de laquelle un essai de deux (02) mois de production avec succès.

L'unité est située à la sortie d'El-Kseur sur la route nationale n°26 en direction de Sidi Aich. Son implantation à la zone industrielle ouest lui donne l'accès directement à la route nationale reliant diverses wilayas (Bejaia, Bouira, Tizi-Ouzou). Elle est également très proche de la gare d'El-Kseur qui se trouve à moins d'un kilomètre et à 26 kilomètres du port de Bejaia qui lui procure un grand avantage en matière d'approvisionnements en matières premières.

L'unité emploie un effectif de 65 agents (au 30/11/2020) dont 08 femmes et 57 hommes et qui sont répartis comme suit (selon la catégorie socioprofessionnelle) :

- Cadre : 13
- Maitrise : 15
- Exécution : 37.

Aussi cette unité compte un nombre de soixante-un (61) agents en contrat à durée indéterminée et quatre (04) travailleurs en contrat à durée déterminée.

1-1-4 Missions et objectifs de l'unité Agglo-Béton El-Kseur

La mission de l'unité découle de celle de l'entreprise. Elle est la fabrication et la commercialisation des produits finis qu'elle met à la disposition de la clientèle. Le but de cette activité est la promotion du secteur du bâtiment, travaux publiques et infrastructures, sans oublier le souci de répondre aux exigences des clients et satisfaire leurs besoins.

Les objectifs assignés à cette unité se résument ainsi :

- Participer au développement économique local de la wilaya ainsi que sur le territoire national ;
- La valorisation des ressources locales ;
- La réalisation des projets de petites et moyennes industries des matériaux de construction ;

- La production et la commercialisation des matériaux de construction.

1-1-5 Nature de l'activité de l'unité Agglo-Béton El-Kseur

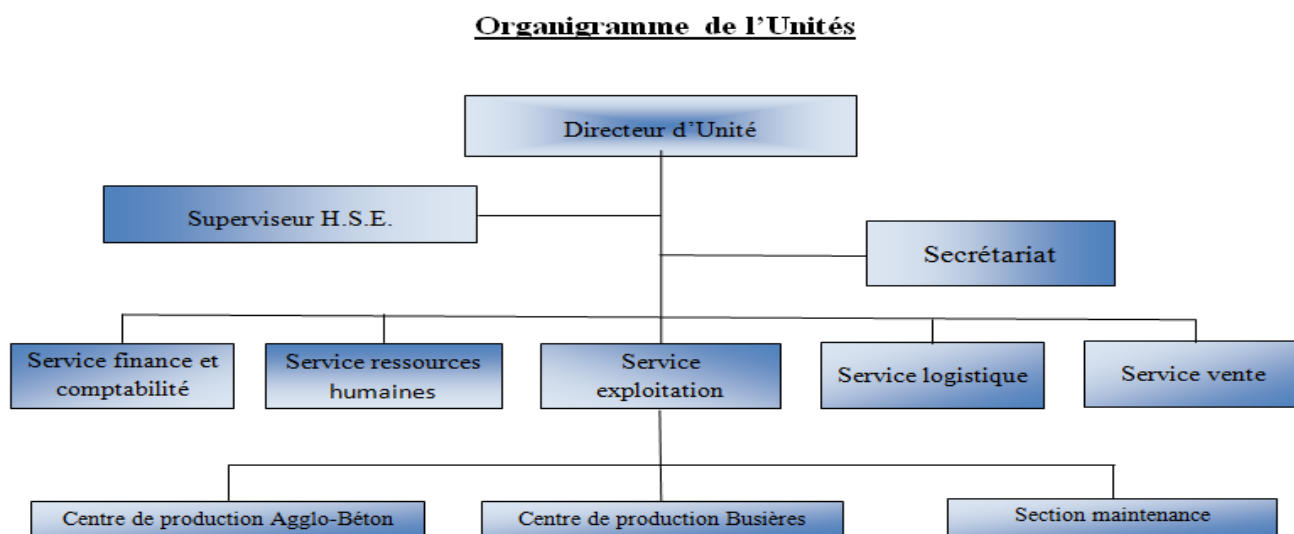
Le métier de base de l'unité agglo-béton El-Kseur est la fabrication des produits agglomérés en béton (parpaings, les hourdis, les bordures, les buses, le pavé et les conduites fumées).

Son activité secondaire est la commercialisation de toute la gamme des matériaux de construction.

1-2 Structure organisationnelle (l'organigramme) de l'unité Agglo-Béton El-Kseur

L'organigramme de l'unité agglo-béton El-Kseur peut être se présenter et s'expliquer de la manière suivante :

Figure 03 : Organigramme de l'unité aggro-béton El-Kseur



Source : (Document interne de l'entreprise)

- **La direction**

Concourir à la réalisation des performances tracées et des objectifs fixés à court ou à long terme (selon sa stratégie) par le pôle régional en assurant le fonctionnement optimum des services de son unité de production ainsi le respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la gestion de l'unité dans sa globalité.

- **Le secrétariat**

Réaliser tous travaux de secrétariat (traitement de texte, enregistrement et diffusion du courrier, réception des appels téléphoniques, etc.) de sa structure et assister le responsable dans la tenue de son agenda et de ses dossiers de travail.

- **Le superviseur en Hygiène, Sécurité et Environnement (H.S.E.)**

Conseiller et assister la direction de l'entreprise pour l'évaluation des risques et de la définition de la politique de sécurité, d'hygiène et de respect de l'environnement et la mise en œuvre les dispositions règlementaires en matière d'hygiène, de sécurité, de conditions de travail et de médecine de travail.

