



UNIVERSITE ABDERRAHMEN MIRA DE BEJAIA.

Faculté des sciences économiques, Commerciales et des Sciences des Gestion.

Département des Sciences de Gestion.

MEMOIRE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

Cas : Danone Djurdjura AKBOU

Réalisé par

Nait Mohand Amina

Nait Mohand Kenza

Soutenu le 08/06/2026.

Devant le jury composé de

Mme. AFROUNE Nadia----- Président

Mme. AMGHAR Malika ----- Rapporteur

Mme. BOUHALI Samira-----examineur

Année universitaire : 2025/2026

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Que ces quelques lignes soient l'expression de notre profonde reconnaissance pour la réalisation de ce travail et plus particulièrement pour remercier notre encadrante **Mme Amghar Malika** pour ses précieux conseils, ses orientations, sa disponibilité ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé tout au long de ce travail.

Nous remercions également **Les membres de jury** qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail

Nous remercions s'adressent aussi au personnel de la direction de l'entreprise **Danone Djurdjura AKBOU** Pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires et pour leur disponibilité tout au long de notre stage.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ainsi que l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances durant notre formation universitaire.

Merci à tous.

DEDICACES

Je remercie Dieu pour m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce travail

Je dédie ce mémoire

A tout ma famille, pour leur amour, leur soutien qui était toujours présent, pour m'encouragé dans les différentes étapes de ma vie.

À mes parents, qui étaient toujours présents, pour me guider et de m'encourager à faire de mon mieux pour réussir dans mon parcours.

À mes chers frères, Toufik et Faiz qui étaient une source d'inspiration avec leur aide, leur conseil et leur présence je vous remercie d'être là.

À mes chers cousins.

Amina.

Je remercie Dieu pour m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je dédie ce modeste travail

À mes chers parents Zineb et Boussad pour leur amour, leur soutien, inconditionnel et les nombreux sacrifices qu'ils ont faits pour ma réussite.

À mon cher frère SABER et mes chères sœurs SARAH et FADMA pour leur encouragement et leur présence.

Zenza.

Liste des abréviations

BNS : Boussois Souchon Neuversel

CDC : Conduite du changement organisationnel

DDA : Danone Djurdjura Algérie

DRH : Direction des ressources humains

FRH : Fonction des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : gestion des ressources humaines

PLF : Produit laitiers frais

RH : Ressource humaine

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse d'évolution historiques du changement organisationnel.....	9
Tableau 2: Sources des transformation majeurs de l'environnement organisationnel. .	11
Tableau N°3 : Évolution de la fonction des ressources humaines.	23
Tableau 4 Répartition de l'échantillon selon le genre.	35
Tableau 5 Répartition de l'échantillon selon l'Age.....	35
Tableau 6 Répartition selon niveau d'instruction.....	36
Tableau 7 : la répartition selon le poste occupé.	37
Tableau 8 : Existence du changement au sein de l'entreprise.	37
Tableau 9 : type de changement introduit.	38
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'idée du changement.	38
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon l'impact du changement sur le poste. ..	39
Tableau 12 : Répartition selon le type de l'impact.	39
Tableau 13 : Répartition selon la résistance au changement.	40
Tableau 14 : Répartition selon le rôle de RH.....	40
Tableau N°15 : Questions du guide d'entretien.....	42

Liste des figures.

Figure N°1 :Adéquation Emploi-Ressources.	24
Figure N°2 : Les quatre missions de la fonction RH.....	30
Figure N°3 : Organigramme de DANONE	33

Sommaire

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACES	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures.	V
Sommaire	VI
Introduction générale	1
CHAPITRE I : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	4
Introduction	5
Section 01 : le changement organisationnel.	6
Section 02 : la conduit changement organisationnel et la résistance.	12
Conclusion du chapitre	17
CHAPITRE II : LA GRH DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT.....	19
Introduction au chapitre	20
Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	21
Section 02 : la GRH face ou changement organisationnel pratique et rôles.	26
Conclusion du chapitre.....	29
CHAPITRE III : LA GRH ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE DANONE.....	31
Introduction	32
Section 01 : Présentation générale du lieu de stage et de la méthodologie d'étude sur le terrain.	32
Section 02 : analyse et interprétation des résultats	35
Conclusion générale.....	47
Références bibliographiques.....	50
ANNEXES	52
TABLE DES MATIÈRES	57
Résumé.	61

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement dynamique marqué par des changements rapides au niveau des technologies, des marchés et des attentes des clients. Pour assurer leur survie et rester compétitive, les entreprises doivent s'adapter continuellement en modifiant leurs structures, leurs méthodes de travail et d'organisation. C'est ce qu'on appelle le changement organisationnel.

Le changement organisationnel est perçu comme un levier essentiel permettant à l'entreprise de s'adapter aux exigences de son environnement, cette démarche vise notamment à réduire l'incertitude, préserver la compétitivité et optimiser le fonctionnement général de l'organisation.

Selon Kotter (1996), il a défini le changement organisationnel n'étant pas un simple ajustement, mais un élément essentiel pour assurer la compétitivité et la survie des entreprises.

Le changement organisationnel est défini comme une modification apportée à la structure, la technologie ou aux ressources humaines d'une organisation. Toutes les entreprises privées ou publiques sont confrontées aux changements, il peut être global touchant l'ensemble de l'entreprise ou local, limité à un service ou à un poste spécifique. Le changement organisationnel correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation, il désigne la démarche qui accompagne la vie de toutes les entreprises face à l'instabilité et au développement de leur environnement.

Dans tel environnement, la gestion des ressources humaines est devenue un élément central pour atteindre ces nouveaux objectifs. « La GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et l'autre partie indissociable du domaine de l'action ».

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines représentent un facteur clé de réussite, elle regroupe l'ensemble des politiques et pratiques visant à recruter, développer, motiver et fidéliser les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels, elle permette à l'entreprise d'améliorer la performance et le bien-être des employés. Ainsi, la GRH ne se limite plus à une fonction administrative, elle joue un rôle stratégique englobant diverses activités telles que le recrutement, la formation et la rémunération...

Ainsi, la GRH joue un rôle fondamental dans le processus de changement organisationnel, en permettant d'anticiper les résistances et de faciliter l'adaptation aux nouveaux comportements.

Notre thème porte sur la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel, il vise à étudier la relation entre ces deux concepts au sein de l'entreprise. Cette thématique suscite aujourd'hui un intérêt croissant en raison des nombreuses transformations auxquelles les organisations sont confrontées.

Nous allons analyser la GRH et le changement organisationnel au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Akbou, ce qui nous amène à poser la question principale :

Comment la GRH contribue-t-elle à la réussite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Danone ?

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

- **Question 01** : Comment la fonction RH accompagne le changement organisationnel ?
- **Question 02** : Quelles sont les pratiques et les outils RH mises en place pour la conduite du changement organisationnel ?
- **Question 03** : Y-a-t-il des résistances au sein de l'entreprise ?

Ces questions nous permettent d'énoncer deux hypothèses dont nous vérifierons la validité à la fin de ce travail. Ces hypothèses peuvent être énoncées comme suit :

- **Hypothèse 1** : l'implication stratégique de la fonction RH influence positivement la réussite du changement organisationnel.
- **Hypothèse 2** : l'utilisation des pratiques RH favorisant la réussite du changement organisationnel.
- **Hypothèse 3** : la résistance au changement organisationnel constitue un facteur pouvant freiner la réussite du changement.

L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre les concepts liés à la GRH et au changement organisationnel, ainsi que l'impact de la GRH sur le changement organisationnel.

En effet, la GRH joue un rôle essentiel dans la réussite du processus du changement, elle facilite l'adaptation des employés aux nouvelles méthodes de travail, réduit les résistances, améliore l'adhésion des employés et elle contribue à la réussite et à la pérennité du changement organisationnel.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé plusieurs techniques de recherche :

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche mixte combinant une approche qualitative et une approche quantitative. Un questionnaire destiné au directeur service afin de recueillir des données quantitatives et des entretiens semi-directifs destinés au responsable RH afin de recueillir des informations qualitatives plus détaillées.

- D'abord, nous avons réalisé une étude théorique en s'appuyant sur diverses sources documentaires, thèses, ouvrages, articles scientifiques et des sites web qui concernent notre thème.
- Ensuite, nous avons mené une étude de terrain au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Akbou à travers d'un questionnaire et un guide d'entretien, afin de recueillir des informations nécessaires à notre recherche.

Notre mémoire est structuré en trois principaux chapitres.

- Dans le premier chapitre, porte principalement sur les généralités du changement organisationnel, notamment sa définition et ses objectifs, ses formes et ses factures, ainsi que les modèles et les étapes de la conduite du changement. Il met également le phénomène de la résistance au changement.
- Le deuxième chapitre, traite de la GRH dans le processus de changement, en mettant l'accent sur la fonction RH en tant qu'acteur Stratégique, ses pratiques d'accompagnement du changement, ainsi que son rôle dans la réussite du changement organisationnel.
- Enfin le troisième chapitre s'intéresse à la présentation de l'entreprise Danone Djurdjura Akbou ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'étude de terrain.

CHAPITRE I : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Introduction

Aujourd'hui les organisations vivent dans un environnement changeant. La mondialisation des marchés, l'accroissement de la concurrence et l'évolution rapide des technologies parmi les facteurs qui poussent les entreprises à améliorer leurs performances.

Face à ces défis, le changement devient alors un impératif au succès de l'entreprise. En effet leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer.

Le changement organisationnel est l'un des sujets les plus intéressants, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacré au changement organisationnel et à ses divers aspects : sa signification, son évolution, ses formes, ses facteurs, ainsi que sa conduite et la résistance au changement.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter le changement organisationnel, nous l'avons divisé en deux sections.

