

UNIVERSITE ABDERRRAHMANE MIRA DE BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Option : gestion des ressources humaines

Thème

Le rôle des RH lors d'un changement organisationnel

Cas : CEVITAL

Présenté par :

M^{elle} CHOUALI Célia

M^{elle} CHOUALI Farah

sous la direction de :

M^{me} BOUDACHE.

Co-promotrice :

M^{elle} TIMERIDJINE

Membre du jury :

Président : M^f : AOUDIA

Examinatrice : M^{elle} : SLIMANI

2016-2017

UNIVERSITE ABDERRRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

Option : gestion des ressources humaines

Thème

Le rôle des RH lors d'un changement organisationnel

Cas : CEVITAL

Présenté par :

M^{elle} CHOUALI Célia

M^{elle} CHOUALI Farah

sous la direction de :

M^{me} BOUDACHE.

Co-promotrice :

M^{elle} TIMERIDJINE

Membre du jury :

Président : M^r : AOUDIA

Examinatrice : M^{elle} : SLIMANI

2016-2017

Remerciement

Nous tenons à remercier dieu tout puissant de nous avoir aidé et nous avoir donné la force de terminer notre mémoire.

Nous tenons à remercier notre promotrice M^{me} BOUDACHE ainsi que notre Co-promotrice M^{elle} TIMERIDJINE d'avoir accepté de nous encadrer, et qui nous ont accordé toute leurs attentions tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi que leurs aides et leurs gentillesses quant à la lecture et à la correction de ce travail.

On exprime nos sincères gratitudees à tout le personnel du groupe CEVITAL en particulier au DRH monsieur OULARBI, à monsieur ZIDANE de l'administration NUMILOG et à monsieur KEDJAR pour CEVITAL ENTREPRISE, on les remercie pour leurs générosités et leur patience avec nous malgré leurs charges professionnelles.

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

A toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Dédicaces

On dédie ce modeste travail

A nos chers parents, qui étaient toujours là pour nous encourager.

A notre frère AIDO et à notre sœur YASMINE.

A toutes notre famille CHOUALI.

A notre meilleure amie ZINEB. A

tous nos amis (es).

A tous les étudiants de notre section.

A tous ceux qui nous connaissent.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.	01
Chapitre 1 : le changement organisationnel.....	05
1- définition.....	05
2- Historique du changement organisationnel.	07
3- Les facteurs d'évolutions du changement organisationnel.	09
4- Les types de changement.	10
5- Le processus de changement.....	13
6- Les modes de changement organisationnel.....	17
Chapitre 2 : la conduite de changement organisationnel.....	25
1- Le modèle de conduite de changement organisationnel.....	25
2- Les étapes de conduite de changement organisationnel.....	26
3- Les risques d'échecs de la conduite de changement organisationnel.....	29
4- La résistance au changement.....	31
5- Les méthodes de conduite de changement.....	37
6- Les pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet de changement organisationnel.....	41
Chapitre 3 : le changement organisationnel au sein de CEVITAL.....	46
1- Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL.....	46
2- L'enquête de terrain.....	49
3- Analyse et interprétation des résultats.....	51
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.	

La liste des abréviations

- DRAS : Discours, routines, actions, symboles
- RH : ressource humaine.
- SPA : société par action
- DRH : directeur des ressources humaines.

Introduction générale

Introduction générale

L'intensification de la concurrence, l'accélération technologique et les différents changements observés dans l'environnement Macro-économique des entreprises, poussent ces dernières à réagir et être réactives pour s'adapter et être compétitif. Pour ce faire, les entreprises dans un tel contexte environnemental se voient contraintes d'intégrer de nombreux changements en leur sein. Bien que ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer et ils demandent souvent que ces derniers recherchent ou inventent de nouvelles façon de s'ajuster.

Ceci dit, le changement intégré occasionne de nombreux défis pour les gestionnaires qui ont besoin d'outils et d'accompagnement pour les aider à gérer cette complexité. En effet, il constitue un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et il représente une solution qui permettra à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Dès lors, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation, car l'enjeu du changement n'est pas simplement de décréter du changement, c'est de faire en sorte qu'il soit appliqué par tous, et tous doivent être acteur du changement. En effet, c'est la dimension humaine qui est la clé de la réussite ou de l'échec du changement organisationnel. D'après BAREIL (2004, page 39) « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus ». En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (BAREIL2004) et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Néanmoins, la volonté de changement et sa conduite s'accompagnent généralement d'incertitudes, d'une piètre communication, de lutte de pouvoir et du chaos. Ainsi, elle peut se heurter à plusieurs problèmes au moment du passage à l'action, car sa mise en œuvre doit tenir compte de la dimension humaine à savoir les valeurs, la culture, l'environnement et les résistances au changement.

Changer c'est bien, mais savoir le gérer et le conduire afin d'atteindre les objectifs fixés à long terme c'est mieux. C'est cette finalité qui nous a poussés à nous orienter vers cette

Introduction générale

thématique, ainsi le but premier de ce travail est de vérifier les liens entre le changement organisationnel et les ressources humaines. A vrai dire notre question de recherche se formule comme suit : **quel est le rôle des RH lors d'un changement organisationnel ?**

Plus exactement, nous poursuivons trois objectifs :

- le premier consiste à savoir pourquoi le changement s'impose-t-il à l'entreprise,
- le second vise à connaître la démarche et les outils du changement organisationnel.
- Le troisième objectif consiste à identifier le rôle de la RH dans l'accompagnement du changement et les conséquences de ce dernier sur elle.

Concernant le plan théorique, nous voulons que cette recherche apporte une vision claire sur le changement organisationnel en nous appuyant sur la littérature ayant traité et analysé cette thématique et ainsi contribuer à l'amélioration des connaissances sur les divers modèles concernant le changement organisationnel.

Nous nous intéressons aussi à la RH parce qu'elle est au cœur de la gestion et de la conduite du changement organisationnel et quelle ne doit en aucun cas être mise à l'écart. Les managers et les gestionnaires ont tout intérêt à mieux la comprendre, car elle est influente et source pertinente d'informations.

Sur le plan pratique, nous voulons que cette recherche puisse aider les praticiens qui procèdent quotidiennement à des changements organisationnels et ceux qui projettent de tels changements, ils sauront alors éviter ou du moins minimiser les échecs ou bien les résistances dans l'implantation des changements.

Pour tout dire, nous souhaitons que ce travail devienne une source précieuse d'information pour ceux qui s'intéressent au changement et à la RH, autrement dit au rôle majeur de la RH lors d'un changement organisationnel.

Afin de répondre adéquatement à l'objectif de cette recherche, nous avons choisi de mener une recherche à la fois quantitative et qualitative au sein du groupe CEVITAL qui nous semble très adéquate pour ce thème vue la diversification des changements connus.

La principale limite de cette recherche, c'est qu'elle est basée sur une seule organisation, nous ne pouvons donc généraliser les résultats et les reporter à l'ensemble des organisations, nous n'avons pas étudié non plus tous les changements effectués, notre étude s'est axée plutôt sur deux changements qui sont le résultat de l'augmentation de la taille de l'entreprise.

Introduction générale

Ces deux changements concernent la création de deux nouvelles filiales. La première, NUMILOG qui est composée de deux unités à savoir le transport et l'entreperçage, la deuxième qui œuvre dans le domaine des travaux publics qui est CEVITAL ENTREPRISE.

Notre mémoire est sondé comme suit : le premier chapitre s'intéresse aux écrits recensés sur le changement organisationnel plus exactement on y retrouve les définitions et historique du changement organisationnel, suivi des types, des facteurs et des modes de changement organisationnel et ainsi que du processus de changement organisationnel. Le deuxième chapitre aborde la conduite du changement organisationnel, plus précisément dans ce dernier on y définit les modèles et les étapes de la conduite du changement, les types et les facteurs de conduite de changement, et enfin il touche à la résistance et aux solutions à apporter pour y faire face. Le troisième chapitre regroupe les analyses et les résultats de notre recherche.

Chapitre 01 :

**Les généralités sur Le
changement organisationnel**

Chapitre I : Le changement organisationnel

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, les organisations quelles qu'elles soient vivent de nombreux changements, de nature et à des rythmes très différents, ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures ou remise en question des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autres part comme le développement de compétences conduisant à une situation perçue comme plus satisfaisante. Autrement dit, les changements peuvent prendre plusieurs formes connues sous le nom de réorganisation, restructuration ou encore revitalisation.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme inévitable, l'objectif de ce premier chapitre est de répondre à la question « pourquoi ? » afin de mieux comprendre le changement organisationnel. Ainsi, ce dernier recense des écrits sur le changement organisationnel. Nous l'avons divisé en six parties : la première définit le changement et plus particulièrement le changement organisationnel, la deuxième dresse l'historique du changement organisationnel, la troisième explique les facteurs du changement organisationnel, la quatrième présente les types de changement organisationnel, la cinquième aborde le processus de changement organisationnel, et finalement la sixième décrit les modes de changement organisationnel.

Chapitre I : Le changement organisationnel

1- Définitions

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

Dans les sciences de gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » (BEAUDOIN, 1990 :43).

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

1-1 Définitions du changement

Selon COLLERETTE et AL « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (COLLERETTE et AL. 1997, p 20).

De son côté, BELANGER (1994, p357) donne une définition très proche de la première et le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernés ».

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

D'après GROUARD et MESTON (1998, p6) « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie. »

¹ WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 mars 2017).

Chapitre I : Le changement organisationnel

Selon AUTISSIER(2010, page 7) « le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel(les pratiques), managérial(mode de managements et outils), contractuel(résultats), culturel(culture client), et stratégique(finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte ».

A partir de cela on peut comprendre que pour ATISSIER, le changement est de remettre en cause tous ce qui concerne les pratiques, le mode de management, les résultats, la culture, la stratégie, soit volontairement soit par contrainte. Donc pour lui le changement peut toucher tous les niveaux de décision, et on peut passer d'un changement stratégique sans passer par un changement opérationnel.

Donc on pourra dire que le changement c'est de passer d'un environnement qui est actuel, connu et inadapté à un environnement nouveaux, durable, plus adapté à l'entreprise et à son environnement. En quelque sorte c'est de rompre les routines et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat. Et pour cela l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toute résistance à ce changement.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

1-2 définition du changement organisationnel

Selon Grouard et Meston (1998, p98), le changement organisationnel est un« processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»>>

Pour COLLERETTE et AL (1997, p20), 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»>>

Ainsi à partir de ces définitions, on peut remarquer que premièrement, les acteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel (c'est-à-dire la structure de

Chapitre I : Le changement organisationnel

l'organisation). Et deuxièmement, l'intérêt de changement qui est rattaché au jugement et à sa compréhension par la personne qui le vit.

En conclusion, on pourra dire qu'il faut une acceptation des acteurs internes et externes au changement. Il doit être ressentie, observé et accepté pour le concrétiser. Ici l'acceptation est très importante car il faut qu'il y'est acceptation pour avoir le ressentie et l'observable. Le changement organisationnel est un acte volontaire qui provient de l'acceptation.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de COLLERETTE et AL. C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

2-Historique du changement organisationnel

DEMERS (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel :

- la période fin de la deuxième guerre mondial.
- La période fin des années 70.
- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuel.

2-1-première période : fin de la seconde guerre mondiale << croissance et adaptation >>.

« A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels » (DEMERS 1999.P 31)

On peut dire que cette période a été marquée par une connaissance et une stabilité économique et cela jusqu'au milieu des années 70. Le changement est une source de progrès vue que l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu.

L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive, par ailleurs, le changement d'organisation est aux mains des dirigeants, cela veut dire pas de concertation, pas d'acceptation, c'est une imposition.

Chapitre I : Le changement organisationnel

2-2- Seconde période : années 70 « mort et transformation ».

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité » (DEMERS, 1999, P33).

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

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

2-3- troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».

« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation » (DEMERS 1999, p 35).

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations c'est-à-dire nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est juste l'affaire du dirigeant.

Chapitre I : Le changement organisationnel

3- les facteurs d'évolutions du changement organisationnel

Chaque changement est spécifique à chaque entreprise, cependant on peut trouver des causes communes qui peuvent déclencher le changement, et cela s'explique par des facteurs internes et externes.

3-1- les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement liés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise. D'après GROUARD et MESTON (1998) les facteurs externes sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entreprises qui vont subir le changement, c'est-à-dire ils dépendent directement de l'environnement notamment : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de pensés.

Ainsi, on pourra dire que l'environnement externe est une source de contrainte qui peut provoquer le changement, c'est pour cela que l'entreprise doit toujours changer, s'adapter à son environnement si elle veut progresser mais surtout survivre.

D'autres parts, nous avons les facteurs internes.

3-2- les facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement.

Selon GROUARD et MESTON, les facteurs internes proviennent essentiellement du dirigeant sous forme de vision et de sa volonté à développer l'entreprise.

Ainsi, avec l'évolution permanente de l'environnement, le changement se présente comme étant une nécessité et non pas comme un choix, l'entreprise qui refuse d'apporter les modifications nécessaires pour s'adapter risque d'être en désaccord avec le monde actuel caractérisé par le développement de la concurrence.

Chapitre I : Le changement organisationnel

C'est pour cela que les facteurs autant externes qu'internes doivent être pris en compte pour comprendre le fonctionnement de l'organisation en interaction avec l'environnement.