- **Service finances et comptabilité**

Assurer la gestion financière et comptable, la trésorerie de l'unité, la production des états financiers et comptables conformément aux dispositions du S.C.F. (Système Comptable et Financier) ainsi que de participer à l'élaboration de toute analyse ou étude économique et financière à même de servir d'outils d'aide à la prise de décision.

- **Service ressources humaines**

Mise en œuvre de la gestion des ressources humaines et de la formation du personnel de l'unité conformément aux directives du département R.H du pôle ainsi que la mise en application des textes législatifs et réglementaires régissant les relations de travail et assurer la disponibilité des moyens logistiques nécessaires au fonctionnement de l'unité.

- **Service d'exploitation**

Assurer la définition et l'exécution du plan de charge de production et de programmes d'entretien curatif et préventif des équipements, ainsi que de la détermination des coûts correspondants et définir et mettre en œuvre les plans de charges et d'activités annuels du service et, le doter de moyens et de procédures à même de lui assurer un fonctionnement optimal. Ce service se décompose en :

- Centre de production AGGLO : fabrication des parpaings, hourdis, bordures, pavés et les shunts ;
- Centre de production BUSIERE : fabrication des buses (petites et grosses) ;
- Section maintenance qui s'occupe de l'entretien et de la maintenance des équipements de production.

- **Service logistique**

Assurer le soutien logistique de l'ensemble des activités de l'unité en termes de matières premières, d'outillages, transports, pièces de rechange et équipements à leur fonctionnement et à la réalisation de leurs engagements contractuels.

- **Service vente**

Assurer la prospection d'affaire pour l'unité et promouvoir l'image de l'entreprise et de ses activités ainsi que la prise en charge et la préparation des soumissions techniques dans le respect des normes, règlements et conformément aux lois en vigueur en cherchant de façon permanente une optimisation des coûts.

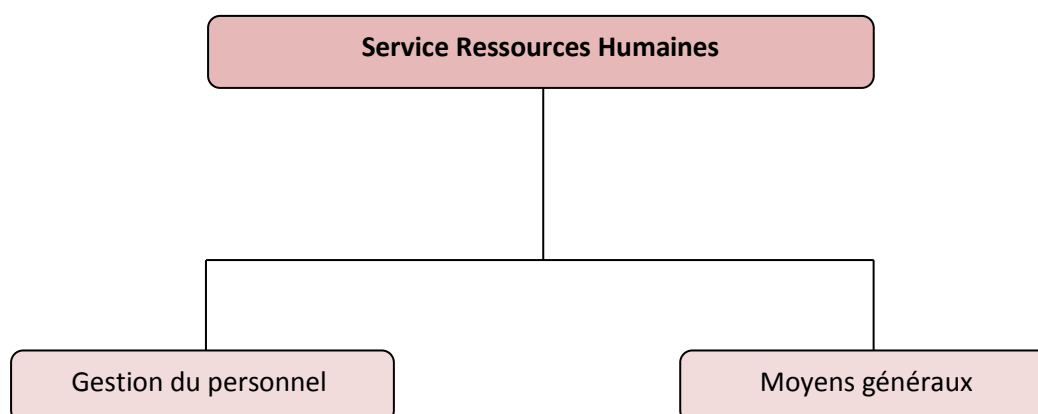
1-2-1 Présentation et mission de la structure RH au niveau de l'unité

L'A.P.M.C. accorde une importance capitale aux ressources humaines dans le management et dans la stratégie de l'entreprise. Le pôle régional de Bejaia dispose d'un département ressources humaine et juridique. Et de ce département qu'il découle le service ressources humaines qui se trouve dans chaque unité.

1-2-1-1 Organisation du service RH

Le service ressources humaines de l'unité est présenté comme suit :

Figure 04 : Organigramme du service RH



Source : (Document interne de l'entreprise)

1-2-1-2 Mission du service RH.

Dans l'unité, ce service est rattaché directement à la direction de l'unité. Sa mission principale est d'assurer la gestion du personnel conformément aux procédures de l'A.P.M.C. et à la réglementation en vigueur ainsi d'assurer la disponibilité des moyens nécessaires au fonctionnement de l'unité. Il se décompose en deux (02) sections : gestion du personnel et moyens généraux.

- **Section gestion du personnel**

Ses principales missions et activités sont :

- Garantir la mise en application de la politiques de gestion des ressources humaines décidée par l'A.P.M.C.;

- Veiller au respect du règlement intérieur, de la convention collective, de la législation sociale, fiscale et légale et du suivi des prestations sociales et parafiscales de l'entreprise ;
- Organiser et gérer les documents administratifs du personnel, tenir à jour le fichier du personnel et établir des statistiques relatives aux ressources humaines ;
- Assurer la gestion de la paie du personnel, superviser son établissement et procéder à son contrôle mensuellement ;
- Superviser les opérations de recrutement et d'intégration du personnel (tri et sélection des cv, entretiens candidats, accueil, présélection, etc.) ;
- Identifier, en concertation avec les responsables concernés, les opportunités d'avancement pour le personnel en référence avec les besoins en personnel de l'entreprise et des compétences en place ;
- Participer à l'élaboration du plan de formation de l'unité par l'identification des besoins et des personnels à former et mettre en œuvre sa réalisation ;
- Entretenir des relations avec les partenaires externes (CNAS, CNR, etc.) ;
- Prendre en charge l'établissement et dépôt des dossiers d'affiliation CNAS et allocations familiales ainsi de gérer et de suivre les différentes prestations sociales en matière de remboursements de soins médicaux, d'indemnité de maladie ou d'accident ;
- Assurer le reporting périodique (mois, trimestre, etc.) de la gestion des ressources humaines, commenter les résultats et proposer les actions correctives ;
- Veiller à assurer un climat social de qualité au niveau d'unité.