- La première section porte sur le changement organisationnel notamment sa définition, son évolution, ses objectifs, ses facteurs et ses formes.
- La deuxième section traite de la conduite du changement organisationnel à travers sa définition, ses modèles et ses étapes. Elle aborde également la résistance au changement sa définition, ses Causes, ses formes et ses conséquences.

Section 01 : le changement organisationnel.

Le changement organisationnel est un concept large et flou, ce qui rend difficile à définir. À ce titre donc cette première section se porte sur les généralités qui nous permettront de mieux comprendre le changement organisationnel dans sa globalité.

1- Définition des concepts clés

Dans la science de gestion, le changement est l'un des thèmes qui a plusieurs significations, nous allons commencer à donner quelque définition sur le changement, et ensuite des définitions précisées sur le concept du changement organisationnel.

Le changement : Le changement est l'acte par lequel une organisation se modifie, ou est modifié dans quelques de ces caractères.

Définition du l'organisation : On peut définir l'organisation comme un ensemble d'individu et/ou de groupe en interaction et réalisant dans le cadre de mission qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun.

Selon MINTZBERG (1982) « toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires, la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail ».

Le changement organisationnel : Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel.

Selon COLLERETTE et AL (1997), le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

Selon GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel comme un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

2- Historique du changement organisationnel

Selon **CHRISTIANE DEMERS 1999** énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et son évolution.

La première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation ».

À cette époque, d'un côté le changement est perçu comme un processus progressif de développement, porté par la dynamique interne de l'organisation, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système stable, mettant en avant l'importance des structures et des systèmes formels.

Cela donne naissance à plusieurs théories qui forment les bases du champ du changement organisationnel. La théorie de la croissance, le cycle de vie, la théorie de la contingence et celle du développement organisationnel. Ces approches partagent une vision favorable du changement organisationnel, l'associant au progrès à une évolution positive et à un développement continu des organisations dans un cadre marqué par une perspective rationaliste et volontariste.

Durant cette période, le changement organisationnel est également largement dirigé et contrôlé par les responsables, notamment en ce qui concerne les modifications des structures, des systèmes et des stratégies.

Seconde période : années 70 « mort et transformation ».

C'est l'ère économique et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'Etat, accompagnées de restructurations des appareils gouvernementaux visant à réduire les coûts et à accroître la compétitivité.

C'est également une époque propice à l'émergence de nouvelles, telles que l'écologie des populations, l'approche configurationnel, les théories culturelles et cognitives ainsi que celle de l'équilibre ponctué.

Ces courants offrent une lecture novatrice du changement, souvent dramatique et empreinte de pessimisme, associant celui-ci à des notions de crise ou même de mort organisationnelle, le changement est perçu comme un processus radical et discontinu.

La vision dominante de cette période repose sur une approche rationaliste et volontariste. Les dirigeants se positionnent en véritables visionnaires, capables d'imaginer et de mettre en œuvre une nouvelle architecture organisationnelle grâce à une compréhension élargie des outils de transformation disponibles.

Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».

Durante cette période le changement est perçu comme un processus continu d'apprentissage favorisant l'innovation, il ne s'agit plus simplement de s'adapter à son environnement ou de répondre à des situations de crise, mais plutôt de concevoir le futur par le biais d'innovations qui engendrent le renouvellement organisationnel.

Cette approche contemporaine du changement réaffirme le rôle central des membres d'une organisation, les positionnant en tant qu'initiateurs de transformations.

Cette évolution dans la conception du changement organisationnel inclut des théories variées telles que les théories de l'apprentissage, les perspectives évolutionnistes, les approches fondées sur la complexité et les théories structurationnistes.

Ainsi, la dynamique du changement diffère selon chaque organisation, influencée par son histoire, sa culture et ses acteurs internes. Pour assurer une transition réussie entre la gestion

actuelle du changement et une capacité durable à innover et s'adapter, il est indispensable de bien connaître les spécificités propres à son organisation. Cette nouvelle perspective sur le changement élargit les outils traditionnels des gestionnaires stratégiques, structurel ou systématique en y'intégrant des leviers plus subtils informels tel que l'observation, l'écoute active et le dialogue.

La véritable innovation des approches actuelles réside dans leur mise en avant de la dynamique de l'action collectives. Ces théories ne s'adressent pas seulement aux dirigeants, mais à tous ceux quel que soit leur rôle dans l'organisation, qui participent activement à impulser et accompagner la transformation.

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

Tableau 1 : Synthèse d'évolution historiques du changement organisationnel.

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès De développement organisationnel Croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance De cycle de vie De la contingence Développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et croissance : Crise pétrolière 1973. Arrive de nouveau concurrent sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Évènements dramatiques Une crise de la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations Approche configurationnel Théorie culturelle et cognitives Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de tout nature. Concurrence accrue Précarisation de l'emploi Exigence accrue de qualité	La seule chose prévisible Une réalité quotidienne Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation	Théorie de l'apprentissage Théories évolutionnistes Théorie de la complexité (théorie de chaos)

Source : DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement a la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3.1999. P 133.

3- Les objectifs du changement organisationnel.

Pour VAS ALAIN, le changement organisationnel implique une série de procédures visant à transformer les individus, les groupes, la structure et les méthodes au sein d'une organisation. Ces efforts de transformation s'accompagnent des objectifs spécifiques, parmi lesquels :

- Favoriser des comportements innovants au sein du personnel.
- Encourager l'acceptation de nouvelles techniques par les employés.
- Accroître la motivation des collaborateurs.
- Augmenter la productivité globale.
- Renforce la part de marché de l'entreprise.

Dans l'optique d'élargir ces objectifs, il est essentiel pour toute entreprise de :

- Définir une structure de projet et un mode de fonctionnement clair.
- Créer une dynamique du changement impliquant les salariés.
- Établir une vision claire qui fixe les objectifs du changement.

4- Les facteurs d'évolution du changement organisationnel.

Sont variés et complexes, reflétant l'unicité des entreprises elles-mêmes. Bien que chaque situation de changement demeure singulière, il existe néanmoins des causes communes souvent associées à des facteurs interne ou externe :

4.1. Les facteurs internes

Ils sont proposés à l'organisation elle-même et peuvent concerner son ensemble ou seulement certaines de ses parties telle que ses unités ou service spécifiques, ces facteurs internes sont souvent influencés par les éléments externes, qui servent alors de déclencheurs des transformations.

CROUARD et AL (1998) identifient deux mobiles interne principaux induisant le changement :

- Le développement de l'entreprise et sa croissance.
- La vision des dirigeants.

4.2. Les facteurs externes :

Sont généralement associés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Selon **GROUARD et AL (1998)** : ont mis en évidence six facteurs externes principaux, considérés comme des moteurs du changement : Le marché, La concurrence, L'innovation technologiques, L'évolution de la législation et de la réglementation, La modification de l'actionnariat, L'évolution de la société.

Selon **RONDEOU.A (1999)** à identifier quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui :

Tableau 2: Sources des transformation majeurs de l'environnement organisationnel.

Source de nature économique - Mondialisation des économies - Accroissement de la concurrence - Évolution d'une économie de masse vers une économie de savoir	Source de nature technologique - NTIC - Échanger de donner (Edi) - Système de gestion intégré-ERP - Gestion du savoir
Source de nature politique - Dérèglementation des marchés - Précarité des structures de contrôle	Source de nature sociale - Diversification de la main-d'œuvre - Déclin des traditions et de la hiérarchie - Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau 1999, Page 13.

Les factures internes et externes constituent les principales sources du changement organisationnel, comprendre leur nature est essentiel pour décrypter les raisons pour lesquels les organisations s'engagent dans des processus d'évolution et d'adaptation.

5- Les formes du changement organisationnelle.

GIROUX 1991 propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (global/partiel), de sa profondeur (majeur/marginal) et de son rythme (lent/rapide).

5.1. Selon l'étendue.

Globale : le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.

Partiel : le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie.

5.2. Selon la profondeur.

Majeur : il marque une grande différence avec le passé. Avec un rupteur et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, le processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

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

5.3. Selon le rythme.

Lent : il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.

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

Section 02 : la conduite changement organisationnel et la résistance.

Tout projet du changement doit s'accompagner et se conduire efficacement pour le réussir en s'adaptant aux différentes pressions qui assaillent le monde du travail.

La réussite de ce processus dépend étroitement la manière avec laquelle on s'accompagnera celle qui permet d'évoquer la question de la résistance qui est la cause principale de l'échec ou de la réussite du changement.

Dans cette section on va tout d'abord nous expliquer tout ce qui concerne la conduite du changement organisationnel sa définition, ses modèles, ses modes et ses étapes, on va ensuite consacrer à la résistance aux changements.

1- Généralité sur La conduite du changement.

1.1. La définition de la conduite de changement organisationnel (CDC).

La notion de la conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Au-delà de la notion de concept avec ses théories et méthodologies.

La conduite du changement est un ensemble de pratiques en vigueur dans les entreprises et plus particulièrement des projets de système d'information.

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

2- Les modèles et les modes du la conduite du changement.

2.1. Les modèles de la conduite du changement.

AUTISSIER et MOUTOT (2003) ont montré que la conduite du changement était d'avantage réalisé par des cabinets externe, ils ont proposé un modèle en conduite du changement structuré en trois approches :

- La conduite du changement instrumenté
- La conduite du changement psychosociologique
- La conduite du changement de gestion du projet

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

La conduite du changement psychosociologiques : la plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations, analyse de la résistance et leur cause profonde, les facteurs de motivation, les modes du changement et les relations sociales entre les groupes.

Cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

La conduite du changement de gestion de projet : la plus complète car elle permet de cadrer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget.

2-2 Les modes du la conduite de changement.

Dans son ouvrage **Pascal paillé** « le changement organisationnel et mobilisation des RH » nous décrit trois modes de changement organisationnel :

La réorganisation du travail, La restructuration et Le ré engineering.