« Ne pas faire face au changement, c'est s'exposer inévitablement à disparaître ». (P.WATZLAWICH, 1980).

4- les types de changement

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de GIROUX(1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER.

La typologie de 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). Ainsi, chaque changement peut être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global, et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et rapide.

4-1-Selon l'étendue

- a) **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.

- b) **Partielle** : le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente.

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

Chapitre I : Le changement organisationnel

4-2-Selon la profondeur

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

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

4-3-Selon le rythme

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

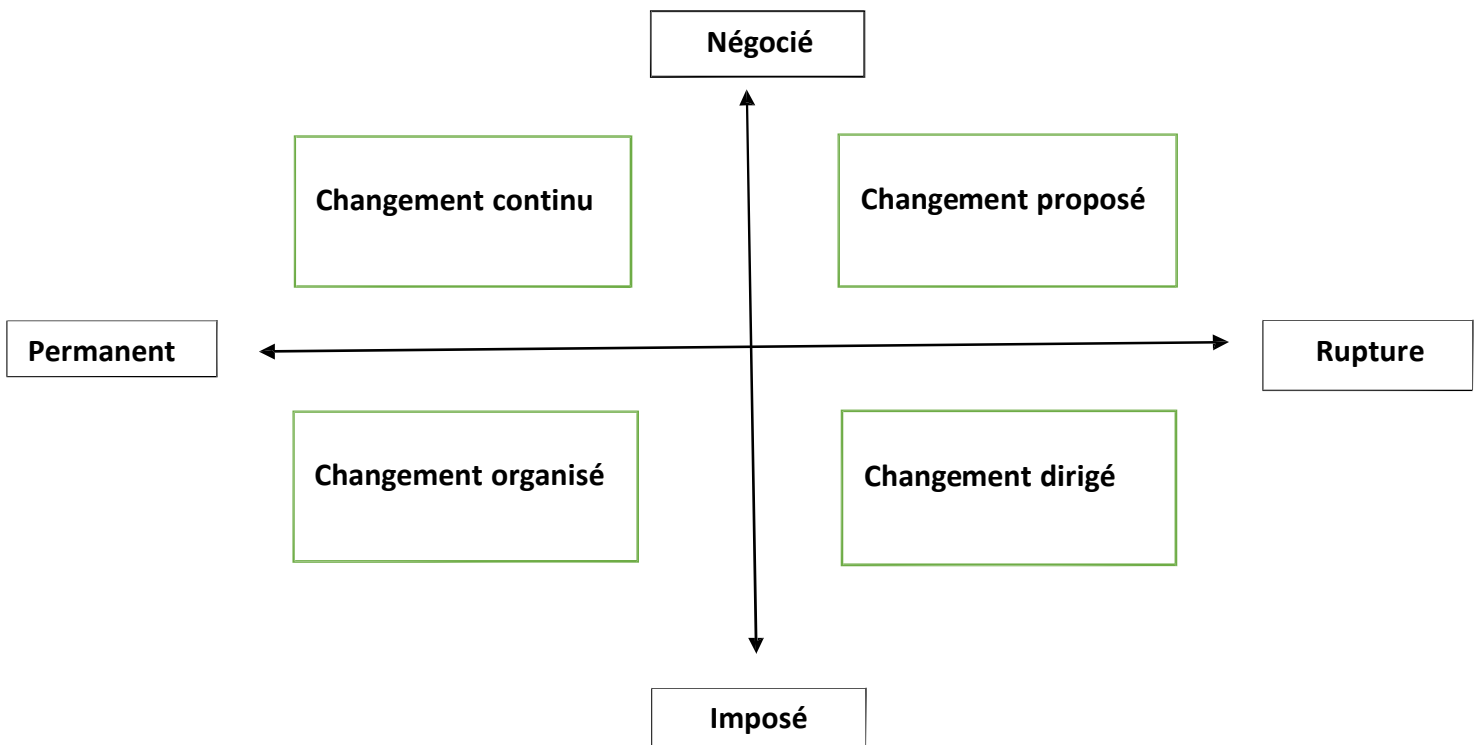
- b) Rapide : il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Cette typologie, commence à apporter un peu plus de précision concernant les différents types de changement organisationnel, mais cette dernière dispose d'une part de certaines difficultés lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions et d'autres parts, par rapport aux interactions faite par les praticiens.

C'est pour cela qu'AUTISSIER et AL proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent et le second est celui des contraintes c'est-à-dire est- ce que le changement est négociable ou est-il imposé ?

Chapitre I : Le changement organisationnel

Figure01 : La matrice du changement.



Source (AUTISSIER et AL, 2010)

- Changement continu : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- Changement proposé : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- Changement dirigé : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière brève avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

Chapitre I : Le changement organisationnel

- Changement organisé : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

5- le processus de changement

Un enjeu majeur aujourd'hui pour les entreprises est leur capacité à gérer le changement pour s'adapter aux contraintes et opportunités qui s'ouvrent devant elles. Pour relever ce défi, il existe plusieurs modèles, mais nous avons décidé de nous intéresser à deux modèles : le modèle LEWIN (1958) et le modèle COLLERETTE et AL (1997). On a choisi ces deux modèles car Lewin a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement et COLLERETTE et AL se sont inspirés de ses travaux, voilà pourquoi il nous a semblé intéressant d'opter pour leurs modèles de recherche.

5-1 le modèle de LEWIN

Sa théorie met l'accent sur le processus de changement et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique. Selon LEWIN, le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases : la décristallisation, la transition, la recristallisation.

Ainsi, le processus du changement vécu par des personnes serait marqué dans un premier temps par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Suivrait ensuite une période marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables, contradictoires, pour déboucher sur l'acquisition de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation.

-La décristallisation : correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, qui commence à remettre en question volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes est lancé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider. En effet, le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportement ou d'attitudes, mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes.

Chapitre I : Le changement organisationnel

-la transition : est la deuxième phase du processus de changement. On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses.

-la recristallisation : le changement ne sera durable que dans la mesure où la troisième phase sera réussie, il sera intégré dans les nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées.

Pour LEWIN le changement est comme un bloc de glace qui a une certaine forme mais qu'on souhaite changer, pour cela on doit fondre le bloc (décristallisation), lui donner la forme voulue (la transition) et enfin le recongeler pour le rendre solide (recristallisation). Ainsi pour lui, une organisation peut suivre le même processus pour se renouveler.

Dans la phase de décristallisation (on ne peut plus faire comme avant) c'est-à-dire faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inéluctable, convaincu que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement bien évidemment les résistances au changement apparaissent dès ce stade.

Dans la seconde phase, on peut faire mieux, c'est-à-dire, on s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement, on exprime de nouvelles façons de faire les choses.

Enfin, la recristallisation (on fait maintenant différemment), c'est-à-dire, une fois que le changement a été adopté, l'objectif est de stabiliser et de consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail...etc. Si cette phase est ignorée les vieilles routines reviendront rapidement.

5-2 le modèle COLLERETTE et AL

COLLERETTE et AL, tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, pense que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui « vivent » le changement, et pour cela, il faut au préalable comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne, réalité qui par ailleurs comporte naturellement des pressions au changement.

Le modèle proposé par COLLERETTE et AL, est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Dans sa formulation, ce modèle n'est pas très éloigné du modèle classique de LEWIN. « La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition, et finalement l'intégration engloberait toute les activités de recristallisation. » (COLLERETTE et AL .1997.p 25)

Chapitre I : Le changement organisationnel

Phase 1 : Eveil.

C'est la phase la plus cruciale pour réussir la mise en route d'une opération de changement. Elle débute lorsque les individus portent attention à une demande de changement. Ces individus sont invités à changer, à se questionner sur le fait d'accepter ou de refuser le changement, il s'agit donc d'une période de réflexion, où l'on évalue les avantages et les inconvénients du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position. Les réactions dépendront ainsi du bilan.

Phase 2 : la transition.

« Déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (COLLERETTE et AL 1997 p26), lorsque le stade de l'éveil a été réussi, vient ainsi le tour du défi de la transition. La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en adopter d'autres, c'est une période comprise entre les anciennes habitudes qui n'ont plus leurs places, et les nouvelles qui ne sont pas encore acquises ? Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants.

- Désintégration :

Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système, les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.

- Reconstruction :

Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue, engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement. Ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elle-même.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, la transition est une période souvent marquée par des flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité.

Chapitre I : Le changement organisationnel

Voilà pourquoi cette période exige généralement beaucoup d'efforts de la part des dirigeants que de la part des gens touchés.

Phase3 : la reconstruction.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule simultanément avec la phase de désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

Phase 4 : l'intégration.

« Les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes » (COLLERETTE et AL 1997 p36). Cette phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de LEWIN. Les enjeux de cette phase sont essentiellement des enjeux d'intégration. Cette intégration devra se faire tant sur le plan intrasystémique que sur le plan intersystémique.

L'intégration intrasystémique signifie que le nouveau comportement aura été intégré à l'intérieur du système c'est-à-dire qu'il aura été harmonisé avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de conflits. Ce n'est pas parce qu'un système adopte un nouveau comportement que celui-ci peut immédiatement coexister avec les autres composantes du système, il est même possible que ce nouveau comportement soit relativement incompatible avec d'autres sous-systèmes. Dans cette notion, il semble important donc que ce nouvel élément soit articulé par rapport aux grandes orientations de la partie, sinon il sera rapidement rejeté par la dynamique même du système, qui ne pourra l'associer dans ses façons de faire.

L'intégration intersystémique se base sur le fait de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact. L'intégration sera réussie dans la mesure où le système qui vit le changement aura réussi à intégrer l'élément nouveau dans ses rapports avec son environnement.

Chapitre I : Le changement organisationnel

Cette phase d'intégration, que ce soit sur le plan intrasystémique ou intersystémique est cruciale, car c'est d'elle que dépend en bonne partie la survie du changement. Si l'entourage ou les caractéristiques du système ne soutiennent pas les nouveaux comportements ; on peut craindre que ceux-ci ne soient pas intégrés et qu'ils tendent à être abandonnés avec le temps.

Ces phases doivent être considérées comme des types d'activités mentales, pouvant opérer simultanément, le tout relevant d'un fonctionnement systémique et surtout ni linéaire ni mécaniste. (COLLERETTE 1997 p 34-35-36).

Pour conclure,

- Le model LEWIN a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple, mais plusieurs lui reprochent la notion regel, difficile à obtenir en période de changement constants, les dimensions sociales et humaines ont été enrichies grâce à d'autres modèles dynamiques du changement.
- Le model de COLLERETTE et AL, bien que donner une bonne orientation de la conduite de changement organisationnel, reste trop focalisé vers la gestion des processus car il ne met pas d'accent particulier sur le facteur humain.

6-Les modes de changement organisationnel

Dans son ouvrage PAILLE identifie trois modes de changements organisationnels, dans l'ordre ces derniers sont la réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering.

6-1 la réorganisation du travail

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

Chapitre I : Le changement organisationnel

6-1-1 le travail prescrit

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

6-1-2 le travail réel

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

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, DEJOURS(1993) propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique² et la sagesse pratique³.

6-2 la réorganisation stratégique

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

Pour PROBST, la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changements qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir, et enfin la configuration. Ces derniers peuvent

²Intelligence pratique : il s'agit d'une intelligence de situations, une intelligence du corps qui fonctionne sur la ruse, au cœur du métier et qui a un pouvoir créateur.

³ Il s'agit de construire avec les acteurs, peut aisément remplacer celle de « bonne pratique » lesquelles risquent toujours d'être imposées de l'extérieur et normative.

Chapitre I : Le changement organisationnel

expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation.

- **La technologie** : elle est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi pour PROBST et AL(1992) la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.
- **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.
- **La culture d'entreprise** : considéré comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser. Pour ABRAHAM (1992) celles-ci sont au nombre de trois : tout d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures, la culture permettrait ainsi à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle, ensuite la fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies, et enfin une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation.
- **La configuration** : Selon PROBST et AL (1992 ; p38), une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement, et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

Chapitre I : Le changement organisationnel

6-3 la restructuration

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

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

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

6-3-1 les stratégies de restructuration

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

Chapitre I : Le changement organisationnel

Tableau N°01 : les stratégies de restructuration selon R. L. DE WITT(1993).

Important \longrightarrow déclin de l'environnement \longrightarrow faible		
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Déclin de l'organisation.</div> <div style="margin-top: 10px;">↓</div> <div style="margin-top: 10px;">Faible</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 5px;">(A) Réorientation du domaine d'activité et des structures</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 5px;">(B) réduction du domaine d'activité et réorientation des structures.</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 5px;">(C) réorientation du domaine d'activité et réduction des structures.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 5px;">(D) réduction du domaine d'activité et des structures.</div>

Source : (PASCAL PAILLE, 2003, page 110)

Les restructurations de type A, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration, des stratégies de consolidation des actifs.

Les restructurations de type B, caractérisent des entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.

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

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

Chapitre I : Le changement organisationnel

6-4 le réengineering

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

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

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

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

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

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

Chapitre I : Le changement organisationnel

- Et enfin, le réengineering, il s'agit d'un changement radical c'est-à-dire remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnel afin de gagner sur tous ce qui est qualité, couts, service.