- **Section moyens généraux**

Ses principales missions et activités sont :

- Veiller à mettre à la disposition des différents services de l'unité, les équipements de protections individuelles, les fournitures de bureau, commodités diverses et petits outillages nécessaires à leur bon fonctionnement ;
- Veiller à la gestion et à la sauvegarde du patrimoine mobilier et immobilier de l'unité ;
- Assurer le nettoyage et la propreté des lieux ;
- Assurer la gestion du parc de véhicules légers et veiller à leur entretien et propreté ;
- Gérer les contrats d'assurances des biens et équipements de l'unité ;
- Procéder à l'entretien de matériels et équipements bureautiques et informatiques ;

- Fournir toutes informations, statistiques et rapports périodiques de la structure moyens généraux.

1-3 Présentation du projet de changement au sein de DIVINDUS APMC

Nous avons mené notre enquête sur le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC. Cette entreprise a introduit un projet de changement organisationnel qui consiste à effectuer une restructuration de ses différents services. En effet ce projet s'inscrit dans le plan du développement financé par le gouvernement et mise en place depuis 2016. Ainsi, la réorganisation signifie donc des changements organisationnels plus importants que les changements conventionnels. Cela affectera au moins tout le domaine de l'organisation ou au plus l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des changements secondaires dans l'entreprise.

La réorganisation de l'entreprise implique différentes composantes de l'entreprise, telles que les ressources humaines, l'adaptation des outils de production, l'organigramme et les changements structurels d'organisation, etc.

De plus, l'entreprise DIVINDUS APMC a procédé à la réorganisation et au changement de l'appellation de ses services existant pas contre les tâches et les fonctions ont resté les mêmes.

L'ensemble des services sont :

- Le service commercial appelé actuellement service vente ;
- Le service administration et ressources humaines appelé actuellement service gestion de personnel et moyens ;
- Le service production et maintenance appelé actuellement service exploitation ;
- Et enfin, le service approvisionnement et moyens généraux appelé actuellement service logistique.

Le seul service qui n'est pas touché par ce changement c'est bien le service finance et comptabilité.

Par ailleurs, ils ont créé un nouveau service porte sur l'hygiène, sécurité et environnement. Ce changement a touché beaucoup plus la direction générale du groupe. Ainsi, ils ont jumeler plusieurs entreprises pour créer un seul groupe gérer par des pôles régionaux par exemple

celui d'el-Kseur APMC pôle régional de Béjaia et ce dernier est à la tête de 7 unités de production. Cette opération pousse cette filiale à une évolution élevée face a ses concurrents.

1-4 Méthodologie de travail

Tout en s'inspirant du cadre théorique, nous avons procédé à la conception de notre étude de recherche à travers des outils de recherches et une enquête de terrain au niveau de l'entreprise DIVINDUS APMC qui a débuté le 25/04/2021 jusqu'au 25/05/2021 (1 mois) en raison de deux fois par semaine, afin de répondre à notre problématique.

Notre recherche sur le terrain était une étude d'observation où nous avons utilisé deux techniques de recherche :

- Nous avons opté une enquête par questionnaire destinée aux employés afin de recueillir des données quantitatives.
- Une enquête par l'entretien auprès du responsable RH pour recueillir des données qualitatives afin d'atteindre l'objectif de notre recherche.

1-4-1 Le déroulement de l'enquête par l'entretien

Nous avons adopté la technique d'entretien, car d'un côté c'est le meilleur moyen de recueillir énormément d'informations qui nous ont servi la réalisation de notre étude, mais aussi connaître le point de vue de la personne interrogé au sein de l'organisation.

Cette technique se base sur un guide d'entretien auprès du responsable RH (pendant 1h de temps), que nous avons partagé en 03 parties qui se constitue des différentes questions :

- La première partie se base sur le changement organisationnel et son déroulement ;
- La deuxième partie porte sur le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel ;
- Enfin, la dernière partie repose sur la résistance des employés au changement.

1-4-2 Le déroulement de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire est l'une des trois méthodes (l'entretien et l'observation) de recueil d'informations en vue de comprendre et d'analyser des faits. Le questionnaire que nous avons élaboré porte trois (3) rubriques (axes) :

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

- Dans un premier temps, nous avons posé des questions sur les données personnelles des enquêtés selon leur service d'affectation, ancienneté, niveau d'étude etc ;
- La deuxième rubrique est consacrée au rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel (restructuration de DIVINDUS APMC) ;
- Quant à la troisième et la dernière rubrique, porte sur la résistance au changement.

Au cours de notre enquête, nous avons distribué 30 questionnaires, et nous avons restitué 15 vu les réponses non complètes, sachant que notre entreprise objet d'étude dispose d'un effectif de 64 employés, parmi ces 64 employés y a eu 52 personne qui ont vécu le changement en revanche 12 personne n'ont pas vécu ce dernier, vu qu'ils sont des nouveaux recrutés après la réalisation du changement en 2016.

Section 2 Enquête, analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats notre enquête au sein de DIVINDUS APMC, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre recherche.

2-1 Analyse des résultats de l'enquête par entretien

2-1-1 Le changement organisationnel

Dans cette première partie, nous avons effectué une enquête auprès du responsable RH sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC ex SOMACOB.

d'après les réponses qu'on a obtenus, c'est le ministère de l'industrie qui a conduit le changement organisationnel au sein de cette entreprise, et qui se présente par la réorganisation du secteur publique, c'est-à-dire la transformation et l'absorption des SGP, des IRPS, DIPREST, EST, OUEST et SUD et le rattachement de l'EPE WOOD manufacture.