- **La réorganisation du travail :** elle a caractérisé les trois dimensions de toute l'organisation de travail qui sont la division du travail, la coordination et le contrôle enfin l'implication du travail.

La division de travail, coordination et le contrôle des tâches forment la part prescrite du travail, l'implication du travail correspond à la part réelle du travail.

- Travail prescrite : est en fait la description de ce que doit faire un collaborateur. Celle intègre les objectifs et les tâches et la mise en œuvre ou poste de travail.

- Travail réelle : correspondant ce qui font effectivement les personnes en situation de production. Et que cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service.

Cette réorganisation porte ainsi sur la manière avec laquelle l'entreprise se permet de s'adapter à son environnement, des lors elle peut jouer un rôle stratégique.

PROBST (1992) et ses collaborateurs, la réorganisation change de nature elle porte sur les activités stratégiques c'est-à-dire sur la manière de permettre à l'entreprise de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évalue économiquement.

Cinq facteurs de changement qui président aux nécessite d'une réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir et la configuration.

- **La restructuration** : est un processus qui comprend trois éléments, premièrement et une intention et une démarche qui lui donne un corps dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique de l'entreprise, deuxièmement une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, enfin l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

Selon **Lourat (1996)** trois facteurs gouvernent les besoins de la restructuration d'une organisation :

- La globalisation et les contraintes de concurrentielle que les marche font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents qui poussent ces derniers à s'adapter.
- La rapidité des transactions économiques entre les entreprises, suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et anticipation.
- L'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaine, informelle que technologique, suppose de ces dernières une adaptation permanente.
- **Le ré-engineering** : selon **HAMMER et CHAMPY (1993)** le ré-engineering consiste une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans des performances critiques que constituent aujourd'hui les couts, la qualité, le service et la rapidité.

Il s'apparente à une préconception fondamentale des procès de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables.

- Le ré-engineering n'est ni une restructuration ni un downsizing.
- La restructuration et le downsizing signifient seulement faire moins en moins le ré-engineering signifie faire plus avec moins.

2-3 Les étapes de la conduite du changement.

Selon JOHN KOTTER : propose un processus on 8 étapes qui aide à la planification et la conduite du changement avec succès.

Étape N°01 : crée un sentiment d'urgence : Partager des informations clé et des raisons convaincantes permet de mobiliser les esprits et les discussions. Concevoir des scénarii sur l'avenir aide aussi à sensibiliser, selon Kotter un changement réussi nécessite que 75% des personnes impliquées soient convaincues de son importance. D'où l'importance d'investir du temps et de l'énergie pour établir une urgence avant de passer aux étapes suivantes.

Étape N°02 : former une coalition puissante : Les responsables doivent non seulement gérer mais aussi conduire le changement en s'appuyant sur leurs ressources et leur influence pour persuader. Des membres externes, grâce à leur expertise, prouvent aussi renforce l'urgence et soutenir l'impulsion du changement.

Étape N°03 : créer la vision du futur : Une vision efficace du changement doit refléter les valeurs centrales de la communauté et s'aligner sur sa mission globale. Les responsables doivent expliquer clairement le « Pourquoi » du changement, basé sur des croyances partagées et les forces de l'organisation.

Étape N°04 : communiquer cette vision : La communication constante de la vision est cruciale. Tout en exposant régulièrement les objectifs, il faut écouter attentivement les préoccupations et montrer par l'action l'importance du changement, cela favorise la compréhension et la mobilisation.

Étape N°05 : lever les obstacles : Analyser et éliminer le blocage est essentiel pour avancer, reconnaître les vérités cachées dans la résistance peut aider à identifier des solutions. Supprimer obstacles inutiles renforce l'implication dans le processus de transformation.

Étape N°06 : crée des victoires à court terme : Les succès rapides stimulent la motivation, fixée des objectifs clairs et atteignables dès le début, puis valorisez et communiquez ces accomplissements pour maintenir l'enthousiasme.

Étape N°07 : miser sur le changement : Un premier succès n'est qu'une étape, le véritable changement est progressif et demande persévérance. Chaque étape devient une occasion d'apprendre, d'améliorer et d'approfondir le processus global au bénéfice de tous.

Étape N°08 : Ancrer les changements dans la culture : Pour pérenniser le changement il doit s'intégrer aux valeurs fondamentales, croyances et missions de la communauté. Leaders formels et informels doivent encourager cette transformation.

Enfin, partager les réussites et reconnaître les contributions des membres renforcera l'engagement collectif.

3- La résistance au changement.

Lorsqu'une organisation entreprend des changements, il est courant de rencontrer une réaction de résistance de la part des individus ou des groupes au sein de l'organisation. Pour cela il est essentiel de comprendre ce phénomène et savoir comment y faire face de manière efficace.

3.1. Généralité sur la résistance au changement.

3.1.1. Définition de concept.

« Qui dit changement, dit résistance au changement ».

La résistance : La résistance représente la qualité d'un corps qui réagit contre l'action d'un autre corps se tenant ferme.

La résistance au changement : Le concept de résistance au changement tel que l'entendent les spécialistes trouve son origine dans les travaux de Lewin. Il renvoie l'idée que : toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets.

Selon COLLERETTE et AL (1997), la résistance au changement organisationnel est l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement.

3.1.2. Les causes de la 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, elles peuvent être soit psychologiques, soit économiques.

- **Des raisons psychologiques.**

KOTTER et SCHLESINGER (1979) ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu :

- Un intérêt individuel lié à l'esprit de clocher, où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.
- Le manque de confiance et la méconnaissance des intentions de changement, largement influencées par leur expérience passée de changement, poussent également les individus à résister.
- Il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leur manager ou des initiateurs du projet.

Selon KANTER, les récepteurs résistent au changement pour des raisons sensées et prévisible telle que :

- La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont fait vers les gens et trop peu sont faites pour eux.
- La trop fort incertitude, par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.
- Le manque d'information, lorsque des décisions sont exposées sans préparation.
- Les couts de confusion, quand il y a trop de chose qui changent simultanément de routines qui sont interrompues.
- Le sentiment de perdre la face, quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leur action passées, surtout envers leur paire.

- **Des raisons économiques**

Les raisons économiques recoupent 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 afin de s'inscrire dans une perspective plus globale.

3.1.3 Les formes de résistances au changement.

La résistance ou changement peut être classée en deux types principaux, la résistance passive et la résistance active chacun ayant ses propres caractéristiques et manifestations.

La résistance passive : Dans cette forme de résistance se caractérise par une absence de confortation directe de la part des acteurs, qui n'exprime pas clairement leur opposition au changement. Les manifestations typiques de la résistance passive incluent l'absentéisme, un manque de motivation, une diminution de la productivité, ainsi qu'une mise en œuvre négligente ou incorrecte des principes associés au changement.

La résistance active : Se traduit par des actions ouvertes et parfois conflictuelles, telles que des révoltes ou des actes de sabotage.

Conclusion du chapitre

Le changement constitue une thématique qui a toujours été présente dans le fonctionnement des organisations et qui semble aujourd'hui ne plus être l'un de ses composantes mais un élément central.

La capacité à changer n'est plus une compétence ponctuelle, mais un véritable actif immatériel à construire, à consolider et à développer.

Le changement organisationnel s'agit de toute transformation ou modification qui touche les différents aspects de l'organisation.

CHAPITRE II : LA GRH DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT

Introduction au chapitre

La gestion des ressources humaines constituée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive, elle sert notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître les efforts de chacun, et surtout accompagner les individus dans leur projet personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise

La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans les entreprises pour améliorer la performance et le bien-être des employés cette fonction englobe diverses activités telles que le recrutement, la formation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières, etc...

Ce chapitre sera consacré à la fonction GRH.

- Dans la première section nous abordons en premier lieu sa définition, son évolution et ces objectifs, puis nous nous concentrerons sur sa fonction comme un acteur stratégique du changement.
- Dans la deuxième section se portera sur les pratiques des RH à l'accompagnements du changement, puis son rôle dans la conduite de changement organisationnel.

Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humains au la gestion du personnel est l'un des bases fondamentales qui contribue au développement de l'organisation.

Dans cette section nous allons vous présenter la fonction de la GRH « définition, et son évolution, ses objectifs et ses missions ».

1- La gestion des ressources humains.

Quelques définitions de concept de base sur la GRH

Gestion : on peut la définir comme un ensemble d'action qui vise à organiser, planifier, diriger et contrôler les ressources de l'organisation pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace.

Ressource humaine : sont les personnes qui sont prêtes et capables de contribuer à l'organisation.

Les ressources humaines : Désigne l'ensemble des personnes qui travaillent dans une organisation, ainsi que les pratiques qui mise en place pour les recruter, former, motiver et gère.

Gestion du personnel : c'est une ensemble mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par la donner à l'entreprise dont il fait partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux.

2- Définition de la GRH.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des politiques et des pratiques mise on ouvre dans une organisation pour identifier, acquière, intégrer, organisé, développer et mobiliser les compétences individuelle et collective nécessaire pour réaliser ses objectifs.

Selon Patrice Roussel «la GRH est l'ensemble des activités qui visant à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Elle a pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

3- Évolution de la gestion des ressources humaines.

La fonction ressource humaine (FRH) a connu de profonds changements, elle est passée d'une fonction personnelle à une fonction des ressources humaines, et d'un contexte purement administratif à un rôle stratégique.

3.1. Jusqu'à la seconde guerre mondiale.

Au cours de cette période, le service personnel est apparu dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874) et les Houillères de Béthune (1880), ainsi que dans le secteur bancaire comme le Crédit Lyonnais (1879), cette période correspondante à l'évènement de la révolution industrielle et les premières traces qui composent la structurent la vie salariée des ouvriers apparaissent. L'organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et la performance de l'entreprise (PERETTI, 2010).