Conclusion du chapitre

Dans cet environnement évolutif et en perpétuel mutations, le changement organisationnel est inévitable, il est considéré comme étant le passage d'un état insatisfait à un état incertain mais qui permettra d'atteindre un degré plus envisageable. Dans ce chapitre nous avons abordé les raisons pour lesquels un changement est amorcé en apportant plusieurs informations le concernant.

Toutefois, la connaissance du changement organisationnel d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses distinctes. Si la première est accessible, l'autre par contre est difficile de part la multiplicité des facteurs à prendre en considération pour sa réussite en évitant ainsi toute forme de résistance. Ainsi le chapitre qui suit va répondre à la question du « comment ? »

Chapitre 02 :

La conduite de changement organisationnel

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, les organisations quelle qu'elles soient vivent des changements de plus en plus fréquents, de nature et d'ampleurs différents avec des temporalités et des rythmes variables. C'est pourquoi face au défi de la mondialisation qui suppose une adaptation constante. Il apparaît nécessaire d'apprendre à gérer le changement qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radical.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre une méthode de conduite de changement c'est-à-dire mettre en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés. Toutefois, ces changements peuvent être difficilement vécus et acceptés par les collaborateurs, ce qui peut retarder voir faire échouer le changement souhaité. Une grande résistance pourrait conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation du changement.

Ce chapitre a pour objectif de répondre à la question « comment » afin de mieux comprendre la conduite du changement. Nous l'avons divisé en six parties : la première dresse le modèle de la conduite du changement, la deuxième explique les étapes de la conduite du changement, la troisième présente les risques d'échecs de la conduite du changement organisationnel, la quatrième définit la résistance au changement ainsi que les causes et les types de résistance, la cinquième décrit les différentes méthodes de la conduite du changement organisationnel et enfin la dernière est consacrée aux pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet de changement organisationnel.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

1-le modèle de conduite de changement

Certains auteurs s'accordent sur le fait que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement. Introduire le changement consiste à bouleverser les habitudes de travail des agents sans qu'ils perçoivent l'utilité du changement, c'est ici qu'interviennent les modèles ou les stratégies de conduite de changement, pour promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des agents.

AUTISSIER et MOULOT(2003) proposent un modèle de la conduite de changement structuré en trois approches :

1-1 Les méthodologies de type "gestion de projet"

Cette méthodologie est considérée comme la première approche de conduite de changement, elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou informatique. Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projet ont souvent une culture plus informatique que fonctionnelle.

Cette méthode peut cependant être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. D'où l'importance de calculer correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

1-2 Les approches structurées des grands cabinets de conseils

Certains cabinets ont développé des méthodologies de conduite de changement uniformisant ainsi la pratique du changement (AUTISSIER, 2003, page 21). Ainsi, ces approches sont considérées comme des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication.

Cependant, ces méthodes sont principalement basées sur le "comment" et non pas sur le "pourquoi" (AUTISSIER, 2003, page 22). Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils mis à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions.

1-3 Les démarches psychosociologiques

Généralement cette approche permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations, d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, 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.

Ainsi, quel que soit le modèle adopté, l'aboutissement d'un projet de changement exige la prise en compte de la spécificité de l'organisation à savoir son histoire, sa culture, et sa structure. En effet, la connaissance du terrain est essentielle pour connaître les caractéristiques propres de l'organisation et d'y adapter les modes d'action nécessaires qui varient selon la taille de la structure.

2-Les étapes de conduite de changement

Afin de conduire le changement, il est utile de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent. Il y a beaucoup de théories sur la façon de mener le changement, JOHN KOTTER, professeur à Harvard Business School et expert en changement décrit un processus complet en 8 étapes qui aide à comprendre comment le planifier et le conduire. Ces étapes sont :

Etape 1 : créer un sentiment d'urgence

Cette première étape agit comme un déclencheur, c'est-à-dire trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voir dramatiser la situation.

Il faut noter, qu'il est essentiel de consacrer des efforts suffisants à cette étape

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Etape2 : former une coalition puissante

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais de le conduire. Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. C'est pourquoi, il faut établir une équipe forte et influente autour du projet. Pour cela il faut identifier et intégrer dans l'équipe les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence. Ces derniers ne viennent pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Il regroupe aussi d'autres éléments qui forment une légitimité aux yeux de ceux qui sont impactés par le changement.

Il est nécessaire que l'ensemble des responsables doivent être partant pour que le changement se produise.

Etape 3 : créer une vision de changement

Le changement génère de l'incertitude, pour la réduire, il faut expliciter le futur ne pas se contenter des mots et apporter du tangible.

Ainsi, pour mobiliser les individus il faut proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive. La vision va donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner.

Etape 4 : communiquer la vision

Après avoir réalisé une description précise de ce que sera le futur, il est essentiel de la communiquer et cette dernière ne doit pas être limitée à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées mais doit s'inscrire dans le quotidien.

Une communication dynamique orientée vers l'action en rappelant la situation d'urgence de changer.

Etape5 : lever les obstacles au changement

La direction doit généralement apporter son appui dans 4 domaines :

- Faire évoluer la structure
- Faire évoluer les systèmes de management (ex : recrutement, rémunération, évaluation des performances, gestion des carrières).

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

- Mettre en œuvre les formations nécessaires (ex : acquisition de nouvelles attitudes, soutien lors de l'apprentissage sur le terrain.
- Affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire.

Etape 6 : démontrer rapidement des résultats

En absence de signes tangibles de résultats, des acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet.

Il faut donc fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à ces objectifs, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

Etape 7 : bâtir sur ces résultats

Il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence malgré ces premières victoires

Il faut aussi accélérer le mouvement en lançant les nouveaux projets qui apparaissent nécessaires.

Etape 8 : ancrer les nouvelles pratiques

L'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture.

La culture est l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation.

Pour ancrer les changements dans la culture, il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances.
- Communiquer sur l'ancienne culture : ses bénéfices passés et pourquoi elle n'est plus appropriée.
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer.
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements.
- Veiller à ce que soient promus des individus qui partagent la nouvelle culture.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Bien qu'applicable à tout type d'organisation, le model de KOTTER doit être adapté aux contraintes actuelles rencontrées par l'entreprise afin d'être vraiment opérationnel. Néanmoins, forcé de constater que ce modèle ne répond pas entièrement à la problématique posée, jusqu'à ce jour encore près de 70% des projets de conduite de changement échouent.

3- les risques d'échecs de la conduite de changement organisationnel

Selon une étude publiée par Harvard, 70% des projets de changements ne voient jamais le jour ou aboutissent à des échecs. En effet, une organisation est tout sauf un univers scientifique, ordonnancé, réglé et cohérent. Les valeurs, les doutes et l'expérience de chacun constituent autant de logiques contradictoires à prendre en compte.

Nombreux sont les acteurs qui se sont penchés sur la question du changement organisationnel et sur sa conduite. On peut synthétiser leurs différents apports en présentant un modèle comportant 7 causes d'échec du changement :

✓ Absence de vision ou vision flou :

La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. Si la vision est mal définie les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension porte réellement le changement. Ce qui aura comme conséquence de semer la confusion, voire même d'arriver à une situation pire que la situation initiale.

✓ Le degré de changement :

En effet, il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte à la phase de décrystallisation c'est-à-dire lorsque le changement est initié. Dans la pratique de nombreux échecs, sont dus à des changements radicaux. En revanche lorsque le changement est progressif, il permet d'une part de voir comment réagissent les acteurs et comment s'adaptent-ils au fur et à mesure. D'autres parts, il permet de mieux gérer les résistances, surtout si elles n'interviennent que pour certains aspects du changement.

✓ Imposer le changement :

Selon la cause (matérielle ou immatérielle) et le degré de changement (évolutif ou radical). Il arrive que les entreprises se heurtent à quelques résistances. Lorsque ces dernières

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

sont ignorées ou mal gérées le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc au préalable connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte. Par exemple, le management peut décider d'acheter de nouvelles machines pour améliorer la productivité alors que les collaborateurs jugent cet investissement inadapté et craignent de voir certains postes disparaître.

En effet, impliquer les acteurs ne garantit pas le succès d'un changement, mais cela permet avant tout de créer un climat de confiance entre le management et les collaborateurs. Ainsi, ces derniers seront plus réceptifs et donc plus disposés à changer.

✓ Le manque de transparence :

Une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences. Par exemple, avertir les personnes impliquées au dernier moment ou alors ignorer leurs questions et inquiétudes.

Dès lors, il s'avère vital de communiquer un maximum sur la situation future, dissiper les malentendus et donc être prêt à rassurer les acteurs impliqués en cas de craintes.

✓ L'absence de structure et de méthodes :

Ne pas fixer des priorités, ne pas définir des étapes et des échéances, changer sans savoir identifié les personnes sur qui s'appuyer, ne pas rassembler l'ensemble des ressources nécessaires, ne pas former les managers directs et les futurs utilisateurs, déléguer aux mauvaises personnes, mauvaise répartition du pouvoir etc. Tels sont les éléments à prendre en compte dans cette section car une fois de plus, si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut que se solder par un désastre.

Il faut donc éviter d'inclure plusieurs choses à la fois mais plutôt procéder étape par étape. Par exemple, mettre en place des petits projets de changement, permet en cas de succès de motiver les équipes, d'apporter de la crédibilité et donc d'avancer dans le processus.

✓ Passer de la théorie à la pratique :

Une fois mis sur pied, le changement doit être entretenu. Hélas, il arrive souvent que les acteurs continuent d'agir selon leurs « bonnes vieilles » habitudes.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Afin d'y remédier, il est important de mesurer l'impact du changement et de corriger les aspects qui nécessitent de l'être. Par ailleurs, il faut promouvoir le changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

✓ Changer pour changer :

Dans ce cas, l'échec est principalement due au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement.

Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

Ainsi parmi les sept échecs cités au-par-avant, nous pouvons ajouter à cela quelque risque important qu'on trouve intéressant de citer. Tout d'abord, le temps peut être un échec lorsque le temps consacré au changement ou bien à la formation des personnes n'est pas suffisant. Ensuite, le manque de ressources, est très important pas de ressources implique pas de changement. On pourrait citer aussi, le manque d'intégration des principaux acteurs, et enfin le manque de formation afin de s'adapter au changement.

Afin d'éviter cette issue, et réussir cette conduite, il est prééminent de tenir compte des collaborateurs concernés par le processus de changement, les impliquer contribue à une meilleure acceptation du changement, une capacité d'apprentissage et une bonne communication interne, et surtout ne pas confondre entre anticipation et précipitation.

4-la résistance aux changements

La résistance au changement est une réaction légitime. Elle est due à la peur ressentie face au passage d'un état connu considéré comme une zone de confort à un état inconnu et incertain (perte de sécurité, de compétence, de relations, de pouvoirs, de territoires etc).

Pour cela, la résistance au changement ne doit jamais être négligé mais intégré dans la conduite du changement organisationnel.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

4-1 Définition des résistances au changement

COLLERETTE et AL (1997, p94) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ».

Quant à BAREIL et SAVOIE(1999, p 151)ils la définissent comme étant<< une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute le bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement>>

Comme le démontre ces deux définitions, les résistances au changement peuvent apparaître sous plusieurs formes, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou alors explicites quand elles se traduisent en refus. Ces réactions peuvent être parfois gênantes en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas s'arrêter à ces significations négatives. Elles détiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que leur ouverture au changement. En effet, ces réactions peuvent parfois démontrer des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

4-2 les types et les causes de résistances

4-2-1 les types de résistance

AUTISSIER et MOULOT (2003), ont identifié trois types de résistances au changement organisationnel à savoir : la peur du vide et du temps d'adaptation, les actifs proactifs, passifs et opposants et enfin la dernier type c'est la grille DRAS.

A) La peur du vide et temps d'adaptation

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, la peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, etc. un des premiers réflexes est donc de repousser le changement, bien que connue, est négligée. Un des enjeux de la conduite de changement est de faire prendre conscience aux acteurs que la perte d'un existant et les risques liés, sont justifiés par des progrès à venir.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Une période d'adaptation est nécessaire aux acteurs concernés. Une des manières pour réduire ce temps d'adaptation et les perturbations qui en découlent est de mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Mais cela est difficile : les individus ont du mal à se remettre en cause et à inventer un futur incertain, d'où le développement de comportement de résistances.

B) Les actifs proactifs, passifs et opposants

Trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement : les décideurs (à l'origine du changement), l'équipe projet (conçoit, gère et réalise le changement), et les utilisateurs/ bénéficiaires qui représentent tous les acteurs concernés par le changement.

Les lieux de résistances ne sont pas à priori dans les deux premiers groupes qui sont les promoteurs du changement. Les résistances au changement se trouvent plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement. Ainsi trois types de comportements peuvent être distingués :

- Les proactifs sont favorables au changement et se positionne comme prescripteurs, on estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.
- Les passifs sont en attente d'un résultat décisif. Ils veulent être sécurisés. Ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.
- Les opposants qui représentent 10% sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

C) La grille DRAS (Discours, routines, actions, symboles)

La grille DRAS est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations des différents lieux :

- Discours : le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications pour les actions de conduite de changement, sur les cibles et la nature des messages passés.
- Routines : il s'agit des manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

- Actions : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait des acteurs opposants. Il s'agit souvent d'actions sur les ressources, de déconsidération ou encore d'inertie.
- Symboles : c'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins.