Et pour cela, le responsable RH précise que les raisons qui ont poussé l'entreprise a effectué ce changement est bien de booster les entreprises algériennes publique pour faire face à la concurrence.

Par ailleurs, il confirme qu'aucun service ou atelier n'a été supprimé lors du changement, c'est juste la dénomination des services qui ont changés, par contre, tous les services ont été maintenus et ils exercent pratiquement les mêmes tâches et responsabilités.

Ce qui confirme qu'ils ont jumeler plusieurs entreprise pour créé un seul groupe gérer par des pôles régionaux et cela dans le but de construire une entreprise meilleure.

2-1-2 Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel

Concernant cette deuxième partie, nous avons enquêté avec le responsable RH sur le rôle des employés dans la conduite du changement organisationnel.

D'après les réponses qu'on a pus retenir, le responsable RH souligne que les employés ont joué qu'un seul rôle dans la conduite de ce changement, et qui est de mettre en place les organigrammes élaboré par une filiale de l'APMC (CETIC boumerdes).

En effet, les employés n'ont pas été impliqué ni dans sa mise en place, ni moins dans la prise de décision, et que c'était le CETIC boumerdes avec le groupe des industries locales (DIVINDUS APMC) qui ont été impliqué dans la mise en œuvre de ce dernier. Et d'après le responsable RH c'est une résolution de CPE.

Par ailleurs, le responsable RH assure que les employés n'ont pas été informés des objectifs de ce changement et de ces conséquences, par contre ils ont été informé par le changement et cela par la diffusion du manuel organisationnel, car d'après le responsable RH c'est une organisation qui a été imposé par le directeur général APMC et appliquer par le directeur de pôle et ses unités.

On peut déduire d'après ses réponses, que les employés étaient mis à l'écart au sein de cette entreprise.

2-1-3 Résistance au changement

Dans cette troisième partie, nous avons interrogé le responsable RH sur le comportement des employés après le changement.

D'après les réponses qu'on a obtenus, le responsable RH précise que les employés n'ont pas réagi au changement, et d'après lui ils étaient indifférent, vu que la situation l'est dépasse et que le changement à été opéré au plus haut sommet de l'état. Et d'après lui y'avait pas des résistances vis avis de ce changement.

Ce qui implique qu'y a un manque de communication et d'information au sein de cette entreprise entre les employés et les dirigeants.

2-2 Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire

2-2-1 Les caractéristiques personnelles

Cette partie porte sur un ensemble des données personnelles qu'on a adressés au employés de l'entreprise DIVINDUS APMC, tels que (âge, ancienneté ...).

Tableau N05 : La répartition de l'échantillon selon leur sexe.

Le sexe	Nombre de personne	Pourcentage
Masculine	11	73,33%
Féminine	04	26,66%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

Le tableau ci-dessous, indique que notre échantillon de l'étude est composé de 73,33% d'hommes et 26,66% de femmes. Cela peut se justifier par le type des tâches à réaliser et les exigences du poste.

Tableau N06 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.

L'âge	Nombre de personne	Pourcentage
[20-30]	00	00%
[30-40]	07	46,66%
[40-50]	08	53,33%
[50-60]	00	00%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

En analysant ces résultats indiquées dans le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la majorité des enquêtés sont situées dans la catégorie [40-50] avec un pourcentage de 53,33%, suivie de la catégorie [30-40] avec un pourcentage de 46,66%.

On constate que la plupart des enquêtés ce sont des personnes âgées.

Tableau N07 : La répartition de l'échantillon selon le service d'affectation.

Le service	Nombre de personne	Pourcentage
Finance et comptabilité	01	6,66%
Ressource humaine	06	40%
Exploitation	06	40%
Logistique	02	13,33%
Vente	00	00%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le service d'exploitation et le service ressource humaine disposent d'un même taux qui est de 40%, et le service logistique est d'un taux de 13,33%, et enfin le service finance et comptabilité avec un taux de 6,66%.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

On remarque que le service ressource humaine et le service exploitation représentent le taux le plus élevé, car le nombre du personnel des deux services représentent la majorité des travailleurs de l'unité.

Tableau N08 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

La durée par année	Nombre de personne	Pourcentage
0 à 05 ans	01	6,66%
05 à 15 ans	05	33,33%
15 à 20 ans	08	53,33%
Plus de 20 ans	01	6,66%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

En examinant les réponses, nous constatons que l'ancienneté de notre échantillon de l'enquête, varie comme suit :

- Entre [15-20] ans avec un taux de 53,33% ;
- Entre [05-15] ans avec un taux de 33,33% ;
- Egalité entre [0-05] ans et plus de 20 ans avec un taux de 6,66%.

Cela signifie que nous avons remis nos questionnaires aux employés les plus anciens car ils ont vécu la période du changement par rapport aux employés les plus récents.

Tableau N09 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Nombre de personne	Pourcentage
Sans instruction	01	6,66%
Primaire	00	00%
Secondaire	07	46,66%
Formation professionnelle	05	33,33%
Universitaire	02	13,33%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des enquêtés de l'entreprise DIVINDUS APMC ont un niveau d'instruction secondaire avec un taux 46,66%, suivie d'un taux de 33,33% concernant les gens qui ont effectués des formations professionnels, ainsi un taux de

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

13,33% ont un niveau d'instruction universitaire, et enfin un taux de 6,66% pour les sans instruction.