3.1.1. La période de 1945 à la fin des années 1980.

Après la seconde guerre mondiale, l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise « l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise », A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologiques et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg ...) qui vont conduire à une meilleure productivité et performances au travail. Cette période marque aussi le développement de la législation sociale et la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

3.1.2. La professionnalisation de la fonction (1980 – 2000).

À la fin des années 1980, Cette fonction prend le terme de ressource humaine, cela reflète l'intérêt accordé à l'importance d'une gestion des compétences face aux différentes évolutions (technologie, démographie et l'instabilité de l'environnement économique).

Le service des ressources humaines est dirigé par un directeur des ressources humaines qui fait en sorte :

- Elle favorise l'efficacité de l'organisation du travail.
- Anticiper et développer des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise.
- L'image de l'entreprise.

3.1.3. Digitalisation des ressources humaines depuis les années 2000 à nos jours.

Afin de mesurer les données des collaborateurs, les RH mettent à jour et utilisent des logiciels qui leur permettent de mieux centraliser la moindre information et surtout de gagner du temps.

Ce type de logiciel est utilisé par les ressources humaines et leur permet de fournir des statistiques globales, faible, il permet aussi de retenir et d'identifier les talents rares au sein de l'entreprise, mais aussi de découvrir les besoins.

Tableau N°3 : Évolution de la fonction des ressources humaines.

Dans ce tableau on peut constater l'évolution de la FRH.

Type de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé du responsable de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
La Période	1910-1960	1960-1970	À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle- informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Comptable et juridique : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion et de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluations des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : Dietrich A., Pigeyre F., la gestion des ressources humaines, la découverte, coll. Repères, 2005. P 15.

4- Les objectifs de la GRH.

Définir et élaborer des objectifs au sien de l'organisation permet de situer le degré de l'efficacité des actions prises par les gestionnaires, donner une bonne orientation et impliquer le personnel a la réalisation de ces derniers.

- Attirer le personnel qui procède des compétences et de l'expériences à travers une politique de recrutement efficace.
- Motiver et satisfaire le personnel par la mise en place d'une politique de communication adéquate et une politique de rémunération attractive à travers des primes afin de l'inciter à atteindre les objectifs de l'organisation.

- Développer et perfectionner les compétences du personnel à travers la programmation d'action de formation permettant de combler le besoin de l'organisation et du personnel.
- Conserver le personnel à travers d'une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail en favorisant la promotion interne qui est parallèlement primordiale que les autres activités.

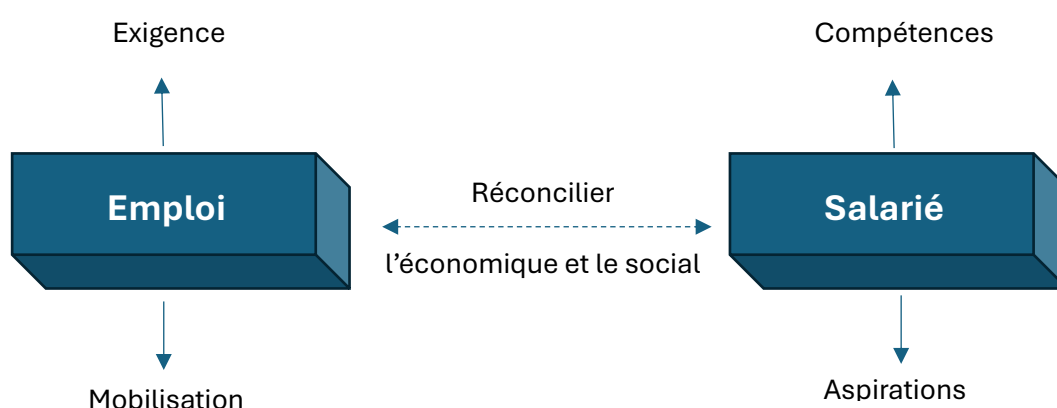
5- La fonction des ressources humaines.

5.1. La définition de la FRH : La transformation de fonction personnel en fonction des ressources humaines constitue à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux ressources humaines des objectifs de développement), la fonction des ressources humaines est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition.

La fonction des ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programme et d'action. Elle participe à une sorte de « réconciliation » entre le sociale et l'économique, ou tout au moins à leur possible convergence. On peut illustrer la formule à l'aide du schéma suivant :

Figure N°1 : Adéquation Emploi-Ressources.



Source : JEAN-PIERRE CITEAU, « gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratiques », 4^{ème} Edition.P38.

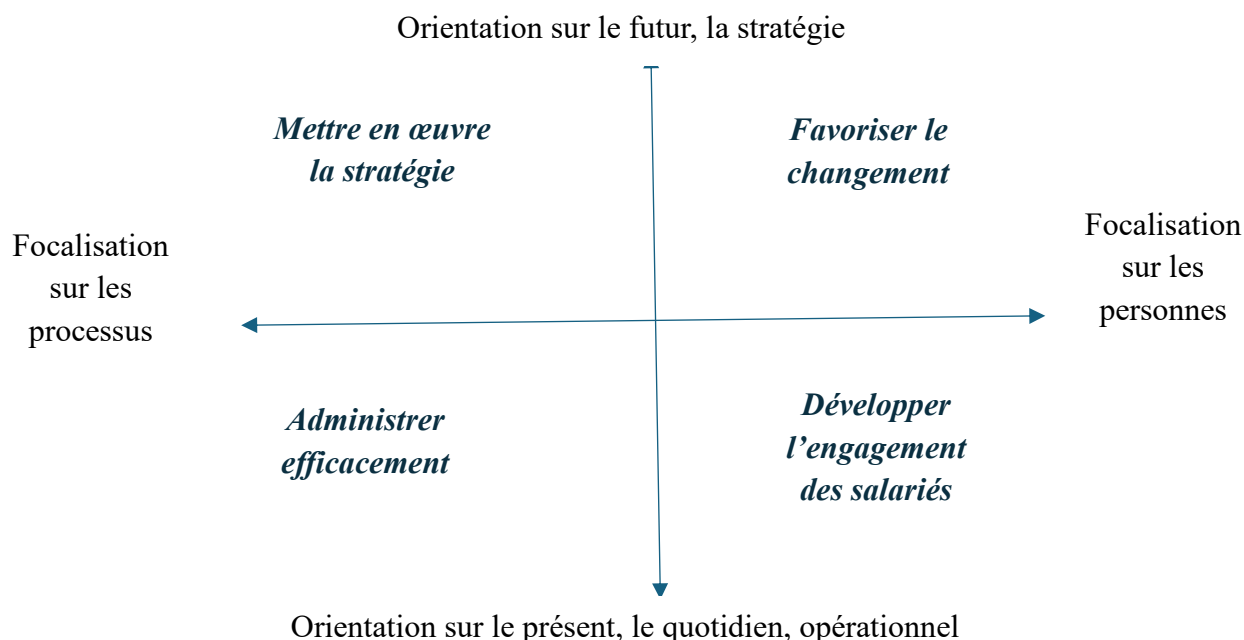
Pour être plus précis, on pourra retenir la définition suivante, la fonction des ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des RH c'est-à-dire l'adéquation compétences-emplois.
- De mobiliser le potentiel de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuelles et collectifs autour du fonctionnement et de développement de l'organisation c'est-à-dire l'équité de la contribution-rétribution.

5.2. Les missions principales de la fonction RH.

Nous pouvons déterminer les différents missions dans le schéma suivante :

Figure N°2 : Les quatre missions de la fonction RH.



Source : Jean Marie Peretti « Ressources Humaines », 19^{ème} édition, Vuibert. P34.

À partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

Mettre en œuvre la stratégie : pour être partenaire stratégique, la DRH doit s'impliquer en amont en étant attentif aux évolutions du contexte qui nécessitent une transformation de l'entreprise. Aider les organisations à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise et soit un membre écouté du Comex. Il intègre les dimensions économiques et sociales pour accroître l'impact positif de l'entreprise.

Favoriser le changement : pour être un agent de changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement et le pilotage de la transformation. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre

en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner cette dynamique.

Administrer efficacement : la fonction des ressources humaines mobiliser des moyens humaine et matériel, et son activité administratives doit être d'une efficacité et d'une productivité exemplaire. Pour améliorer son efficacité et son efficacité administratives, la FRH centralisée, le salarié participe activement à sa gestion administrative et à son développement professionnel.

Développer l'engagement des salariés : le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut identifier la diversité de leur attente pour apporter les réponses RH pertinentes.

Section 02 : la GRH face au changement organisationnel pratique et rôles.

Dans cette section nous allons citer la pratique de la GRH dans l'accompagnement du changement et son rôle dans la conduite de changement.

1. Les pratiques de la GRH dans l'accompagnement du changement.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines se définissent comme un ensemble de manières de faire spécifiques à une organisation ou à l'ensemble des organisations qui l'appliquent.

Schuler et Jackson ont défini les pratiques de la GRH comme un système qui attire, motive et retient les employés pour assurer la mise en œuvre efficace et la survie de l'organisation et ses membres. Elles sont également conçues comme un ensemble de politiques et des pratiques mises en œuvre pour s'assurer que le capital humain de l'entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs.

En effet, dans la gestion des ressources humaines il existe de nombreuses activités telles que le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la gestion des carrières et la GPEC :

1.1. Le recrutement

Le recrutement est un ensemble de pratiques ou une activité assurée par l'organisation visant à identifier et à attirer les employés potentiels. C'est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Les sources du recrutement : deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe avec chacune de nombreux canaux :

Source interne : les postes vacants sont généralement proposées en priorités de l'entreprise aux salariés dans le cadre des politiques de mobilité interne au de promotion, le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités du recrutement interne.