Cette analyse permet de déterminer les cibles du changement, c'est-à-dire des groupes d'acteurs qui développent un comportement similaire.

L'introduction d'un changement organisationnel entraîne des résistances, quelque soit sa nature. En effet, l'individu se trouve face à une situation nouvelle, il est déstabilisé par un future encore incertain, entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y'a une perte de repère, une vision de peur de l'avenir c'est pour cela que ces individus résistent au changement imposés.

4-2-2 les causes de résistances

Un changement aura toujours un impact au sein de l'organisation, c'est pourquoi avant de voir comment surmonter la résistance au changement, voyons quels sont les principaux facteurs qui en sont à l'origine

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

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

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

Source : BAREIL, « la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », HEC Montréal, 2004.

❖ Les variables individuelles :

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

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

❖ Les variables causales liées au collectif ou au culturel :

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

❖ Les causes politiques de la résistance au changement :

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

❖ Les causes liées à la mise en œuvre du changement :

Selon BAREIL (2004) « les gens ne résistent pas au changement mais d'avantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs dus aux résistances »

Parmi ces causes, BAREIL évoque tout d'abord, le manque de formation. En effet, selon elle la formation et l'habilitation des employés sont essentiels pour réussir un changement.

L'absence d'une formation d'une part et d'un encadrement adéquat d'autre part sont des facteurs qui contribuent de façon importante à la résistance au changement.

Ensuite, on a la communication qui est essentiel pour réduire l'ambiguïté qui accompagne un changement.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

La qualité de l'information reçue par les employés peut aussi expliquer leurs réactions face au changement. Ainsi, les employés qui ont reçu plus d'informations pertinentes et de qualités sur le changement sont moins résistants.

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

❖ Les causes liées au système organisationnel :

Lorsque le système organisationnel est lui-même inactif et peu réceptif au changement, cela est perçu par le destinataire qui conscient des difficultés de l'organisation à s'y adapter, développe à son tour une résistance au changement.

Ainsi le destinataire évalue la capacité à changer d'organisation et la probabilité de succès de l'intégration du changement avant de prendre une décision positive ou négative.

❖ Les causes liées au changement lui-même :

Finalement, le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Cela suscite des réactions souvent extrêmes qui remettent en cause le changement.

Il ressort donc que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi quelque soit les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisant pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance.

5- les méthodes de conduite de changement

Il est évident que lorsque le changement n'est pas conduit de manière efficace ou tout simplement n'est pas pris au sérieux, il engendre une résistance plus ou moins forte de la part du destinataire. La solution alors pour faire face à cette résistance et réussir ce changement est de bien le conduire.

Pour cela plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène pour apporter et développer des méthodes de conduite du changement. On évoquera plus particulièrement les travaux de

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

KANTER ainsi de ceux de ARGYRIS et SCHON, qui sont axés sur ces méthodes et la clé de leurs réussites.

5-1 le model de KANTER

Dans ce modèle, l'auteur Moss KANTER (2010) met en avant le changement en tant que partie intégrante des projets pilotés par l'entreprise. Telle une roue sans fin, le changement est un phénomène sans début ni fin et il doit être relancé en permanence. Tout processus de changement terminé entraîne donc le démarrage d'un nouveau processus. Cette dernière repose sur les 10 leviers opérationnels de changement :

- Un travail en commun et le partage d'une vision de la réalité.
- Des éléments d'appréciations de l'état d'avancement, fondés sur des points de repère qui permettent une remontée d'informations.
- La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun.
- L'instauration de règles et procédures pour homogénéiser les pratiques.
- La volonté d'obtenir des progrès rapides.
- Le soutien de sponsors et de partisans du changement.
- Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques.
- Un support par la formation.
- Des symboles, des signaux qui éclairent le changement.
- Un control et un suivi du processus de changement.

Une autre particularité du model de KANTER se trouve dans la place accorder au travail d'équipe dans le processus de gestion du changement organisationnel. En effet, le travail d'équipe et le travail individuel doivent être harmonisés pour que chacun des acteurs concernés puissent poser des actions en faveur du changement. L'organisation doit fonctionner comme un orchestre où la collaboration entre les musiciens et la performance des solistes doit s'harmonisée pour produire la musique (AUTISSIER, 2010, p158).

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

5-2 le model de ARGYRIS et SCHON

ARGYRIS et SCHON, précisent que lorsqu'on traite le changement, on doit inscrire l'apprentissage dans l'action. En effet ces deux auteurs se sont intéressés au concept d'apprentissage en mettant en évidence deux niveaux à savoir l'apprentissage simple boucle et l'apprentissage double boucle. Pour eux ces deux niveaux peuvent engendrer des changements.

- 5-2-1 Apprentissage simple et double boucle

ARGYRIS et SCHON définissent l'apprentissage comme un processus permettant de détecter et de corriger les erreurs lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels.

Les acteurs expliquent que l'apprentissage est susceptible de s'opérer lorsque l'individu est en mesure de constater l'écart entre les effets escomptés des stratégies d'action et les résultats réels des actions engagées.

L'apprentissage simple boucle se produit lorsque face à un écart l'autre modifie sa façon d'agir ou ses comportement, donc ses stratégies concrètes sans modifier les théories d'action ou les représentations générales qui lui ont servi à guider ses actions. Ce type d'apprentissage est destiné avant tout à l'obtention de résultats opérationnels directs.

L'apprentissage double boucle quant à lui remet en cause les théories d'actions, il intervient lorsque la correction des erreurs demande une investigation plus profonde bouleversant les normes et les valeurs de l'individu et de l'organisation.

Cependant, selon ARGYRIS, l'apprentissage simple boucle, s'il peut améliorer une situation il n'est pas suffisant pour changer en profondeur les individus et l'organisation. Pour expliquer cela, il a pris l'exemple d'une entreprise confrontée à des problèmes d'innovation réussit à relancer le taux d'innovation, mais sans régler le vrai problème, c'est-à-dire que l'apprentissage réalisé par l'organisation a favorisé le développement de l'innovation mais n'a pas permis de comprendre pourquoi cette situation n'avait pas été dénoncée plutôt pour le résoudre. ARGYRIS estime alors que le problème peut se présenter à tout moment, car le

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

changement opéré n'a pas permis d'augmenter durablement les performances de l'organisation.

Ainsi, le développement de l'apprentissage double boucle est donc essentiel pour favoriser le changement des individus, mais aussi des organisations puisque cet apprentissage agit directement sur les théories d'action. Et pourtant dans la plus part des situations, les organisations et les individus ont recours à l'apprentissage simple boucle et cela selon ARGYRIS peut s'expliquer par le développement de théorie d'usage et de routines défensive au niveau des individus et au sein de l'organisation.

En effet, les théories d'action mémorisées au fur et à mesure peuvent être de deux sortes :

- Celle qu'on affirme : les croyances, les attitudes et les valeurs dont on a bien conscience et qu'on peut afficher.
- Celles dites d'usage : il s'agit des croyances, des attitudes et des valeurs qui guident implicitement les actions ou les comportements des individus, mais sans qu'elles soient forcément conscients ou exprimable.

Souvent considérées comme évidente, les théories d'usage empêchent les individus d'acquérir une logique d'apprentissage en double boucle lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes menaçants. <<des routines défensives>> font obstacle à l'apprentissage.

Lorsque ces routines s'installent, les questions sensibles ne peuvent plus être traitées. Progressivement, certains sujets ne sont plus parlés et deviennent de plus en plus difficiles à aborder.

Les routines défensives finissent par empêcher la résolution de problèmes ou la prise de décision. Elles sont à l'origine de la méfiance et du cynisme d'un certain nombre de personnes.

Pour sortir de ces routines, il faut remettre en parole Progressivement les sujets tabous en amenant les gens à revenir aux faits concrets plutôt qu'aux interprétations qui les empêchent de comprendre le réel tel qu'il est.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Ainsi, l'apprentissage qu'il soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation est une résultante de l'action, l'erreur corrigée serait une façon d'apprendre.

ARGYRIS et SCHON relèvent deux façon de corriger des erreurs, soit la modification du comportement (ne plus faire) appelée apprentissage simple boucle, soit la modification du programme maître qui produit le comportement appelée apprentissage double boucle.

6-Les pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet de changement

PASCAL PAILLE (2003, p191-194) propose deux pratiques qui permettent de mobiliser et de faire participer les salariés au projet de changement organisationnel à savoir les pratiques de mobilisation directe et les pratiques dérivées de mobilisation des RH.

6-1 les pratiques de mobilisation directe

Plusieurs acteurs du management de changement ont développé progressivement des pratiques permettant de faire mobiliser les salariés au changement. Ces pratiques ont fait l'objet de travaux plus au moins importants, sachant que la littérature à ce sujet montre qu'il est possible de les regrouper dans trois grands domaines : la communication, l'intervention d'un expert extérieur et le coaching sont les principales catégories présentées dans la suite.

- 6-1-1 La communication

Communiquer constitue un des principaux moyens de diffusion des objectifs assignés au changement. De nombreux travaux ont présenté les différentes modalités retenues. On trouve ainsi soit des pratiques de communication à visée informative soit des pratiques à visée participative. Dans le premier cas on transmet sans se soucier de la nature et de la qualité du feedback⁴, dans le second on recherche la contribution des individus par l'instauration d'un dialogue.

L'enjeu de la communication est simple : favoriser l'adhésion du plus grand nombre. L'argumentation occupe dans ce domaine une fonction centrale. Il s'agit de favoriser le plus

⁴ Le feedback est l'action par laquelle le receveur d'une consigne renvoi une confirmation de compréhension ou un compte rendu d'exécution à l'émetteur initial. Il s'agit donc d'une action « retour »

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

large consensus autour du changement pour que celui-ci se réalise dans les meilleures conditions.

- 6-1-2 Le consulting

L'intervention d'un consultant appartient également au champ des pratiques mobilisées pour conduire le changement. La place et le rôle du consultant dans le processus du changement fait depuis de nombreuses années l'objet d'une réflexion approfondie. En effet, afin de pallier les difficultés individuelles et organisationnelles, les entreprises candidates au changement font de plus en plus recours à une ressource extérieure pour mener à terme leur projet.

Ainsi la conduite d'un projet de changement est très souvent réalisée par des professionnels mandatés par l'entreprise à l'origine de la demande, et ce pour aider à sa mise en œuvre.

- 6-1-3 le coaching des collaborateurs

Enfin, pour sa part, le recours au coaching semble plus récent.

Si comme le consulting, il relève des pratiques d'accompagnement, il s'en distingue néanmoins par la personnalisation des actions mises en œuvre.

Il constitue un moyen de développer l'habilitation des collaborateurs, de sorte qu'il s'applique particulièrement bien aux environnements de changement organisationnel. En règle générale, la pratique du coaching ne s'applique qu'aux cadres d'entreprise dont la position au sein de l'organigramme les conduit à prendre des décisions qui engagent l'organisation.

6-2- pratiques dérivées de mobilisation

D'autres pratiques de mobilisation peuvent être associées à la communication, au consulting et au coaching. Les pratiques orientées sur la qualité et le maintien des objectifs trouvant ici leur justification. Elles sont présentées ici comme des pratiques dérivées de mobilisation pour accompagner le changement.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

6-2-1 le cercle de qualité

Ce type de changement vise plutôt les habitudes de travail. Il ne servirait à rien d'entraîner une organisation dans une telle démarche sans une incitation des salariés à la compréhension d'un tel projet, et bien sûr au respect des nouvelles règles. L'entreprise doit en quelque sorte tirer un bénéfice de l'énergie mobilisée pour et par un tel projet dont le coût de mise en œuvre peut être très élevé.

Selon la définition de l'association française pour les cercles de qualité et la qualité totale, le cercle de qualité correspond à : « un petit groupe permanent et homogène composé de cinq à six volontaires appartenant à une même unité organique qui se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser et résoudre les problèmes de son choix concernant la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail, que les membres rencontrent dans leur propre activité ». Il s'agit, dans sa plus simple expression, de demander à des salariés de réfléchir régulièrement sur les points sensibles qui posent problèmes, sur lesquels une réflexion nourrie d'expérience, parfois de bon sens, permet de trouver et d'apporter des solutions.

Le cercle de qualité vise plusieurs objectifs à savoir l'amélioration de la compétitivité, de la productivité, de la qualité des produits qui seront plus orientés vers une finalité d'efficacité économique, tandis que l'amélioration des conditions de vie au travail, de la formation du personnel et le développement de l'implication du personnel ont plus une vocation sociale, et enfin la réduction de la non-qualité remplit semble-t-il des objectifs intermédiaires.

6-2-2 la direction par objectif

Proposé par PETER DRUCKER, ce modèle consiste à fixer aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée. Ce modèle s'accompagne généralement d'une incitation afin de motiver les travailleurs dans leurs tâches. En effet, la motivation est plus importante si l'on fixe un objectif que si l'on donne simplement des directives d'exécutions. La mesure des performances nécessite généralement un système d'information de gestion pour pouvoir opérer des statistiques sur les variables définies par les objectifs.