Ceci s'explique par le fait que DIVINDUS APMC est une entreprise de production, ils n'ont pas beaucoup de cadres, donc par exemple, leurs chauffeurs n'ont pas besoin d'avoir un niveau scolaire.

Tableau N10 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Poste occupé	Effectif	Pourcentage
Cadres	05	33,33%
Agents de maîtrise	05	33,33%
Exécution	05	33,33%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon d'étude est constitué d'une égalité de 33,33% pour les catégories socioprofessionnelle.

Nous avons choisi ces trois (03) catégories, en raison qu'ils sont les plus touché par la mise en œuvre de la nouvelle restructuration.

2-2-2 Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel (La restructuration de DIVINDUS APMC)

Quant a la seconde partie, nous avons posés des questions diverses afin d'analyser le rôle des employés dans la conduite du changement organisationnel, exemple (le rôle jouer, participation au changement...).

Tableau N11 : Les facteurs qui pousse l'entreprise à effectué la restructuration.

Type de facteurs	Nombre de personne	Pourcentage
Facteurs internes	00	00%
Facteurs externes	15	100%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

D'après notre enquête effectuée auprès des catégories socioprofessionnelle, on constate que tout les enquêtés ont confirmé avec un taux de 100% que ce sont les facteurs externes qui ont poussés l'entreprise à effectué ce changement (la restructuration), cela peut se justifier par la concurrence entre les entreprise.

Tableau N12 : Le rôle des employés dans la conduite de ce changement.

Donnés	Nombre de personne	Pourcentage
L'accompagnement de la transformation organisationnelle	00	00%
Soutenir la démarche du changement	00	00%
Assurer la continuité des opérations de l'entreprise	08	53,33%
Donner des idées a propos du changement	02	13,33%
Autres réponses	05	33,33
Totale	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Le tableau montre que la plupart de notre échantillon d'étude ont assurer la continuité des opérations de l'entreprise avec un taux de 50,33%, en raison que les employés assure l'application des tâches à accomplir sur le changement venu de la part de la direction général, suivie par ceux qui ont répondu par autres réponses, dont le taux est de 33,33%, parmi eux, y'a ceux qui ont précisé qu'ils ont jouer aucun rôle dans la conduite de ce changement et un cadre qui a souligner que le rôle qu'il a jouer est dans l'amélioration des principes de prévention de HSE dans l'entreprise.

Tableau N13 : La participation à la fixation des objectifs du changement.

Elément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	00	00%
Non	15	100%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci dessus, on constate que tout l'ensemble des enquêtés n'ont pas participé à la fixation des objectifs du changement, car d'après eux, ils appliquent que ce qu'ils reçoivent de la part de la direction générale.

Tableau N14 : La participation des employés à la mise en place du changement.

Donnés	Nombre de personne	Pourcentage
Pas du tout	14	93,33%
Un peut	01	6,66%
Absolument	00	00%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus on remarque que l'ensemble des enquêtés soit un taux de 93,33% N'ont pas été sollicité par la direction pour participer à la mise en place du changement. Cela est due que cette situation les dépassent et que le changement a été opéré par la direction général. En revanche, un enquêté à répondu par un peu d'un taux de 6,66%.

Tableau N15: La participation des employés dans la prise de décision.

Elément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	01	6,66%
Non	14	93,33%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

On constate d'après les résultats que la majorité des employés n'ont pas été sollicités dans la prise de décision avec un taux de 93,33%, par contre un cadre a été sollicité dans cette dernière avec un taux de 6,66%.

Cela peut se justifier par le fait que c'est un plan de gouvernement parvenu du ministère.

Tableau N16 : La participation des employés pour la réalisation des choix portant sur le changement.

Elément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	00	00%
Non	15	100%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Selon le tableau ci-dessus on remarque que les résultats sont négatifs, 100% des enquêtés ont répondu par non. Dans ce cas on déduit que la direction générale ne prend pas en considération les points de vue de ses employés.

Tableau N17: la communication sur les conséquences de changement sur le travail.

Elément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	01	6,66%
Non	14	93,33%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés ont répondu que la direction ne les communique pas sur les conséquences qu'ils peuvent rencontrer après le changement avec un taux de 93,33%, suivie d'un taux de 6,66% qui confirme l'inverse.

Cela est dû par la peur d'échec concernant le changement et y avoir des départs au niveau des salariés, pour ce fait la direction préfère ne pas communiquer les conséquences de changement sur leur travail.

Tableau N18 : L'accompagnement sur les différentes actions menées durant la mise en place du changement.

Élément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	00	00%
Non	15	100%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Ce tableau ci-dessus nous indique que l'ensemble des enquêtés soit d'un taux de 100% confirment qu'ils n'étaient pas accompagnés et bien informés sur les différentes actions menées durant la mise en place de changement.

Cela veut dire que les employés au sein de cette entreprise n'ont aucun point de vue à donner ou à exprimer, ce sont des simples salariés qui agissent par l'application des ordres reçus de la part de la direction générale.

Tableau N19 : L'impact du changement sur les employés.

Élément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	09	60%
Non	06	40%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la plupart des enquêtés confirment que le changement a eu un impact sur eux avec un taux de 60%, suivie d'un taux de 40% pour ceux qui ont infirmés que le changement n'a pas eu un impact sur ses derniers.

Pour les neuf (09) personnes qui ont assuré que le changement a eu un impact sur eux, ils précisent ce qui suit :

- 02 sur 09 des enquêtés confirment que le changement a eu un impact sur leur santé.
- 09 sur 09 des enquêtés confirment que le changement a eu un impact sur leur tâches quotidiennes.
- 09 sur 09 des enquêtés confirment que le changement a eu un impact sur leur habitudes.