Source externe : l'entreprise peut se tourner vers l'extérieur s'il n'y a pas des bons candidats en interne, ou encore si on souhaite apporter un « sang neuf ».

1.2. La rémunération.

La rémunération est l'un des élément clé du contrat du travail, elle est la contrepartie monétaire de service rendu. Elle est pour l'immense majorité des salariés unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs couts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires. La détermination de la rémunération devrait satisfaire au moins deux conditions :

- Minimiser ses effets sur les couts de production.
- Maximiser son impact sur le comportement des salariés.

1.3. La formation.

La formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des RH et un levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

La formation professionnelle on peut la définir comme un ensemble des dispositifs (pédagogique) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Sikiou et Blondin défini la formation comme « un ensemble d'actions, moyen, technique et du support planifié à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leur compétence, leur comportement, leur attitude et leur capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel et sociaux.

1.4 La communication.

La communication est un ensemble des mécanismes (formel ou informel) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre.

La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonce, des signes et des informations qui sont utiliser pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapter un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé

d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

1.5 La gestion des carrières.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel dépend de sa capacité et son aptitude à choisir les hommes à les préparer à de nouvelle fonction, à les affecter judicieusement en tenant compte de leur aspiration et leurs capacités potentielles.

Elle peut être défini comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son chemine professionnel, au sein ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer ses aptitudes.

1.6 la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC).

Est une démarche RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprises. Tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectif) que qualitatif (en termes de compétences).

La GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressource. Plus concrètement, la GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinée à neutraliser de façon anticiper les adéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futures (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

La GPEC n'est donc pas la gestion des ressources humaines comme telle, mais elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de la GRH vont pouvoir s'organiser. Deux éléments sont indispensables à la réussite d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

- Une volonté politique exprimée en objectifs clairement définis.
- Un ensemble de moyens organisationnels, techniques, méthodologiques, budgétaires et humaines.
- Structure le dialogue social autour de l'emploie : partager une vision commune des évolutions à venir et des leviers d'accompagnement.

2. Le rôle de la GRH dans la conduite du changement.

La gestion des ressources humain est le catalyseur stratégique du changement, agissant comme le lien entre la vision stratégique et l'exécution humaine. Son rôle clé consiste à accompagner, former et embaucher les collaborateurs tout au long des transformation pour assurer la pérennité de l'entreprise. La GRH anticipe les résistances, adapter les compétences et communiquer pour faciliter l'adaptation de nouveaux comportements.

Le rôle fondamental de la GRH dans le changement :

- Accompagnement et la communication : il assure une communication claire et continu pour réduire l'incertitude, il rassurer et implique les équipes dès les débuts du processus.
- Gestion des talents et des compétences : il identifier les écarte de compétence, former les employés et les accompagner pour s'adapter aux nouvelles technologies ou procédure.
- Gestion des résistances : et de mettre en place une culture de l'entreprise positive, maintenir un bon climat social et d'anticiper les résistances aux changements.
- Accompagnement de la direction : via un binôme entre la DG et DRH il s'agit de structure l'équipe de conduite du changement et définir un cadre clair et de piloter efficacement la transformation.

Pascal Paillé la place accordées aux ressources humaines dans le processus de transformation des entreprises varient sensiblement selon la nature et le type de changement mise en œuvre. Les politiques de la GRH mobilisées diffèrent considérablement d'un mode de changement à un autre. Il n'y a pas de commune mesure dans la manière d'aborder le problème humain entre une réorganisation du travail, une restructuration d'entreprise et un ré-engineering des processus d'affaires.

Pour ULRICH (1997) le changement constitue un processus constant au sein des organisation, dans le quelle les RH jouent un rôle central en tant qu'agent du changement, ce que les initiatives soient correctement définis, développer et mise en œuvre dans les délais fixés, il supervise l'arrêt, le lancement et la simplification des processus organisationnels tout en adapte les valeurs fondamentales de l'organisation de manière appropriée à l'évolution des conditions commerciales.

On peut définir un agent de changement comme un acteurs interne ou externe de l'organisation, qui accompagner et facilite la mise en œuvre du changement en mobilisant les individus et en favorisant leur adaptation aux nouvelle pratiques.

D'autre part **BENEDICT 2007** il affirme que « les leaders de la conduite du changement ont pour mission de promouvoir la sensibilisation, la compréhension et les initiatives favorisant le changement, dans le but d'influencer positivement la volonté des employés à y adhérer, dans ce contexte la GRH est identifié comme un acteur clé.

Conclusion du chapitre.

La gestion des ressources humaines a connu un développement au cours de ces derniers qui est devenu aujourd'hui un sujet d'étude aux quelle s'intéressent de plus en plus des chercheurs, ces derniers pensant que pour améliorer la performance.

La gestion des ressources humaines considère comme un domaine de connaissance et d'action qui est devenu très important aujourd'hui, elle joue un rôle crucial dans l'accompagnement de processus du changement organisationnel, car à travers elle on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

CHAPITRE III : LA GRH ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE DANONE

Introduction

L'application des résultats théoriques obtenus dans les deux chapitres précédents, nécessite un travail de recherche et de collecte des données sur le terrain, à l'aide des questionnaires et des entretiens avec les responsables et les employés de l'organisme d'accueil « DANONE Djurdjura d'akbou » afin d'analyser les résultats obtenus et de les comparer aux hypothèses de la recherche.

Dans ce chapitre sera divisé en deux section :

- Dans la première section, nous permettra de présenter le lieu de stage et la méthodologie de la recherche utiliser.
- Dans la deuxième section, consacre à la discussion et l'interprétation des résultats obtenu.

Section 01 : Présentation générale du lieu de stage et de la méthodologie d'étude sur le terrain.**1- Présentation de l'organisme d'accueil.**

Les origines du groupe DANONE remontent à 1966, avec la fusion de deux sociétés verrières françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel donnant naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

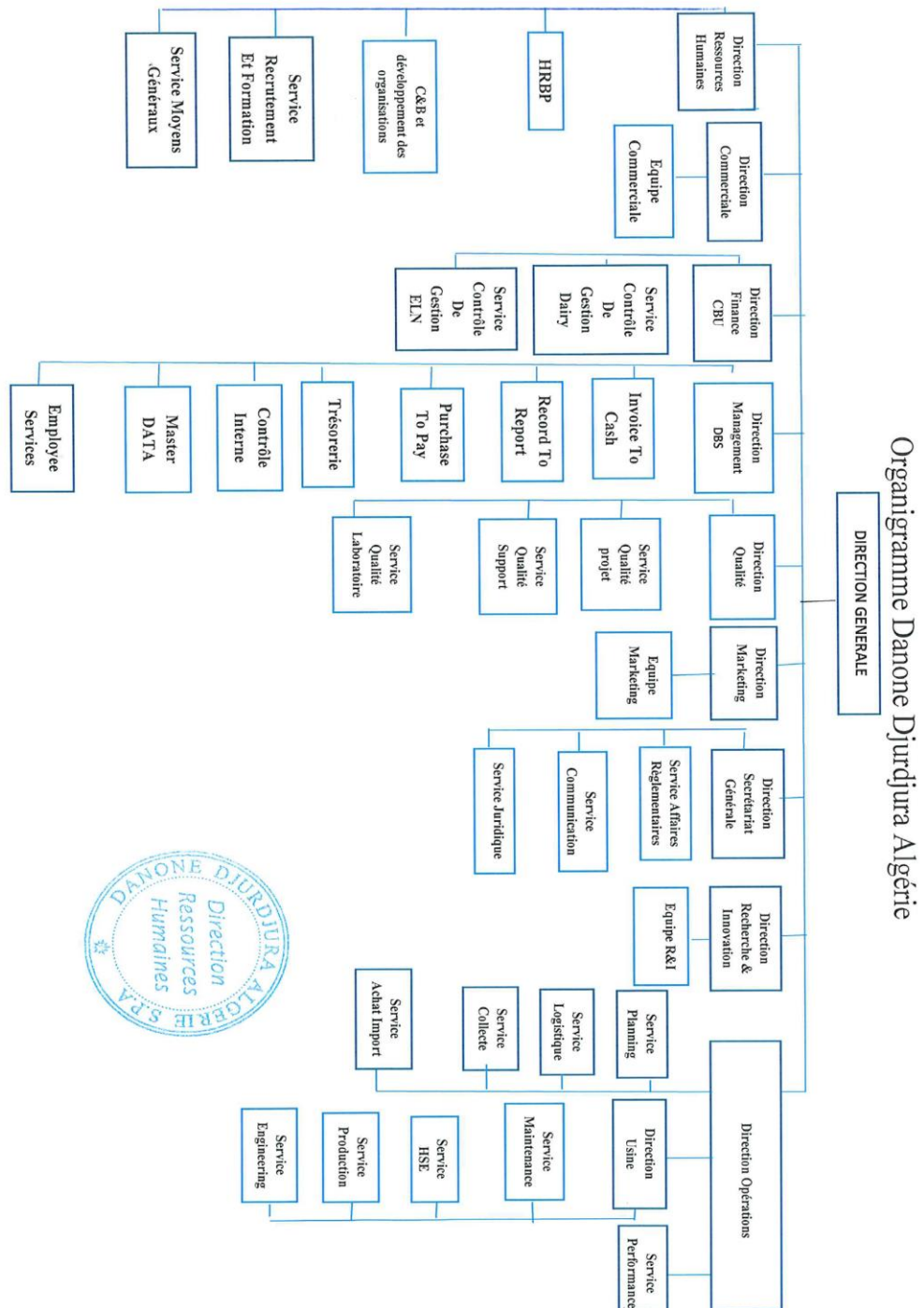
En Algérie, Danone a créé un partenariat avec laiterie Djurdjura, appartenant au groupe Batouche. Cette entreprise a débuté ses activités en 1984 a Ighzer Amokrane avec une petite unité de production de yaourts.