Considéré comme un système comportant des mesures monétaire (prime) ou non monétaire d'incitation à atteindre ces objectifs. Le concept à développer des outils pour mesurer, suivre et si possible expliquer les écarts entre objectifs et résultats.

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Ce système est de nos jours couramment utilisé dans beaucoup d'entreprise et institutions. Ses avantages ont été considérables, il a apporté plus d'objectivité pour juger l'efficacité. Il a aidé à améliorer la performance de l'unité concernée. Néanmoins, dans son application peut causer des effets indésirables à savoir créer du stress inutile et baisse de morale chez certaines personnes et limite la liberté d'action et d'initiation individuelle.

Conclusion du chapitre

Tous les concernés reconnaissent la nécessité d'être en mouvement pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Cependant, il est plus souvent facile de se fixer des objectifs que de les atteindre. En effet, le nombre de facteurs à prendre en considération pour la réussite du changement sont nombreux et variés.

Le besoin de la conduite de changement organisationnel existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises. Il faut bien l'accompagner pour éviter toute forme de résistance.

Chapitre 03 :

Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Introduction du chapitre

La concurrence, la mondialisation, l'ouverture des marchés, sont quelques facteurs qui ont aidé le développement et la croissance des industries nationales ?

CEVITAL est le premier complexe agroalimentaire en Algérie et celui qui nous ouvre les portes pour notre étude concernant le changement organisationnel.

A travers ce chapitre, premièrement, nous allons élaborer la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

1- présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL

Fondé par Monsieur Isaad REBRAB, le groupe CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

Portée par 18000 collaborateurs dont 15000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.

Le succès émérite du groupe CEVITAL repose sur sept points forts :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui, et se poursuit en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Dates clés :

1975 : lancement dans la construction métallique

1986 : création de METALOR (sidérurgie)

1991 : création du quotidien d'information liberté.

1997 : création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE.

1998 : création de CEVITAL SPA industrie Agro-alimentaires.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

2006 : création de NUMIDIS- UNO.

2007 : - création du groupe CEVITAL.

- SAMHA- production et distribution.
- SAMSUNG.
- Création MFG (verre plat).
- CEVITAL ENTREPRISE.

2008 :

- NOLIS- transport maritime.
- Commercialisation du verre plat en Europe.
- Création de NUMILOG.

2010 : démarrage de l'activité sucre export.

2013 : reprise ALAS (Espagne) et OXO (France).

2014 : rachat FAGOR- BRANDT.

Ainsi, parmi les filiales développées par CEVITAL, on s'intéresse plus particulièrement à deux d'entre elles à savoir : NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE. Nous notons que CEVITAL ENTREPRISE a refusé de nous communiquer leur organisation interne pour des raisons de confidentialités.

1-1 CEVITAL ENTREPRISE

CEVITAL ENTREPRISE est une filiale du groupe CEVITAL, créée en 2007.

Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.

En 2013, CEVITAL ENTREPRISE a intégré un nouvel encadrement technique : les bâtisseurs de CEVITAL Agro-industrie basée à Bejaia. Cette équipe possède à ses actifs 15 ans d'expérience dans le domaine de la construction industrielle, ainsi que la réalisation de tous les ouvrages industriels du groupe CEVITAL.

La vision suivie par CEVITAL ENTREPRISE est :

- Développer la notoriété de la marque des armatures et résidentiel.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

- Réaliser la croissance interne (répondre aux projets industriel et immobilier du groupe) et externe (prendre une part importante dans le marché des armatures).
- Devenir leader sur le marché :
 - -fourniture et transformation armature.
 - -le résidentiel.
- Diversifier la gamme : proposition d'une gamme spécifique d'armature.
- Extension géographique de l'activité transformation des armatures (six unités à travers le territoire national).
- Se positionner avec le meilleur prix du marché.
- Développer le service après-vente (proposition d'entreprise de pose armature).

1-2 NUMILOG

Créé en 2007, NUMILOG propose une solution logistique globale comprenant le transport routier et la gestion des stocks.

NUMILOG déploie ses activités autour de trois missions principales :

- Accompagner la croissance des activités du groupe CEVITAL au travers de prestations logistiques et de transport.
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire.
- Proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques.

NUMILOG s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle offre une prestation de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national. En passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150000 palettes dont 35000 sous température dirigée.

NUMILOG se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de leurs activités. Grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

NUMILOG dispose de :

- 4 plates-formes en propres, dont trois en Algérie (Bejaia, Bouira, Oran) et une en France.
- 250000 M² de surface logistique totale.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

- 800 camions de transport.

2- l'enquête de terrain

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

Dans cette section, on va vous présenter les méthodes et techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain et la présentation de l'organisme d'accueil.

2-1 Les méthodes utilisées

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes au sens général permettront d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisés deux méthodes, la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont considérées comme un ensemble d'action pour mesurer des phénomènes.

2-2 Les techniques utilisées

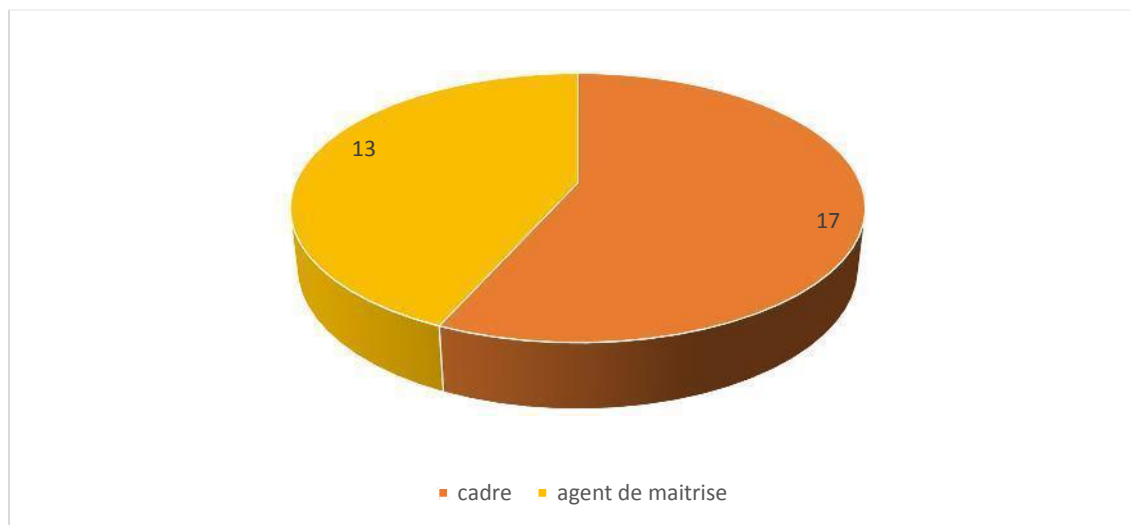
Dans notre étude, on a choisi d'utiliser deux techniques à savoir celle du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives et celle de l'entretien pour le recueil des données qualitative, afin d'arriver à démontrer l'objectif de notre recherche.

2-3 La population d'étude

Notre thème de recherche exige de s'intéresser aux employés qui sont concernés par le changement organisationnel, nous avons retenu 30 personnes de la filiale NUMILOG et 20 personnes de la filiale CEVITAL ENTREPRISE, et cela est dû au fait que juste 20/30 ont répondu au questionnaire et pour faute de temps nous n'avons pas pu les relancer. Les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres et agents de maîtrise.

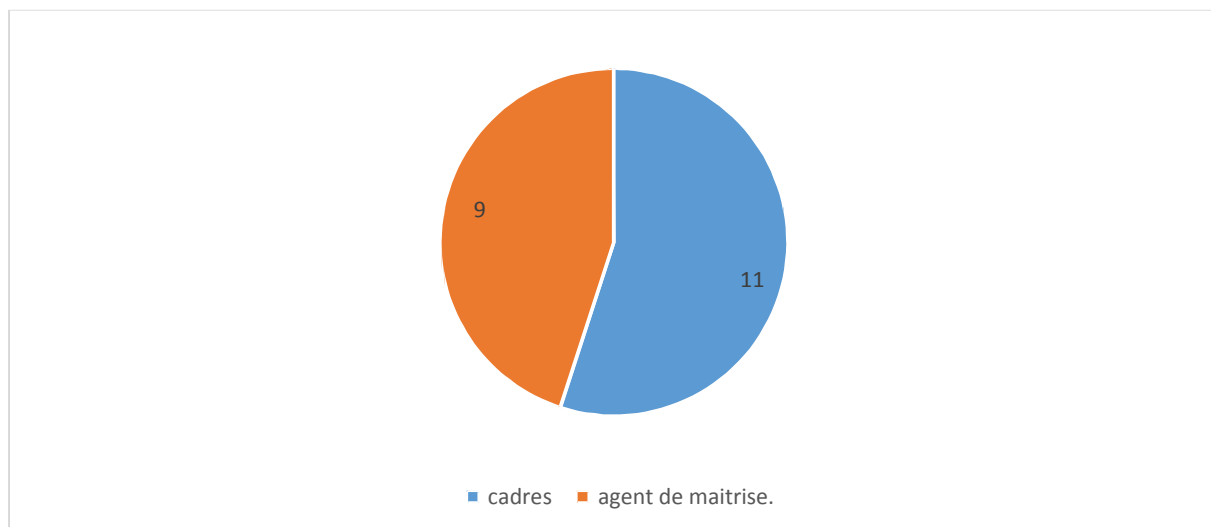
Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Figure N° 2 : la situation professionnelle des enquêtes concernant la filiale NUMILOG.



Source : Conçu à partir des données du questionnaire.

Figure N° 03 : la situation professionnelle des enquêtés concernant la filiale CEVITAL ENTREPRISE.



Source : conçu à partir des données du questionnaire.

2-4 Les étapes de l'enquête sur le terrain

Nous avons commencé notre étude par une pré-enquête qui est une étude essentielle pour toute recherche scientifique, elle a duré 4 jours ce qui nous a permis de vérifier les techniques et les méthodes utilisées et de vérifier les changements organisationnels qu'a connue le groupe CEVITAL plus précisément concernant la mise en place de la filiale NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

2-4-1 Descriptions de l'entretien

Concernant l'entretien, qui s'est déroulée dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du DRH. Nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif, où les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir le changement organisationnel ou plus précisément le rôle des RH dans un changement organisationnel.

Notre entretien contient 18 questions fermées, ouvertes et à un choix multiple pour lui permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui lui conviennent.

Il contient 2 axes :

- Le premier englobe les questions sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL.
- Le deuxième regroupe ceux sur la conduite du changement : le cas NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE.

2-4-2 Description de questionnaire

Notre enquête a commencé le 01/03/2017 jusqu'au 31/03/2017 d'une période de 30 jours qui s'est déroulée dans de bonnes conditions avec une disponibilité des différents responsables, nous avons distribué notre questionnaire à l'ensemble des personnes concernés, puis nous les avons récupérés après une durée de 15 jours.

Il contient 3 axes :

- Le premier représente les caractéristiques de notre population.
- Le deuxième représente des questions relatives au changement organisationnel.
- Le troisième représente l'accompagnement du changement organisationnel.

3- analyse et interprétation des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, que nous allons présenter sous forme d'un ensemble de réponses et de tableaux simples et croisés qui exprimeront la relation entre les taux et les pourcentages.

Nous avons divisé cette partie en deux, la première apporte les résultats concernant l'entretien effectué avec le DRH ; et la deuxième partie est dédiée aux résultats concernant les questionnaires.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

3-1- L'entretien

Cette partie concerne les réponses apportées par le DRH concernant le changement organisationnel plus précisément au sein des deux filiales NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE. Comme nous l'avons signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes.

Axe 1 : le point de vue sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL :

1) Que signifie le changement pour vous ? une opportunité ou une contrainte ?

« ... le changement est une opportunité, pour surmonter une contrainte... »

On remarque que la réponse correspond à ce qui est dit par certain auteur cité dans la partie théorique concernant le changement. Car lorsqu'on est face à un problème, une contrainte ou face à une situation inadaptée pour l'entreprise, le changement intervient comme la solution afin de répondre au mieux aux exigences de l'entreprise. Donc en quelque sorte le changement est une opportunité.

2) Quel (s) type (s) de changement votre entreprise a-t-elle déjà connu ?

« ... CEVITAL est une entreprise en amélioration permanente, elle n'est pas figé, donc chaque fois qu'il y'a une nouvelle technologie on se l'approprie, aussi bien la technologie que la formation des hommes dans le domaine de management...etc. on n'est toujours dans un changement perpétuel, on reste figé et du jour au lendemain on décide de changer, on doit être à l'écoute de son environnement, non seulement on s'adapte mais on veut être les meilleurs... »

Nous constatons que CEVITAL est une entreprise qui est flexible et qui s'adapte toujours à son environnement afin d'être toujours la meilleure, et sa CEVITAL la bien compris et l'intègre dans son quotidien.

3) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

« ... c'est être plus efficace, répondre aux mieux aux attentes des clients, garder les parts de marché, beaucoup de considération. Notre considération est d'être toujours les meilleurs... »

Nous remarquons que parmi les raisons citées CEVITAL s'intéressent plus aux facteurs externe c'est-à-dire la concurrence, car pour eux la règle c'est « toujours être la meilleure ».

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

4) Quels sont les principaux objectifs poursuivis ?