D'après les résultats obtenus on remarque que la majorité des enquêtés ont confirmés que le changement a affecté sur leur tâches quotidiennes ainsi que leur habitudes.

2-2-3 La résistance au changement

A propos de cette dernière partie du questionnaire effectuée auprès des salariés, nous avons tenté de faire une analyse concernant la résistance après avoir réaliser le changement.

Tableau N20 : La résistance au changement.

Elément	Nombre de personne	Pourcentage
Oui	15	100%
Non	00	00%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus, que la totalité des enquêtés ont résistés au changement effectué dans l'entreprise DIVINDUS APMC qui est la restructuration avec un taux de 100%.

Tableau N21 : Le niveau de résistance.

Donnés	Nombre de personne	Pourcentage
Pas du tout	00	00%
Moyennement	15	100%
Beaucoup	00	00%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, on constate un taux de 100% des enquêtés qui ont confirmés que le niveau dont ils peuvent résister au changement est au niveau moyen.

Tableau N22 : La raison pour la quelle les employés résistes au changement.

Donnés	Nombre de personne	Pourcentage
D'un manque de communication	03	20%
D'un changement de votre quotidien de travail	08	53,33%
D'un changement de votre vie privée	00	00%
D'un manque de formation	03	20%
Autre réponses	01	6,66%
Total	15	100%

Source : Résultats de l'enquête établie par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la plupart des enquêtés résistent à cause d'un changement de leur quotidien de travail avec un taux de 53,33%, suivie par une égalité entre ceux qui ont répondu qu'ils résistent a cause d'un manque de communication et d'un manque de formation avec un échantillon d'étude de 20%, et enfin par un enquêté qui a souligner que ce n'est qu'un changement administratif.

On déduit que les employés de DIVINDUS APMC ont résistés au changement par rapport aux points positifs de la mise en œuvre des normes et du plan de développement formulés par le personnel de gestion.

Conclusion du chapitre

Dans le cadre de cette enquête empirique, le rôle des ressources humaines dans l'organisation algérienne DIVINDUS APMC dans la conduite du changement a été analysé. Pour ce faire, nous avons mené des enquêtes par questionnaire auprès des salariés et interrogé les responsables des ressources humaines.

A travers cette enquête, nous avons analysé les informations recueillies pour extraire les éléments de réponse à nos hypothèses de départ.

En guise de la première hypothèse, les résultats obtenus infirment que les employés ont été fortement impliqués lors de la mise en place du changement au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC par des pratiques de formation, communication, d'évaluation...

Quant à la deuxième hypothèse, les employés de l'entreprise DIVINDUS APMC ont avoués que la cause d'avoir résisté au changement c'est par la peur de perdre leur poste de travail ainsi, par le manque de communication que la direction à créer envers ses employés, dans ce cas on synthétise que la deuxième hypothèse est confirmé.

En effet, l'étude de cas mené auprès de l'entreprise DIVINDUS APMC nous a permis de conclure que suite à d'autres éléments traités, le rôle des ressources humaines est important dans la conduite du changement organisationnel.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Les faits ont prouvé que le terme changement organisationnel est l'un des termes les plus couramment utilisés, et le monde de l'entreprise est une réalité à laquelle les entreprises ne peuvent échapper. Bien que les organisations algériennes aient subi de nombreux changements ces dernières années, cette réalité est devenue encore plus importante. Ainsi, pour répondre aux changements internes et externes, l'entreprise doit agir, au mieux, pour maintenir, voire, améliorer sa compétitivité. Afin de conduire le changement, les managers disposent d'un ensemble de concepts et d'outils qui peuvent faciliter leur réflexion pour conduire les changements cruels qui se produisent parfois dans la structure, le comportement et l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et outils lui permettent d'anticiper, de comprendre et d'organiser au mieux chaque étape nécessaire au développement de l'entreprise.

A travers notre étude, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la contribution du rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel, et pour réaliser notre travail, nous avons commencé par une revue de littérature dans le but de répondre à notre question de recherche qui est : quel est le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel. En effet, notre enquête a été menée auprès de l'organisation DIVINDUS APMC : unité AGGLO-BETON El-Kseur. Cette dernière nous a permis de comprendre comment s'est effectué le changement autrement dit l'adaptation du personnel à sa nouvelle organisation sur la base d'une analyse par entretien et par questionnaire.

Dans un premier lieu, nous avons développés une partie sur le changement organisationnel, ou nous avons vu ses différents types ainsi que les modes et les facteurs déclencheurs de ce dernier. Et dans la seconde partie, nous avons développés la conduite du changement, et de plus connaître le rôle des RH dans cette dernière, ainsi que la résistance au changement ou nous avons vu les différentes formes qu'elle peut avoir et les moyens de lutter contre cette dernière.

Par ailleurs, l'entreprise DIVINDUS APMC est une unité d'un groupe ce qui veut dire que les décisions sont prises au niveau du groupe, et ne prend pas en considération l'avis des salariés comme le fait qu'elle ne les invite pas à la participation et ne les implique pas dans la prise de décision ce qui conduit au manque flagrant à la communication au sein de cette entreprise.

Ainsi, nous concluons que les employés au sein de l'entreprise DIVINDUS APMC sont traités comme des simples exécutants qui font qu'appliquer les ordres parvenu de la direction générale en ignorant les retombés et les conséquences qu'ils peuvent rencontrer lors du

changement au cours de leur vie professionnelle. Cette situation à pousser les employés à résister et à se comporter d'une manière mécaniste en se contentant d'exécuter les instructions de la direction, ce qui a créé à plusieurs reprises des blocages dans la réalisation du projet.