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais Groupe DANONE a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002. En juillet 2006 Danone Djurdjura est devenu SPA DANONE avec 95% et les 5% restantes pour la famille Batouche.

L'entreprise est située dans une zone industrielle TAHARCHT à Akbou, dans la Willaya de Bejaia. Elle produit plusieurs produits alimentaires tels que les yaourts, les desserts lactés et certains types de fromage. Grâce a la qualité de ses produits et à l'utilisations technologies modernes elle est devenu l'une des entreprises leader du secteur agroalimentaire en Algérie. L'entreprise a pour objectif de répondre aux besoins des consommateurs en offrent des produits de bonne qualité tout en respectent les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Figure N°3 : Organigramme de DANONE



2- La méthodologie de recherche

Dans le cadre de réalisation de notre recherche, on a effectué un stage pratique au sein de l'entreprise Danone du 08 mars 2026 au 16 avril 2026 à raison de deux jours par semaine.

Nous avons choisi d'opter pour une démarche méthodologique mixte, combinant une approche quantitative et qualitative.

Pour la collecte des données quantitatives, nous avons élaboré un questionnaire destiné à un échantillon de 30 employés appartenant aux services de la fonction des ressources humaines, service finance et service opérationnel, ce questionnaire avait pour objectif de recueillir des données sur la contribution de la GRH à la réussite du changement organisationnel.

Concernant l'approche qualitative, nous avons réalisé cinq entretiens semi-directifs afin d'obtenir des informations détaillées. Deux entretiens en présentiel ont été menés au sein de l'unité d'Akbou, tandis que trois autres entretiens ont été effectués à distance avec les responsables RH relevant du siège de l'entreprise situé à Alger.

Les questionnaires ont été remis dans la première semaine et le retour des réponses s'est effectué dans la même semaine. Ceux-ci ont été tous remplis par les répondants. Il est à noter qu'il y a une minorité des répondants qui a répondu sur le passage réservé aux commentaires.

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

L'objectif de cette section est d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus de notre enquête au sein de l'entreprise Danone.

1- Analyse des résultats des questionnaires.

1.1. La population étudiée

Tableau 4 Répartition de l'échantillon selon le genre.

Genre	Effectifs	Taux (%)
Homme	22	73,3%
Femme	08	26,7%
Totale	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

D'après ce tableau nous constatons que la majorité des répondants sont de sexe masculin avec un pourcentage de 73,3% de l'effectif de notre échantillon, tandis que le sexe féminin représente 26,7%.

On remarque que la catégorie des hommes est supérieure à celle des femmes, cette différence peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées au sein de Danone qui sont à caractère physique.

Tableau 5 Répartition de l'échantillon selon l'Age.

Age	Effectifs	Taux (%)
[25-35]	16	53,3%
[36-45]	8	26,7%
Plus de 45	6	20%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau indique que la majorité des employées de notre échantillon sont âgées de 25 à 35 ans avec un taux de 53,3%, suivi de celle âgées de 36 à 45 ans avec un taux de 26,7%, ensuite nous trouvons la tranche âgée plus de 45 ans représente 20%.

Ces résultats montrent clairement que le personnel de l'entreprise de Danone par une diversité de génération. On remarque la catégorie la plus jeunes âgée de [25-35 ans] et là plus représentée, celle explique par leur forte présence sur le marché du travail ainsi que par leur capacité d'exigence professionnelle, ces jeunes employés apportent un avantage important à l'entreprise par l'adaptation aux nouvelles technologies.

Tableau 6 Répartition selon niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Effectifs	Taux (%)
Secondaire	4	13,3%
Licences	6	20%
Master	20	66,7%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau présente la répartition des répondants selon leur niveau d'instruction au sein de l'entreprise Danone, on commence par le taux le plus élevée est celui de ce qui ont un niveau universitaire (master) avec un pourcentage de 66,6%, suivi par niveau (licence) avec un taux de 20%, enfin un taux de 13,3% pour les employées qui sont un niveau secondaire.

Ces résultats révèlent la majorité des employés avec un taux de 66,7% détient un niveau d'instruction notamment un diplôme de master ce qui met en évidence un degré significatif de qualification au sein de l'entreprise.

Tableau 7 : la répartition selon le poste occupé.

Poste occupé	Effectifs	Taux (%)
Agent d'exécution	6	20%
Agent Maitrise	8	26,7%
Cadre moyen	13	43,3%
Cadre supérieur	3	10%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau ci-dessus montre les différentes catégories présentées dans notre échantillon, les cadres moyens représente un taux plus élevé avec un pourcentage de 43,3%, suivi par les agents de maitrises avec un taux de 26,7%, ensuite, le taux de 20% représente les agents d'exécutions, tandis que le taux plus faible de 10% présenté par les cadres supérieurs.

Cela signifie que la majorité des répondants sont des cadres moyens avec un taux plus élevée de 43,3% ce qui explique leur rôle central dans l'organisation, car ils assurent la mise en application des décisions prises par la direction et le suivi des équipes.

1.2. Le changement organisationnel.

Tableau 8 : Existence du changement au sein de l'entreprise.

Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?	Effectifs	Taux (%)
Oui	30	100%
Non	0	00%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau représente l'existence de changement au sein de l'entreprise de Danone, d'après ces résultats nous constatant que cette entreprise a reconnu un changement.

Tableau 9 : type de changement introduit.

Type du changement	Effectifs	Taux (%)
Globale	30	100%
Partiel	0	00%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau représente le type de changement reconnu au sein de l'entreprise Danone, d'après ces résultats on remarque que le changement était global avec un taux de 100%.

Le changement vécu dans l'entreprise « Danone Impact Journey/Be Well », qui signifié :

- Danone Impact Journey : est un programme de transformation globale de l'entreprise organisation, stratégie.
- Be Well : programme liée au bien être des employées santé et les conditions de travail.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'idée du changement.

L'idée du changement	Effectifs	Taux (%)
Direction générale	22	73,3%
Direction du production	00	00%
Direction des RH	8	26,7%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau représente la répartition selon l'idée du changement, la plupart des répondants considèrent que l'idée du changement provient de la direction générale avec un taux de 73,3%, tandis que 26,7% pensent qu'elle vient de la direction des ressources humaines.

Cela signifie que la majorité des employés (22 sur 30) considère que cette idée provient de la direction générale, cela indique que le changement organisationnel est initié de manière stratégique. Ainsi que la direction des ressources humaine avec (8 répondants) qui joue un rôle important dans l'accompagnement et la mise en œuvre du changement.

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon l'impact du changement sur le poste.

Ce changement a eu un impact sur votre poste	Effectifs	Taux (%)
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau montre si le changement a eu un impact sur le poste la majorité ont répondu oui avec un taux de 60%, cependant le reste 40% estiment le contraire.

D'après ces résultats, nous constatons que le changement a eu un impact sur la plupart des employés, cela signifie que les personnes ont ressenti des modifications dans leur travail.

Pour les personnes ayant répondu par oui il s'agit de déterminer la nature de cet impact

Tableau 12 : Répartition selon le type de l'impact.

Type d'impact	Effectifs	Taux (%)
Environnement	9	30%
Santé	4	13,3%
Tâche quotidienne	13	43,3%
Habitude	4	13,3%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau présente le type d'impact sur le poste, la majorité des employés à eu un impact par rapport au tâche quotidienne avec un taux de 43,3%, en revanche une égalité entre la sante et les habitudes avec un taux de 13,3% et un taux de 30% par rapport à l'environnement.

Cela montre que le changement a eu un impact surtout sur les tâches quotidiennes des employées et leur environnement, et un impact plus faible sur leur habitude et leur santé, ce qui signifie que le changement touche l'organisation de travail.

1-3. La résistance et le rôle des RH dans le processus du changement.

Tableau 13 : Répartition selon la résistance au changement.

Avez-vous résisté au changement	Effectifs	Taux (%)
Oui	25	83,3%
Non	5	16,7%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre que les personnes ont résisté au changement avec un taux de 83,3%, cependant le reste 16,7% sont déclarée de ne pas avoir résisté au changement, cela montre que la majorité des employées (25 sur 30) ont résiste au changement au sein de l'entreprise Danone.

Pour les employées ayant répondu par oui : ce fort degré de résistance avec un taux de 83,3% monter que les employées ont rencontré des difficultés à s'adapter au changement, ce qui nécessite un accompagnement plus important de la part de la GRH.

Tableau 14 : Répartition selon le rôle de RH.

Le service RH a joué un rôle dans l'accompagnement du changement	Effectifs	Taux (%)
Oui	26	86,6%
Non	4	13,4%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous-mêmes.

Ce tableau signifie que la plupart des employées ont répondu par oui avec un taux de 86,6% que le service RH joue un rôle dans l'accompagnement du changement, cependant les autres ont répondu par non avec un taux de 13,3%.

Ceci reflète une reconnaissance significative du rôle des RH dans la gestion de changement, et pour les employées qui considère que le service RH ne joue pas un rôle dans la gestion du changement, ceci pourrait refléter des lacunes dans les domaines de communication et de la formation ou de l'accompagnement.

2- Guide d'entretien

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous nous sommes également appuyés sur des entretiens semi-directifs (annexe n°2). Ces entretiens ont été effectués auprès des responsables RH afin de recueillir des informations qualitatives plus détaillées et de compléter les résultats obtenus à partir du questionnaire.

Tableau N°15 : Questions du guide d'entretien.

Ce tableaux présente l'ensemble des questions du guide d'entretien ainsi que leur réponse obtenue auprès des enquêtés.