« ... aller de l'avant, gagner beaucoup d'argent, pour investir et créer de l'emploi, être utile à la société... »

Nous constatons que par rapport aux objectifs poursuivis, CEVITAL essaye au maximum de les atteindre. Prenant l'exemple d'une part les investissements : CEVITAL a investi dans beaucoup de domaines que ça soit des investissements nationaux ou internationaux (SAMSUNG, OXXO, BRANDT, ALAS), et d'autres parts pour l'emploi : CEVITAL avec ces 26 filiales a créé beaucoup d'emploi avec 18000 employés aujourd'hui, cette dernière vise un nombre de 30000 en 2020 puis 100000 à l'horizon de 2025.

5) Etes-vous d'accord ou pas avec chacune des affirmations suivantes concernant le changement en période de crise économique ?

A) Les entreprises se servent de la crise comme prétexte pour mettre en place des changements.

« ... oui, ça peut arriver, c'est ce qu'on appelle l'état de nécessité, car si l'entreprise n'évolue pas, s'adapte pas, elle se fait complètement bouffer par la concurrence... »

B) Le changement en entreprise est d'avantage source de problème interne et de stress.

« ... pas forcément, tout dépend des individus et leur façon de voir et d'interpréter le changement... »

C) Les entreprises sont moins à l'écoute de leurs salariés et prennent moins le temps d'accompagner le changement ?

« CEVITAL est à l'écoute de ses employés, par exemple en 2012, »

D) La nécessité de changer est plus forte pour faire face aux difficultés économiques et redonner une dynamique à l'entreprise ?

« ... d'abord, c'est l'ordre normal des choses, mais l'entreprise doit être plus agressive, c'est-à-dire quelque soit la situation, elle doit chercher à changer pour gagner des parts de marché, pour être la meilleure par exemple : la RSE, personne nous a obligé à la mettre en place, mais on n'a décidé de la faire pour que l'image de l'entreprise soit en amélioration continue... »

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Nous notons que certaines entreprises attendent ou se servent de la crise pour changer, alors qu'il faut toujours être à l'écoute non seulement des employés mais aussi de son environnement. Bien communiquer, expliquer et rassurer les employés sont les maîtres mots de CEVITAL afin d'éviter tous stress et problème interne.

Axe 2 : La conduite du changement : cas NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE :

- 6) Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

« ... déjà, le professionnalisme, chacun son métier pour garder sa place, aussi ce qu'on appelle recentrage sur le métier de base, chacun doit faire ce qu'il sait... »

Nous remarquons que les raisons fondamentales qui expliquent ce changement organisationnel au niveau de CEVITAL est bel et bien le professionnalisme car CEVITAL avait un surplus d'employés (sureffectifs), et afin d'éviter le licenciement, elle s'est basée sur un recentrage sur le métier de base, en créant de nouvelles filiales, et en y envoyant ainsi les employés ayant les profils et compétences adéquates.

- 7) Quel est le degré de leurs effets aujourd'hui ?

« ... en amélioration continue... »

- 8) Comment ces changements se mettent-ils en place ?

« ... en communiquant, et prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements... »

- 9) Quelles ont été les modalités de l'information sur la décision (réunions d'infos, note interne, loi, circulaire)

« ... tous... »

Nous distinguons d'après ces deux questions que l'outil mis en place pour conduire le changement est la communication.

- 10) Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

« ... tout le monde est concerné, tous les services et corps métier... »

- 11) Une fois les changements décidés, qui était le responsable de leur mise en œuvre ?

« ... tous les départements voir aussi le comité de participation, ils donnent leurs avis et observent le déroulement de ce changement... »

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Nous constatons que tous les membres de l'entreprise contribuent à la mise en place et au bon déroulement de ce changement organisationnel.

12) Par quel (s) moyen (s) l'entreprise peut-elle faire adhérer au changement ses salariés ?

« ... ils adhèrent généralement tous vu qu'ils ont plusieurs possibilité d'offre, c'est-à-dire s'ils veulent un poste on leurs donne, les conditions de travail aussi, s'ils veulent partir on leurs donne 4 mois de salaire comme indemnité de départ ».

On remarque que CEVITAL est à l'écoute de ces salariés, on essayant de répondre au mieux à leur exigence.

13) Lors du déploiement de ce dernier changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes ?

- Une participation des salariés à la conduite du changement.

« ... oui... »

- Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement ?

« ...non... »

- Des formations à destination des salariés.

« ... non... »

- Des formations à destination des managers.

« ... oui... »

- La mise en œuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement.

« ...oui... »

- Une communication sur le projet de changement et les raisons de changement.

« ... oui... »

- Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.

« ...oui... »

On constate que pour réussir un changement, CEVITAL a adopté une politique qui consiste à intégrer les différents collaborateurs concernés par le processus de changement, les

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

impliquer, les former, et mettre en œuvre non seulement des moyens pour accompagner ce changement mais aussi une communication sur les raisons et les modalités de mise en place du changement.

14) Quelle a été l'attitude des salariés impactés par ce changement ?

- Une adhésion forte.
- Une adhésion molle.
- Une résistance de principe.
- Un rejet.

« ... toutes les raisons rassemblées... »

15) En ce qui concerne la mise en place de ce changement dans l'entreprise, avez-vous été satisfait ou pas de chacun des éléments suivants :

- Les informations sur la mise en place du changement.
- Le délai accordé pour se préparer au changement.
- L'implication de la direction générale.
- Le rôle et l'implication de vos managers.
- La mise en place du changement dans son ensemble.
- La communication sur l'importance du changement.
- L'écoute et la concertation des salariés.

« ... d'accord avec toutes ces affirmations... »

La mise en place du changement organisationnel dans l'entreprise a été d'une manière général satisfaisante que ce soit du point de vue de la communication et de l'information sur l'importance du changement, ou l'implication et le rôle de la direction générale et des managers et enfin de l'écoute et la concertation des salariés et du délai accorder pour se préparer.

16) Ces changements ont-ils rencontré des obstacles importants ? des résistances ?

« ... non... »

17) Quelles ont été les solutions appliquées ?

« ... on étudie cas par cas, et généralement on trouve des solutions. Et pour aujourd'hui pas de problèmes, tous roule, il peut y'avoir quelque conflit, mais rien de méchant liées aux conditions de travail... »

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

On note d'après ces deux questions que lors du changement organisationnel, CEVITAL n'a pas rencontrées d'obstacles majeurs, si ce n'est ceux liés au salaire et à la mobilité qui est une condition non discutable lors de la signature du contrat de travail.

18) Qui a été chargé de résoudre le problème ?

« ... En cas de problème, tout le monde est concerné par la résolution du problème... »

CEVITAL intègre l'ensemble de ses salariés dans la résolution des différents problèmes, ce qui permet aux salariés de partager eux aussi leurs idées et de proposer des solutions probables à la résolution du problème posé, et ce quelque soit leurs position hiérarchique.

3-2 Le questionnaire

Cette partie concerne les réponses apportées par les enquêtés des deux filiales NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE. Cette partie est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats collectés, que nous allons présenter par des tableaux simples et croisés qui exprimeront la relation entre les éléments étudiés.

On va diviser cette partie en deux : la première concerne l'analyse et l'interprétation des données et des résultats liés à la filiale NUMILOG et la deuxième concernera l'analyse et l'interprétation des résultats liés à la filiale CEVITAL ENTREPRISE.

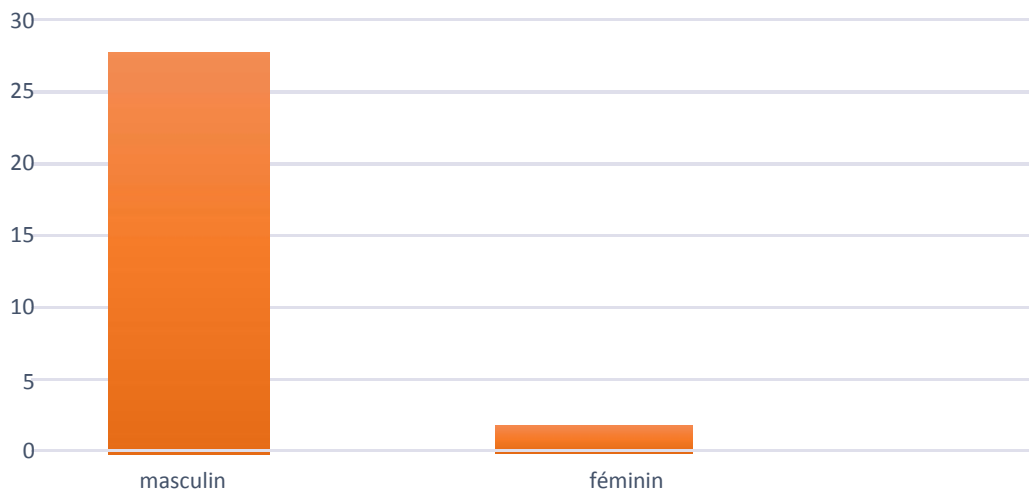
3-2-1 l'analyse des données de la filiale NUMILOG

Vis avis de cette filiale, les résultats et constats sont les suivant :

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

A- Les caractéristiques de la population d'étude

Figure N°04 : la répartition des enquêtés selon le genre.

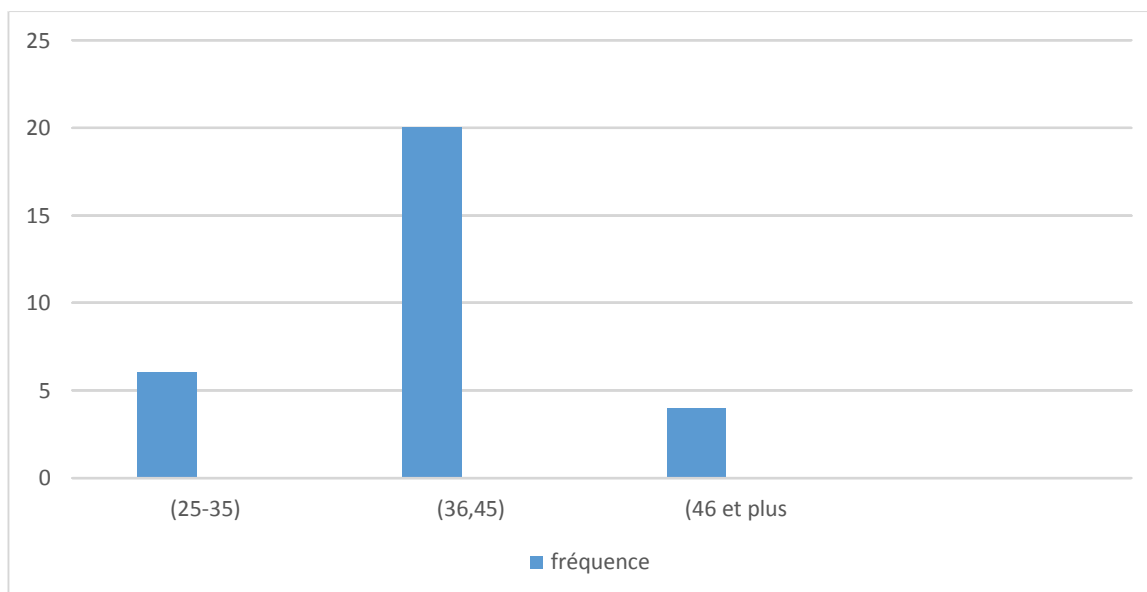


Source : réalisé à partir du questionnaire

On constate d'après ce graph que 93,33% de la population est de sexe masculin suivi par 6,66% des femmes.

On remarque que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport au féminin, ceci s'explique par la nature des tâches à accomplir et les exigences de poste.

Figure N°05 : la répartition des membres selon l'âge :



Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

D'après les résultats de ce graph, on constate que la catégorie d'âge de (36- 45) ans détient un taux de 66,66% de l'échantillon total, la catégorie (25- 35) ans avec un taux de 20% et la troisième catégorie d'âge de 46 ans et plus ans avec le taux le plus faible.

On constate que la catégorie d'âge (36- 45) représente le taux le plus élevé, cela s'explique par la nature de recrutement suivi par la filiale NUMILOG lors de ce changement organisationnel qui préfère les mutations des travailleurs du groupe CEVITAL vers la filiale NUMILOG qui disposent des compétences nécessaires pour accomplir les tâches précises. Cependant maintenant elle privilégie le recrutement des jeunes pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement.