Au vu de ce qui précède, il découle que les employés jouent un rôle important dans la réussite d'un changement organisationnel, ainsi il faut les faire participer à la prise de décision, à la mise en œuvre des démarches du changement ainsi qu'à la fixation des objectifs dans le but de réussir le changement.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

- ❖ **Autissier, D. et Moutot, J-P. (2003).***Pratiques de la conduite du changement.* Dunod, Paris.
- ❖ **Autissier, D. et Moutot, J-P. (2013).***Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage.* 3^{ème} édition. Dunod, Paris.
- ❖ **Alain, L. (2013).***Maitriser le changement.* Edition Afnor. France.
- ❖ **Bareil, C. (2010).***La résistance au changement dans le management du changement.* Edition Vuibert. Paris.
- ❖ **Giroux, N. (1991).***La gestion du changement stratégique.* Edition gestion, «s.l.».
- ❖ **Grouard, B. et Meston, F. (1998).***L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement.* Dunod. Paris.
- ❖ **Handy, C. (1995).***Le temps des paradoxes.* Paris, village mondial.
- ❖ **Kreitner, R. et Kinicki, A. (2010).***Organizational Behaviour.* 9^{ème} édition. NY: MCGraw-Hill. New York.
- ❖ **Paillé, P. (2003).***Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines.* Edition l'Harmattan. Paris.
- ❖ **Permartin, D. (1987).***Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains.* Edition ESF. Paris.
- ❖ **Plane, J. (2003).***Théorie des organisations.* 2^{ème} édition. Dunod, Paris.
- ❖ **Robbins, S., Timothy, J. et Véronique, T. (2014).***Comportements organisationnels.* 16^{ème} édition Broché. Pearson France.
- ❖ **Robbins, S. et Judge, T. (2013).***Organizational Behaviour.* 15^{ème} édition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited. Canada.

Thèses et mémoires :

- ❖ **Besbes, A. (2006).***Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels.* Diplôme national d'expertise comptable. Faculté des sciences économiques et de gestion. Sfax (Tunisie).
- ❖ **Fatima Ezzahra, Z. (2018).***L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle.* Thèse de doctorat. Université de Toulon.
- ❖ **Hidouche, C. et Mansour, T. (2017).***Le changement organisationnel et le développement des compétences.* Diplôme de Master en sciences de gestion. Faculté

des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion de Tizi-Ouzou (Algérie).

- ❖ **Slimani, R. (2015).** *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP*. Thèse de doctorat. Université de Béjaia.
- ❖ **ZID, R. (2006).** « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal.

Articles et revues :

- ❖ **Alain, V.,Bénédicte, V.(2000).** *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. Internationale de management stratégique*.Montpellier.<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-laims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-labase-une-etude-exploratoire/download?fbclid=IwAR2DQxf1E0m3qacynMGVZZ9uVWj5wBELw5Fy3Etq wbuN3S1ZHpodmnJAm4>
- ❖ **Adeniji, A., Osibanjo, O .et Abiodun, A. (2013).**Organizational change and Hhuman Resource Management Interventions. *Serbian Journal of Management*, vol.8(2).
- ❖ **Baran, B. (2016).** *What's HR'S Role in change management?* Retrieved, from <http://www.hci.org/blog/what-s-hr-s-role-changemanagement>
- ❖ **Beaudoin, P. (1990).** *La gestion du changement : Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*. Edition stratégie d'entreprises. «s.l.».
- ❖ **Benedict, A. (2007).** *Change management: Survey Report*. Alexandria, VA: Society for human resource management (SHRM).
- ❖ **Collerette, P., Gilles, D et Richard, P. (1997).** *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Press de l'Université du Québec. Canada.
- ❖ **De Divonne, P. (2005).**Conduire et accompagner les changements. *La lettre du CEDIP-En ligne*, no.33.
- ❖ **Demers, C. (1999).**De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, vol.24.

- ❖ **El-Dirani., Hussein, A., Mohammed, M. et Hajase,H. (2019).**The role of human resources in change management. *The Journal of Middle East and North Africa Science*, vol. 5(6).
- ❖ **Folger, R .et Skarlicki, D. (1999).**Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, vol.12.12.no.1.
- ❖ **Giraud, L., Autissier, D., Kevin, J-J.et Moutot, J-M. (2013).**Attitudes et comportements des salariés envers le changement : Une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question(s) de management*, vol.2, n.03.
- ❖ **Guilhon, A. (1998).**Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, no.120.
- ❖ **Hafizh, A., Azizah, S. (2019).**Resistance to change: Causes and stratégies as an organizational Challenge. *Atlantis Press*, vol.395.
- ❖ **Iles, V .et Sutherland, K. (2001).***Managing change in NHS organizational change, A Review. For Health Care Managers. Professionals and Researchers.*
- ❖ **Lochwood, N. (2007).**An HR perspective: *Change Management*. Retrieved April, from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-andforecasting/research-and-surveys/documents/2007%20change%20management%20survey%20report.pdf>
- ❖ **Maxwel, G .et Waston, S. (2006).**Perspectives online managers in human resource management: Hilton International UK hotels. *The International Journal of human resource management*, vol.17 (6).
- ❖ **Mitre, P. (2003/2004).***Développement des systèmes d'organisations*, no.03-21010. Paris.
- ❖ **Oreg, S. (2006).**Personality context and resistance to organisational change. *European Journal of work and organizational psychology*, vol.15.
- ❖ **Rondeau, A. (1999).**Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, vol.24, automne.
- ❖ **Sovannara, K. (2016).**Change, Managing, Change, Public organization and Public University. *Academic Research*, vol.3.
- ❖ **Tessier, R.et Tellier, Y. (1993).***Changement planifié et développement des organisations*. Sainte-Foy : Press de l'University du Québec. Canada.
- ❖ **Ulrich, D. (1997).**Human resource champions. MA: *Harvard Business School Press*. Boston.
- ❖ **Van de ven. et Poole. (1995).**Organizational change process theories. *Revue Academy of Management*. Canada.