Question	Categories			
	Partenaire des ressources humaines	Responsable de la planification administrative des ressources humaines.	Responsable du développement organisationnel et de la remuneration	Adjoint des ressources humaines
Quelle sont vos responsabilités ou sein de Danone ?	Accompagnement des managers, du personnel et des collaborateurs sur l'ensemble des sujets RH : organisation, gestion des talents, performance. Développement des compétences.	Assurer la gestion administrative. Un bon fonctionnement lié à la gestion du personnel : recrutement, pays, offre de la formation. Suivi les mouvements du personnel : congé, les maladies et les absences.	La gestion des processus de rémunération et des avantages, bonus, équité salariale et l'accompagnement des transformation organisationnelles.	Contribution à la gestion et ou développement des RH. Accompagnement des managers à la mise en œuvre de projet d'organisation et de la transformation. La mise en place de la stratégie de la rémunération.
Avez-vous déjà participé ou processus du changement organisationnel ?	Oui j'ai déjà participé à plusieurs projets de transformations (la réorganisation et l'évolution du processus...).	Oui j'ai déjà participé indirectement (réorganisation interne).	Oui j'ai participé ou processus du changement notamment lié à la digitalisation de processus RH : changement d'un contrat de mutuelle santé et mise en place d'une application digitale.	Oui j'ai déjà participé ou processus du changement organisationnel : Accompagnement les équipes et en veillant à l'alignement humaine, organisationnel et réglementaire.
Comment la direction a-t-elle	Via une communication écrite (mail, internet), réunion d'information	Via une annonce, Communication interne.	Elle communique via des réunions managériales, des communications officielles et	Via une communication

annoncé ce changement ?	des sessions d'information ou de formation.			Structurée progressive et transparente.
Est-ce que le changement a connu des résistances ? quelle former de résistance avez-vous connu ou sein de Danone ?	Oui, c'est fréquent. Inquiétude sur l'évolution du poste, la sécurité de l'emploi. Perte de repères face aux nouveaux changements. Ralentissement l'adaptation des nouveaux outils et processus.	Oui, ce changement a connu des résistances. La peur de l'inconnu et la peur de changement.	Oui, a connu des résistances. La non-compréhension du changement, la manque d'adhésion, la crainte de l'incertain.	Oui, Des résistances liées à la compréhension du changement, des résistances émotionnelle et humaines, des résistances liées aux habitude et aux pratiques existantes.
Quel rôle joue le service RH dans la conduite du changement ?	Communication et écoute, développement des compétences. Anticipation des impacts.	Joue un rôle crucial dans ce processus. Accompagner et soutenir le personnel	Sécurisation climats sociale, communication, écoute des collaborateurs et prise en compte des feedbacks.	Son rôle est de créer les conditions humaines de la transformation, accompagner les personnes, sécuriser l'appropriation et ancrer durablement le changement culture et pratiques.
L'entreprise a-t-elle proposer un accompagnement durant cette période ?	Oui, elle propose des accompagnements : formation, session question/réponse, atelier pour managers.	Oui, il propose des formations internes ou externe avec des experts.	Oui, elle propose plusieurs Forms : Session de formation, des guides et supports pédagogiques.	Oui elle propose des formations en conduite du changement, et des programmes de leaderships et management, session digitale et des formations à distance.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Analyse et Interprétation des résultats :

Les résultats obtenus de notre enquête au sein de l'entreprise Danone montre que :

- Les responsabilités des employés au sein de Danone mettent en évidence une diversité de mission exercées, qui assurent une organisation structurée et fonctionnelle.

Cette diversité des responsabilités montre que la fonction des RH ne se limite pas à la gestion administrative, mais qu'elle contribue également au développement du capital humain et à la réussite du changement organisationnel.

- L'analyse des réponses relatives à la participation des responsables au processus du changement organisationnel montre que ces derniers jouent un rôle important dans la mise en œuvre des transformations au sein de l'entreprise.

Leur implication met en évidence leur rôle stratégique dans la réussite du processus de changement organisationnel.

- D'après les réponses obtenus, la direction communique ce changement à travers plusieurs canaux, notamment les annonces, les réunions et les communications écrites (mail, internet).

Cette stratégie de communication permet de réduire les incertitudes et réduire les résistances au changement, tout en facilitant l'accès à l'information et en encourageant l'implication des employés dans ce processus.

- L'analyse des réponses obtenus, montre que ce changement a rencontré des résistances au sein de l'entreprise, ces résistances se manifestent sous différentes formes, notamment la non-compréhension du changement, la peur de l'inconnu et les difficultés d'adaptation aux nouvelles méthodes du travail.

Ces résultats montrent que la résistance ne dépend pas uniquement de la qualité de la communication mais également de facteurs humains et psychologiques.

- L'analyse des réponses relatives au rôle du service RH dans la conduite du changement, montre qu'elle occupe une place importante dans l'accompagnement du changement organisationnel, il intervient à travers plusieurs actions telles que la communication, l'accompagnement des employés, ainsi que l'organisation de formations adaptées au changement.

Ces résultats mettent en évidence le rôle stratégique des services RH, qui est considérée comme un acteur clé dans la réussite du changement organisationnel, en favorisant l'adhésion des employés et en facilitant leur adaptation aux nouvelles pratiques de travail.

- L'analyse des réponses obtenus montre que l'entreprise a mis en place des dispositifs d'accompagnement durant la période de changement organisationnel, cet

accompagnement s'est traduit par l'organisation de support pédagogique, de sessions question-réponse, d'ateliers destinés aux managers et des formations internes et externes avec des experts.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de l'accompagnement du changement organisationnel, ces dispositifs contribuent à faciliter l'adaptation des employés au changement et à réduire les résistances.

- Les résultats obtenus montrent que le service RH a joué un rôle important dans la réussite du changement organisationnel, ils ont participé à la communication, à l'accompagnement des employés et des formations ce qui facilite l'adaptation au changement organisationnel. Ces résultats confirment la première hypothèse selon laquelle l'implication stratégique de la fonction RH influence positivement la réussite du changement organisationnel.
- Les résultats montrent également que le changement organisationnel a rencontré certaines résistances au sein de l'entreprise, la communication, la formation et ces dispositifs d'accompagnement mise en place ont pu réduire ces résistances et faciliter l'adhésion des employés. Ces résultats confirment la deuxième hypothèse que la réussite du changement contribue à réduire la résistance au changement organisationnel.

Conclusion du chapitre

D'après les résultats obtenus à partir de l'analyse des réponses au questionnaire et au guide d'entretien, nous pouvons dire que le changement organisationnel a été perçue de manière globalement positive au sein de l'entreprise Danone, ainsi que la gestion des ressources humaines occupent une place importante dans ce processus.

La direction a annoncé ce changement à travers des communiqués, des réunions, des plateformes internet, ainsi que des sessions d'information afin d'expliquer aux employés les raisons de ce changement et de faciliter leur adaptation aux nouvelles méthodes.

Nous avons également constaté que les résistances au changement ne dépendent pas uniquement de la communication mais surtout de facteurs humains, psychologiques et organisationnels tels que la peur de l'inconnu. Ces résistances montrent que malgré les initiatives de communication et les actions d'accompagnement mises en place, le changement reste un enjeu important pour l'entreprise.

D'après notre analyse, nous constatons que les services des ressources humaines jouent un rôle stratégique essentiel à travers la communication, l'accompagnement, la formation et la gestion des résistances afin de faciliter l'adaptation et réduire les freins au changement au sein de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Au cours des dernières années, les entreprises évoluent dans un environnement dynamique marqué par de nombreux changements organisationnels, technologiques et économiques, ce qui les oblige à s'adapter afin d'assurer leur performance et leur compétitivité. Le changement organisationnel est aujourd'hui considéré comme une nécessité pour les entreprises afin de suivre cette évolution. Cela nous a conduits à réaliser une étude théorique et pratique au sein de Danone Djurdjura Akbou afin de mieux comprendre ce phénomène, ainsi que le rôle des ressources humaines dans l'accompagnement et la réussite du processus de changement.

Notre étude a porté sur la contribution de la GRH à la réussite du changement organisationnel, nous avons en premier lieu une revue de littérature formulée autour de notre problématique, à la fin on a réalisé une étude sur le terrain au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Akbou.

Dans le premier chapitre nous avons développé les principaux éléments théoriques relatif au changement organisationnel de manière générale, ainsi que la conduite et la résistance au changement organisationnel.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordée également de manière générale la gestion des ressources humaines, ainsi que son rôle à la réussite du changement organisationnel.

Pour le dernier chapitre porte sur notre étude de terrain que nous avons effectué au sein de l'entreprise Danone afin de collecter nos données et informations.

Notre problématique porte sur : **comment la GRH contribue-t-elle à la réussite du changement organisationnel au sein de Danone ?**

D'après les résultats obtenus par l'analyse sur le terrain nous constatons que la fonction RH occupe une place stratégique dans le processus de la conduite du changement organisationnel, elle accompagner ces collaborateurs, améliorer le développement des compétences, favoriser la communication et réduire la résistance afin de s'adapter au nouvelle pratique.

Aujourd'hui la fonction RH est considérée comme un acteur clé dans la mise en œuvre d'une stratégie de la conduite du changement organisationnel.

Les résultats obtenus ont confirmé que la GRH joue un rôle fondamental dans la réussite du changement organisationnel grâce à ses différentes pratiques de gestion et l'accompagnement les ressources humaines.

H1 : l'implication statique de la fonction RH influence positivement la réussite du changement organisationnel.

Les résultats obtenus montrent que la fonction RH jouer un rôle important dans la réussite du changement organisationnel à travers de nombreuses pratique qui favorise l'adaptation au changement. Cette implication stratégie de la fonction RH contribue positivement à la réussite du changement organisationnel. Les résultats de l'étude confirment H1.

H2 : la résistance au changement organisationnel constitue un facteur pouvant freiner la réussite du changement.