Tableau N°03 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

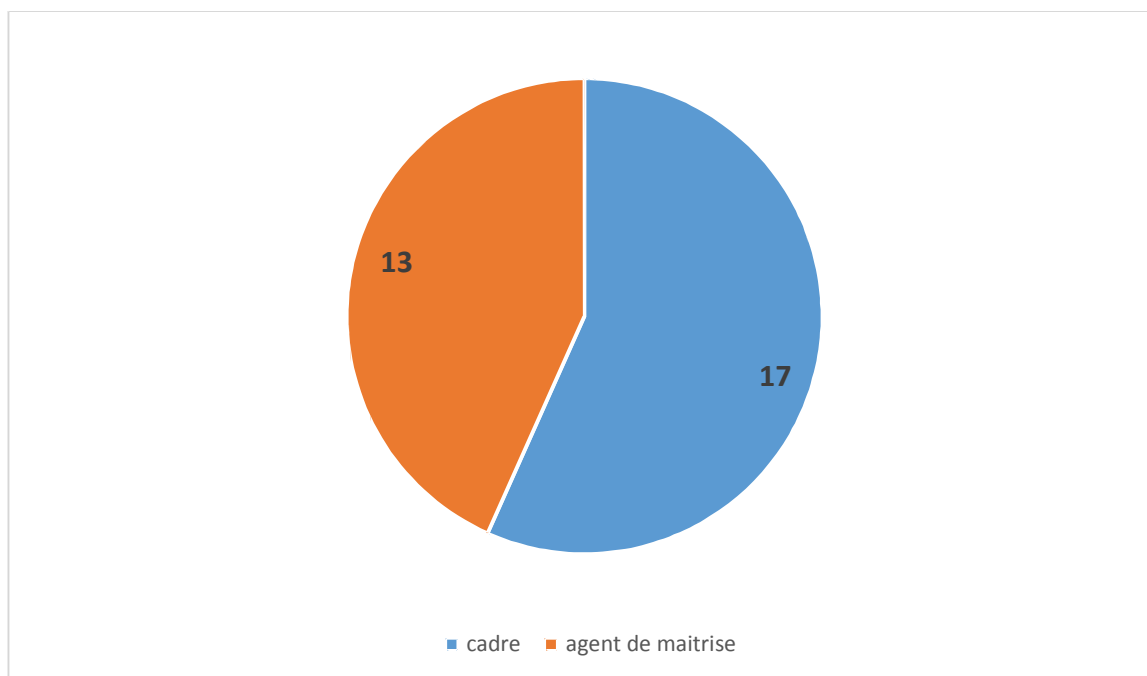
Niveau d'instruction	Fréquence	%
T.S	3	10
Moyen	6	20
Secondaire	6	20
Universitaire	15	50
Total	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des enquêtés de la filiale NUMILOG ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 50% et le niveau techniciens supérieurs avec un taux de 10% cela peut s'expliquer par le faite que la filiale NUMILOG exige d'embaucher des gens qui ont un niveau d'instruction élevé par rapport aux autres entreprises étrangère à CEVITAL. Cependant les niveaux d'étude intermédiaire sont aussi pris en considération mais concerne des postes beaucoup plus manuels que autre.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Figure N⁰06 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : réalisé à partir des données de questionnaire.

Nous constatons d'après ce graph que la catégorie des cadres représente un taux de 56,66%, la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 43,33%.

Ce tableau exprime la variation des postes dans les différents services et leurs exigences qui nécessite de recruter des personnes qualifiées.

Tableau N⁰04 : la répartition des enquêtés selon les services d'affectation.

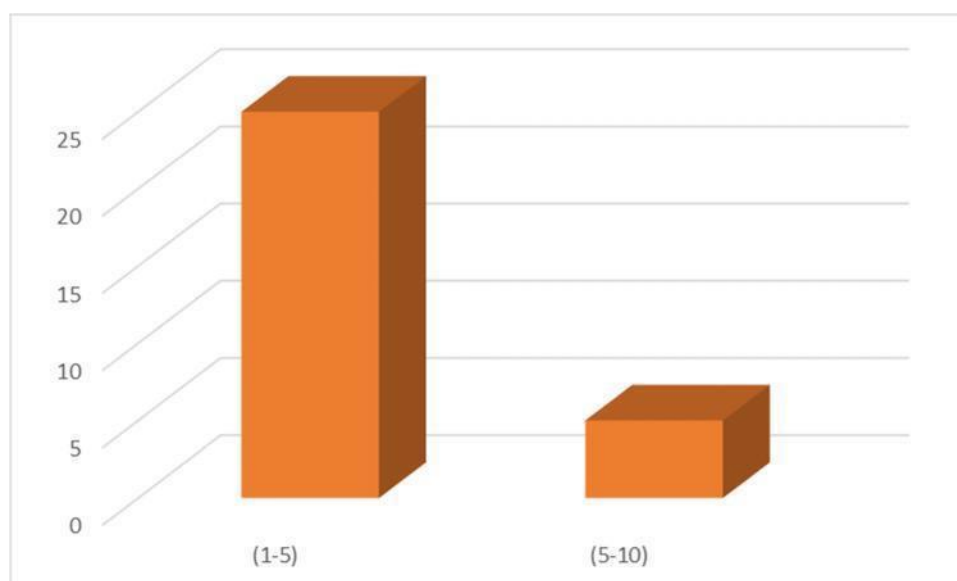
S.A	Fréquence	%
Maintenance	10	33,33
Technique	4	13,33
Transport	10	33,33
DRH	2	6,66
Exploitation	4	13,33
Total	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que les services maintenance et transport disposent d'un même taux qui est de 33,33% et les services techniques et exploitation avec un taux de 13,33%. On constate que les services maintenance et transport représentent le taux le plus élevé qui s'explique par l'activité principale de la filiale NUMILOG.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Figure N°07 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'ancienneté.



Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

Nous constatons que la catégorie d'ancienneté de (1-5) est représentée avec un taux de 83,33% et que la catégorie d'ancienneté de (5-10) est représentée avec un taux de 16,66%. Cela peut s'expliquer par le fait que la filiale NUMILOG est une filiale récente.

B- Concernant le changement

Tableau N°05 : les changements rencontrés.

Les changements	Fréquence	%
Changement de manager	15	50
Changement d'équipe	6	20
Changement de logiciel	9	30
Changement de poste	9	30
Changement de lieu de travail	9	30
Une fusion	-	-
Promotion	3	10
Mutation du personnel	21	70

Source : réalisé d'après les résultats du questionnaire.

On remarque par rapport aux résultats que la majorité a répondu à la mutation avec un taux de 70%, suivi du changement de manager avec un taux de 50% et on remarque que peu d'entre eux ont répondu aux autres changements.

Ce taux élevé lié à la mutation peut s'expliquer par le fait que beaucoup de personnes ont été transférées à la filiale NUMILOG.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Tableau N°06 : selon la catégorie socioprofessionnelle l'importance d'introduire le changement organisationnel.

C.S.P \ réponses	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	17	100	-	-	17	100
Agent de maîtrise	13	100	-	-	13	100
Total	30	100	-	-	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

D'après le tableau N°04, on constate que 100% des enquêtés ont confirmés que le changement est une bonne chose pour l'entreprise, que ce soit les cadres ou les agents de maîtrise.

A partir de ces données, on peut dire que tous les enquêtés considèrent le changement comme une bonne chose et cela peut s'expliquer par le fait que CEVITAL est en perpétuel amélioration et évolution.

Tableau N°07 : la proposition d'emploi selon les catégories socioprofessionnelle.

C.S.P \ Les réponses	Proposé		Contraint		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	17	100	-	-	17	100
Agent de maîtrise	11	84,61	2	15,38	13	100
Total	28	93,33	2	6,66	30	100

Source : réalisé à partir du questionnaire.

On remarque dans le tableau N°05, que 93,33% des interrogés ont été intégré à la filiale NUMILOG par proposition de poste contre un taux de 6,66% qui ont était contraint.

L'ensemble des cadres ainsi que 84,61% des agents de maîtrise se sont vu proposé un poste de travail au niveau de NUMILOG.

Cette différence peut s'expliquer par le fait que CEVITAL a proposé des postes de travail à tous les employés qui ont des compétences nécessaires pour accepter les nouveaux postes à pourvoir.

Tableau N°08 : l'expression de la résistance selon les catégories socioprofessionnelles.

C.S.P \ Les réponses	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	3	17,64	14	82,35	17	100
Agent de maîtrise	2	15,38	11	84,61	13	100
Total	5	16,66	25	83,33	30	100

Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Nous constatons dans le tableau N°06, qu'une minorité seulement a exprimé une certaine résistance (16,66%). Et que 82,35% des cadres et 84,61% des agents de maîtrise n'ont manifesté aucune résistance.

L'explication qu'on peut donner est que CEVITAL a mis en place toutes les conditions nécessaires et que chaque salarié a pu obtenir ce qu'il a demandé, soit pour le poste, une mutation ou même une volonté de démission, dans ce cas une prime de départ de 4 mois a été donnée.

Tableau N°09 : l'origine de la résistance exprimée selon les catégories socioprofessionnelles.

Les réponses C.S.P	collective		individuelle		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	-	-	3	17,64	3	17,64
Agent de maîtrise	-	-	2	15,36	2	15,36
Total	-	-	5	16,66	5	16,66

Source : réalisé à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons que ceux qui ont manifesté une résistance, l'ont manifesté de manière individuelle et cela avec un pourcentage de 17,64% pour les cadres et 15,36% pour les agents de maîtrise.

Nous constatons que ceux qui ont manifesté une résistance l'ont manifesté de manière individuelle. Nous notons que le fait que 25/30 n'ont pas manifesté de résistance donc ils sont exclus de ce tableau.

La résistance manifestée peut s'expliquer par la peur de ne pas être à la hauteur et se voir complètement changer de métier.

C- L'analyse des résultats concernant l'accompagnement du changement.

Tableau N°10 : la contribution au changement selon les catégories socioprofessionnelles.

Les réponses C.S.P	forte contribution		faible contribution		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	17	100	-	-	17	100
Agent de maîtrise	9	69,23	4	30,76	13	100
Total	26	86,66	4	13,33	30	100

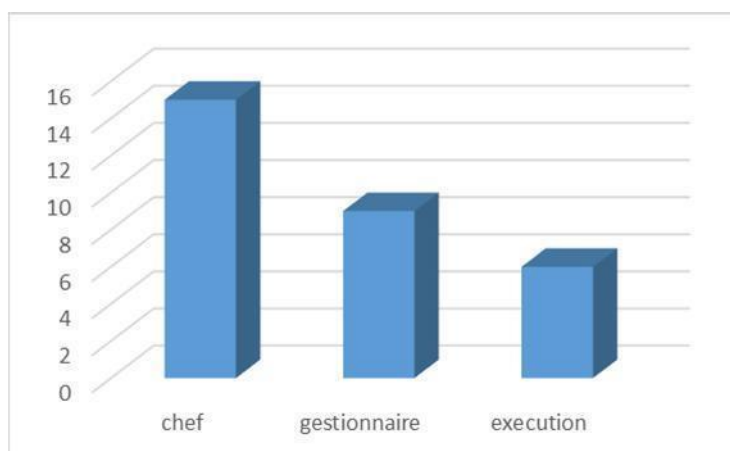
Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

On remarque que d'après le tableau N°08, que les enquêtés ont contribué à ce changement avec un taux de 86,66% pour les deux catégories. Représenté par la totalité des cadres et seulement 09 des 13 agents de maîtrise.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

On distingue que 4 des agents de maîtrise expriment une faible contribution et cela peut s'expliquer par le fait qu'ils occupaient déjà le même poste dans le groupe CEVITAL, c'est-à-dire qu'ils exercent pratiquement les mêmes tâches et responsabilités.

Figure N°08 : la répartition des postes avant le changement organisationnel.



Source : réalisé d'après le questionnaire

Nous constatons d'après cette figure que la catégorie chef représente un taux de 50%, la catégorie gestionnaire un taux de 30% et enfin la catégorie d'agent d'exécution un taux de 20%. On constate que la catégorie des chefs et des gestionnaires représentent le taux le plus élevé et cela pour bien gérer et bien réussir le lancement de cette filiale.

Tableau N°11 : l'impact de la transition sur les catégories socioprofessionnelle.

C.S.P	Réponses		Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	88,23	2	11,76	17	100		
Agent de maîtrise	11	84,61	2	15,38	13	100		
Total	26	86,66	4	13,33	30	100		

Source : réalisé d'après le questionnaire.

On remarque que la majorité des interrogés ont considéré cette transition comme étant facile avec un taux de 86,66% contre un taux de 13,33% qui ont trouvé des difficultés.

Cette Différence peut s'expliquer par le fait que la majorité occupé déjà un poste à responsabilité et qu'ils avaient les compétences nécessaires pour leur nouveaux postes.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Tableau N°12 : les conséquences du changement organisationnel sur les catégories socioprofessionnelles.

Les conséquences	Fréquence	%
Amélioration, stabilité	26	86,66
Aucun changement	4	13,33
Total	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que la majorité c'est-à-dire 86,66% des enquêtés ont trouvé une amélioration par rapport à leur ancien poste contre 13,33% qui n'ont trouvé aucun changement dans leur vie. Ce taux élevé fait référence d'un point de vue professionnel à l'amélioration des conditions de travail ou à l'acquisition d'un nouveau poste (promotion) et sur le plan personnel, une situation financière amélioré et une certaine stabilité.

Tableau N°13 : l'impact psychologique du changement sur les catégories socioprofessionnelles.

Les réponses	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
C.S.P						
Stress	12	40	18	60	30	100
Implication	15	50	15	50	30	100
Concurrence	6	20	24	80	30	100

Source : réalisé d'après les données du questionnaire.

Nous constatons par rapport à ces résultats psychologiques que les impacts les plus importants sont le stress et l'implication avec des taux respectif de 40% et de 50%.

On remarque que par rapport au stress, la majorité des enquêtés n'ont pas ressenti du stress (60%), par contre concernant l'implication ils sont partagés avec un taux de 50%.

A ce titre, on déduit que les salariés qui sont concernés par ce changement organisationnel sont moins stressés mais plutôt impliqués dans la réussite et le développement de ce dernier.