ANNEXES

Entretien destiné au responsable des RH de l'entreprise DIVINDUS APMC :

Le changement organisationnel :

1) Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le changement ?

.....
.....
.....

2) Qui a conduit ce changement ?

.....
.....
.....

3) Quels sont les facteurs qui ont poussé l'entreprise à opérer ce changement ?

.....
.....
.....

4) Comment le changement s'est-il déroulé ?

.....
.....
.....

5) Est-ce que y'a eu des services ou des ateliers supprimé lors du changement ?

.....
.....
.....

Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel :

1) Quel est le rôle joué par les employés dans la conduite de ce changement ?

.....
.....
.....

2) Est-ce qu'ils étaient impliqués dans sa mise en place ?

.....
.....
.....

3) Est-ce qu'ils ont participé à la prise de décision ?

.....
.....

4) Est-ce qu'ils étaient bien informés des objectifs de ce changement et de ces conséquences sur leur travail ?

.....
.....
.....

5) Quels ont été les différents moyens pour informer les employés du changement ?

.....
.....
.....

Résistance au changement :

1) Comment les employés ont-ils réagi au changement ?

.....
.....
.....

2) Ya t-il de la résistance vis avis de ce changement de la part des travailleurs ?

Si oui, qu'avez-vous fait face à cette résistance ?

.....
.....
.....

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en Management des ressources humaines pour le thème « **Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel** », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à nos questions, dont l'anonymat est garanti. Sachons que notre enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Axe 01 : Données personnelles

1) Sexe :

Femme

Homme

2) Age :

20 – 30 ans

30 – 40 ans

40 – 50 ans

50 – 60 ans

3) Service d'affectation :

Finance et comptabilité

Ressource humaine

Commerce

Exploitation

Logistique

Vente

4) L'ancienneté :

0 à 5 ans

5 à 15 ans

15 à 20 ans

Plus de 20 ans

5) Niveau d'instruction :

- Sans instruction
- Primaire
- Secondaire
- Formation professionnelle
- Universitaire

Axe 02 : Le rôle des RH dans la conduite du changement organisationnel (La restructuration de DIVINDUS APMC)

1) Selon vous quels sont les facteurs qui ont poussé votre entreprise à effectué la restructuration ?

- Facteurs interne (Service, unité...)
- Facteurs externe (Marché, concurrence, l'évolution...)

2) Quel est le rôle que vous avez joué dans la conduite de ce changement ?

- L'accompagnement de la transformation organisationnelle
- Soutenir la démarche du changement
- Assurer la continuité des opérations de l'entreprise
- Donner des idées a propos du changement
- Autres réponses

.....
.....

3) Avez-vous participé à la fixation des objectifs du changement ?

Oui

Non

4) La direction vous-a-t-elle sollicité pour participer à la mise en place du changement ?

- Pas du tout

- Un peu
- Absolument

5) La direction vous-a-t-elle sollicité dans la prise de décision ?

- Oui
- Non
- Pas vraiment

6) La direction vous-a-t-elle sollicité pour effectuer les choix portant sur le changement ?

- Oui
- Non

7) La direction vous a-t-elle informé des conséquences de ce changement sur votre travail ?

- Oui
- Non

8) Avez-vous été accompagné et bien informé sur les différentes actions menées durant la mise en place de ce changement ?

- Oui
- Non

Si c'est oui, comment ?

.....
.....
.....

9) Est-ce que le changement a eu un impact sur vous ?

- Oui
- Non

Si c'est oui, de quel type d'impact s'agit-il ?

- Impact sur votre environnement
- Impact sur votre santé
- Impact sur vos tâches quotidiennes
- Impact sur vos habitudes

Autres réponses

.....
.....
.....

Axe 03 : La résistance au changement

1) Avez-vous résisté au changement ?

Oui

Non

2) Comment qualifiez-vous le niveau de votre résistance ?

Pas du tout

Moyennement

Beaucoup

3) Pourquoi vous-avez résisté au changement ?

D'un manque de communication

D'un changement de votre quotidien de travail

D'un changement de votre vie privée

D'un manque de formation

Autre réponse

.....
.....

Résumé :

Les défis commerciaux ont toujours été liés à leur capacité à transformer, développer et gérer le changement. Au fil des années, le sujet de la conduite du changement s'est élargi avec le défi d'établir un mode de fonctionnement qui rassemble les managers et tous les autres acteurs. La fonction la plus appropriée dans l'entreprise pour gérer cet aspect est la fonction des ressources humaines. Il s'agira de mettre en évidence l'impact de la GRH sur la performance organisationnelle à travers la cohérence du dispositif GRH et le rôle d'agent de changement assuré par ses professionnels.

Mots clés :

Changement, conduite du changement, fonction ressources humaines, GRH.

Abstract:

Business challenges have always been linked to their ability to transform, develop and manage change. Over the years, the subject of change management has broadened to include the challenge of establishing a way of working that brings managers and all other stakeholders together. The most appropriate function in the company to manage this aspect is the human resources function. The aim is to highlight the impact of HRM on organizational performance through the coherence of the HRM system and the role of change agent played by its professionals.

Keywords:

Change, change management, human resources function, HRM.