La mise en place les pratiques RH par la direction, telle que l'accompagnement des employées, la communication et la formation permet de réduire les résistances au changement organisationnel, elle permet aux employés de mieux accepter le changement organisationnel. Les résultats confirment H2.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est considérée comme un levier stratégique qui permet aux entreprises s'adapter au changement organisationnel, tout en assurant leur performance durable et leur pérennité.

Malgré les résultats obtenus notre travail présente certaines limites, la courte durée de la période du stage et l'accès limites à certaines documents et information nécessaire à une analyse plus approfondie. Cette étude a été réalisé dans un contexte organisationnel spécifique, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.

Malgré ces limites, ce travail ouvre plusieurs perspectives intéressantes pour les futures recherches. Il serait utile d'approfondir l'analyse de la contribution des services des ressources humaines à la réussite et l'accompagnement du changement organisationnel au sein des différents entreprise sur une longue période, il serait également intéressant d'étudier l'impact de la digitalisation, de la communication et la formation sur la réussite du changement organisationnel et la performance durable des entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

Ouvrages

- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (s. d.). *Pratique de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). *Gestion des ressources humaines* (4e éd.).
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Grouard, B., & Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*. Dunod.
- KOTTER, John, « Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes », PEARSON éducation, (2015).
- Marsan, C. (2008). *Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Moreno, M. (2008). *Gestion des ressources humaines*.
- Paillé, P. (2003). *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. L'Harmattan.
- Peretti, J.-M. (2006). *FAQ : Ressources humaines*. Dunod.
- Peretti, J.-M. (s. d.). *Ressources humaines* (19e éd.).
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2004). *L'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson.
- Rondeau, A. (1999). Transformation de l'organisation. *Revue de la gestion*, 24.
- Roussel, P. (s. d.). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* (2e éd.). Economica.
- Sekiou, L., et al. (2e éd.). *Gestion des ressources humaines*.

Mémoires

- AMMI Mélissa et AMRANE Lydia, « le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement », master en management stratégique université tizi Ouzou, 2022.
- BOUAKAZ Nedjma et BOUNEBAB Betitra, « Méthode de la conduite du changement au sein des organisation en vue réduire les résistances », master en management université de Bejaia,2020.

Articles de revues

- Azzarradi Otman et Fikri Khalid,2021. « Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle ». Conférence de L4AIMS. En ligne, 1- 4 juin 2021.
- BAREIL Céline et ANDRE Savoie... « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». In transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir ,2002.
- VAS, Alain, VANDE VELDE, Bénédicte, « la résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire », 12IEME conférence international de management stratégique, AIMS, Montpellier, 2000.
- DEMERS, Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In revue Gestion : HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P 131- 139

Sites web

- <https://lemonlearning.com/fr/blog/modele-de-kotter>.
Consultez-le 08/05 à 17h.
- <https://fr.scribd.com/document/741678200/Le-Role-Des-Ressources-Humaines-Dans-La-Gestion-Du-Changement-FasterCapital>.
Consultez-le 20/04 à 13h.
- <https://www.neobrain.io/gpec>.
Consultez-le 20/03 à 109h.
- <https://www.agencwebgram.com/2025/04/Gestion-du-changementle-role-des-RH.html>.
Consultez-le 30/03 à 22h.

ANNEXES

Annexe 01.**Questionnaire : sur la GRH et changement organisationnel**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 2 sur la thématique de la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel, nous menons cette enquête afin de recueillir votre avis sur ce sujet.

Nous vous remercions par avance de consacrer quelques minutes à répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement anonymes et seront traitées de manière confidentielle à des fins uniquement académiques.

- Information générale.

1- Genre :

Homme ☐

Femme ☐

2- Age :

[25 -35ans] ☐

[36-45 ans] ☐

Plus de [45ans] ☐

3- Niveau d'instruction :

Secondaire ☐

Licence ☐

Master ☐

Doctorat ☐

4- Catégorie :

Personnel d'exécution ☐

Maitrise ☐

Cadre ☐

Cader supérieur ☐

1-La GRH et le changement organisationnel.

5- Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui de quel type ?.....

6- Qui a eu l'idée de ce changement ?

Direction générale ☐

Direction de la production ☐

Direction des ressources humaines ☐

Autre ☐

7- Est- ce que le changement a eu un impact sur votre poste ?

Oui ☐

Non ☐

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

Impacte sur votre environnement ☐

Impacte sur votre santé ☐

Impacte sur vos tâches quotidiennes ☐

Impacte sur vos habitudes ☐

8- Avez-vous résisté au changement ?

Oui ☐

Non ☐

9- Pourquoi vous avez résisté au changement ?

Par manque de communication ☐

Changement de votre quotidienne de travail ☐

Changement de votre vie privée

☐

10- Le service RH joue-t-il un rôle dans l'accompagnement du changement ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui lequel ?.....

.....

.....

Annexe 02.**Guide d'entretien**

1 / Pouvez-vous présenter votre poste et vos responsabilités ? Avez-vous déjà participé à un processus de changement organisationnel ?.....

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

2/ Quels types de changement organisationnel ont été observés au sein de DANONE ?.....

.....
.....

3/ Comment la direction a-t-elle annoncé ce changement ?.....

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

4/ Est-ce que le changement a connu des résistances ?.....

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

5/ Quelle forme de résistance avez-vous connue au sein de l'entreprise Danone ?

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

6/ Quel rôle joue le service RH dans la conduite du changement ?.....

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

7/ L'entreprise a-t-elle proposé un accompagnement ou des formations durant cette période ? quel type de formation ?.....

.....
.....

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACES	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures.	V
Sommaire	VI
Introduction générale	1
CHAPITRE I : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	4
Introduction	5
Section 01 : le changement organisationnel.	6
1- Définition des concepts clés.....	6
2- Historique du changement organisationnel.....	6
3- Les objectifs du changement organisationnel.	10
4- Les facteurs d'évolution du changement organisationnel.	10
4.1. Les facteurs internes	10
4.2. Les facteurs externes :.....	10
5- Les formes du changement organisationnelle.	11
5.1. Selon l'étendue.....	11
5.2. Selon la profondeur.	12
5.3. Selon le rythme.....	12
Section 02 : la conduit changement organisationnel et la résistance.	12
1- Généralité sur La conduite du changement.	12
1.1. La définition de la conduite de changement organisationnel (CDC).	12
2- Les modelés et les modes du la conduite du changement.	13
2.1. Les modèles de la conduite du changement.....	13
2-2 Les modes du la conduite de changement.....	13
2-3 Les étapes de la conduite du changement.....	15
3- La résistance ou changement.	16
3.1. Généralité sur la résistance ou changement.	16
3.1.1. Définition de concept.	16

3.1.2. Les causes de la résistance au changement.	16
Conclusion du chapitre	17
CHAPITRE II : LA GRH DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT.....	19
Introduction au chapitre	20
Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	21
1- La gestion des ressources humaines.....	21
2- Définition de la GRH.....	21
3- Évolution de la gestion des ressources humaines.....	21
3.1. Jusqu'à la seconde guerre mondiale.	22
3.1.1. La période de 1945 à la fin des années 1980.....	22
3.1.2. La professionnalisation de la fonction (1980 – 2000).	22
3.1.3. Digitalisation des ressources humaines depuis les années 2000 à nos jours.	22
4- Les objectifs de la GRH.	23
5- La fonction des ressources humaines.....	24
5.1. La définition de la FRH : La transformation de fonction personnel en fonction des ressources humaines constitue à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.	24
5.2. Les missions principales de la fonction RH.....	25
Section 02 : la GRH face au changement organisationnel pratique et rôles.	26
1. Les pratiques de la GRH dans l'accompagnement du changement.	26
1.1. Le recrutement	26
1.2. La rémunération.	27
1.4 La communication.....	27
1.5 La gestion des carrières.....	28
1.6 la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC).	28
2. Le rôle de la GRH dans la conduite du changement.	28
Conclusion du chapitre.....	29
CHAPITRE III : LA GRH ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE DANONE.....	31
Introduction.....	32
Section 01 : Présentation générale du lieu de stage et de la méthodologie d'étude sur le terrain.	32

1- Présentation de l'organisme d'accueil.	32
2- La méthodologie de recherche.....	34
Section 02 : analyse et interprétation des résultats	35
1- Analyse des résultats des questionnaires.	35
1.1. La population étudiée.....	35
1.2. Le changement organisationnel.	37
1-3. La résistance et le rôle des RH dans le processus du changement.....	40
2- Guide d'entretien	41
Conclusion générale.....	47
Références bibliographiques.....	50
ANNEXES	52
TABLE DES MATIÈRES	57
Résumé.	61

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

Cas : Danone Djurdjura AKBOU

Résumé.

Dans un contexte marqué par des changements économiques, technologiques et organisationnels, les entreprises doivent s'adapter afin d'assurer leur compétitivité et leur pérennité. Cette étude porte sur la contribution de la gestion des ressources humaines à la réussite du changement organisationnel au sein de Danone Djurdjura Akbou. Les résultats montrent que la fonction RH joue un rôle important à travers la communication, la formation, l'accompagnement des employés et le développement des compétences, ce qui facilite l'adaptation au changement et réduit les résistances. En conclusion, la GRH constitue un levier stratégique essentiel pour la réussite du changement organisationnel.

Mots clés : changement organisationnel, la résistance au changement, la GRH,

الملخص

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف من أجل ضمان استمراريتها وقدرتها التنافسية. تتناول هذه الدراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي داخل مؤسسة دانون جرجرة أقبو. وقد أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً من خلال التواصل والتكوين ومرافقة الموظفين وتطوير كفاءاتهم، مما يسهل التكيف مع التغيير ويقلل من مقاومته. وفي الختام، تُعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية وعاملاً استراتيجياً في نجاح التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، إدارة الموارد البشرية