Tableau N°14 : la connaissance des personnes qui ont quitté l'entreprise selon les catégories socio-professionnelles.

Les réponses	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
C.S.P						
Cadres	15	88,23	2	11,76	17	100
Agent de maîtrise	13	100	-	-	13	100
Total	28	93,33	2	6,66	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Les résultats ont montré clairement que la majorité des interrogés connaissaient une personne qui a quitté l'entreprise après ce changement avec un taux de 93,33%.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

La majorité des employés de la catégorie cadre ont répondu positivement avec une fréquence de 15/17 et concernant la catégorie agent de maîtrise, ils ont répondu dans la totalité qu'ils connaissaient tous une personne qui a quitté l'entreprise après ce changement.

Cela peut s'expliquer par le fait que ces ex-salariés ont préférés quitter l'entreprise pour des raisons multiples (condition de travail, manque de compétence...) et certains ont préférés être mutés vers d'autres filiales que celle de NUMILOG.

Tableau N°15 : le temps d'adaptation selon les catégories socioprofessionnelles.

Les réponses C.S.P	Moins d'un an		Plus d'un an		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	15	88,23	2	11,76	17	100
Agent de maîtrise	11	84,61	2	15,38	13	100
Total	26	86,66	4	13,33	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont eu une facilité d'adaptation avec un pourcentage de 86,66% contre un taux de 13,33% qui ont pris le temps de s'adapter.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils occupaient déjà un poste à compétence et à responsabilité ce qui les a aidé à occuper plus facilement un autre poste équivalent ou plus important.

Tableau N°16 : l'apport actuel du changement sur les catégories socioprofessionnelles.

Les réponses C.S.P	Oui		Non		Pas idées		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	17	100	-	-	-	-	30	100
Agent de maîtrise	9	69,23	-	-	4	30,76	30	100
Total	26	86,66	-	-	4	13,33	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

On remarque que par rapport à ce tableau la majorité des enquêtés considèrent que ce changement est bénéfique et apporte une valeur ajoutée avec un taux de 88,66% contre un taux de 13,33% de personnes qui n'ont pas idées sur l'apport du changement.

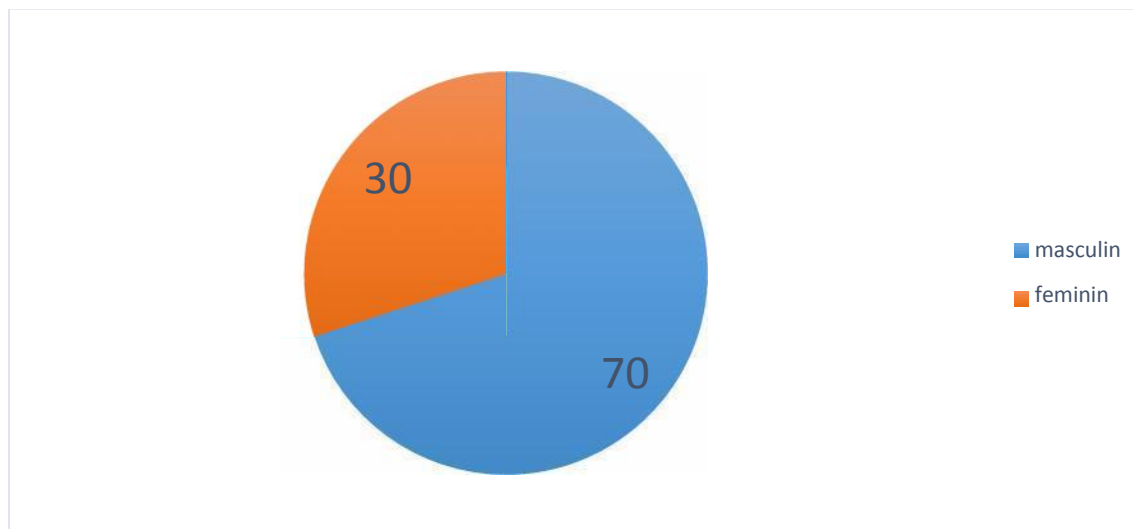
La totalité des cadres interrogés considèrent actuellement que ce changement est bénéfique. Cependant les agents de maîtrise sont moins majoritaires avec une fréquence de 9/13. Ces derniers trouvent que le changement est bénéfique et les autres sont sans avis.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

3-2-2 l'analyse des données de la filiales CEVITAL ENTREPRISE

A) Les caractéristiques de la population d'étude :

Figure N°08 : la répartition des enquêtés selon le genre.

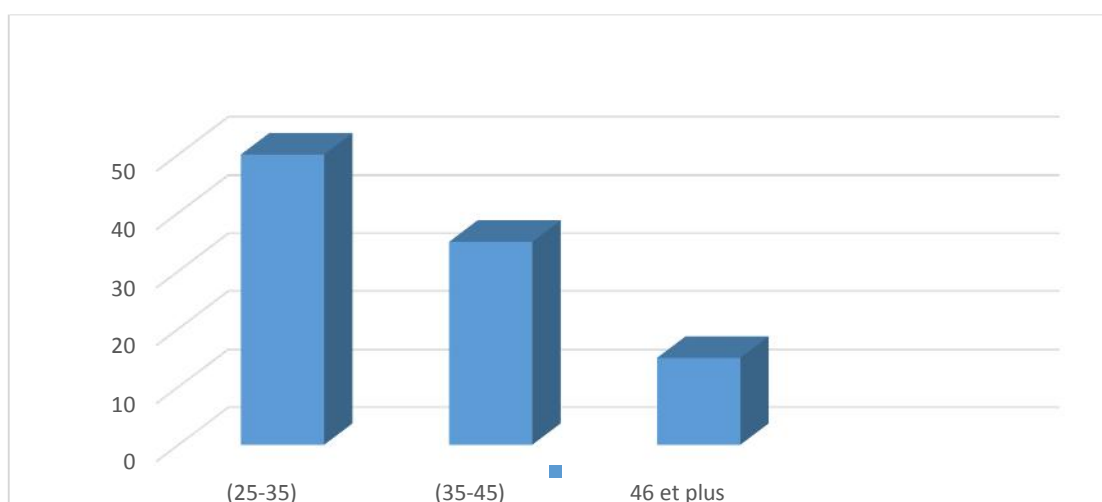


Source : réalisé d'après les données 2017.

Nous remarquons d'après ce graph que 70% de la population est de sexe masculin suivi par 30% du sexe féminin.

Nous constatons que le pourcentage qui représente le sexe masculin est élevé par rapport à celui du sexe féminin, ceci peut se justifier par rapport à la nature des tâches et les responsabilités du poste.

Figure09 : la répartition des membres selon l'âge.



Source : réalisé d'après les données 2017.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

D'après ces résultats, on constate que la catégorie d'âge de (25-35) ans détient un taux de 50% de l'échantillon total, la catégorie (35-45) ans avec un taux de 35% et la troisième catégorie d'âge de 46 ans et plus avec le taux le plus faible. On remarque que les deux catégories d'âge (25-35) et (36-45) représentent le taux le plus élevé cela peut s'expliquer par le fait que les recrutements réalisés au sein de CEVITAL ENTREPRISE repose au départ sur des mutations. Cependant dernièrement elle préfère recruter les jeunes diplômés qui sont compétent d'exécuter certaines nouvelles tâches.

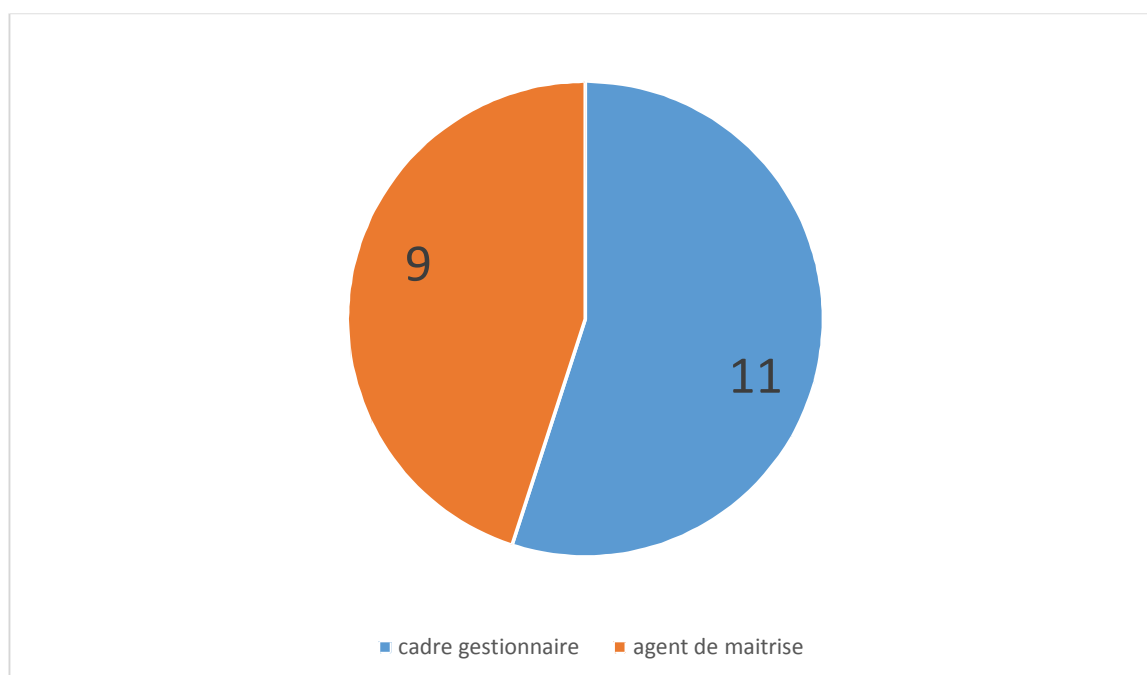
Tableau N°17 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Le niveau d'instruction	Fréquence	%
TS	3	15
Secondaire	7	35
Universitaire	10	50
Total	20	100

Source : Réalisé d'après le questionnaire

Nous constatons que la majorité des enquêtés de la filiale CEVITAL ENTREPRISE ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 50% et le niveau secondaire avec un taux de 35% et enfin le niveau TS avec le taux de 15%, cela peut s'expliquer par le fait que la filiale CEVITAL ENTREPRISE exige d'embaucher des gens qui ont un niveau d'instruction élevé.

Figure N°10 : la répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que la catégorie des cadres représente un taux de 55% contre le taux de 45% pour la catégorie des agents de maîtrise.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

On remarque que la catégorie des cadres et des agents de maîtrise représentent le taux le plus élevé cela s'explique par la variation des postes dans les différents services et leurs exigences qui nécessite de recruter des personnes qualifiées.

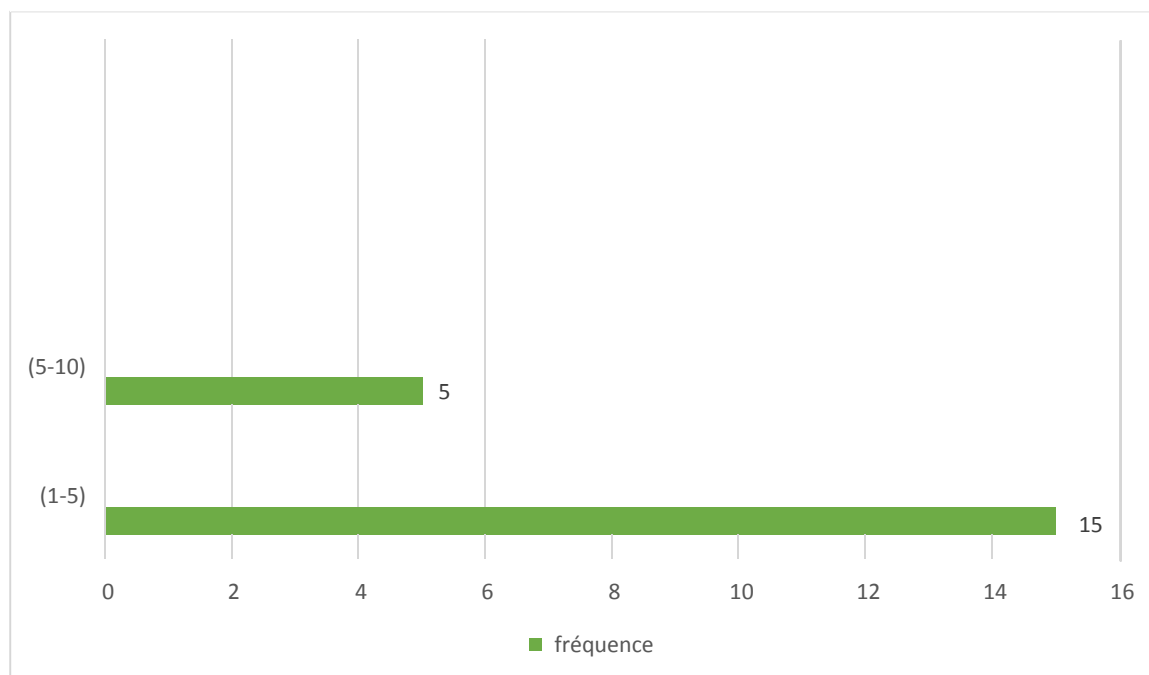
Tableau N°18 : la répartition des enquêtés selon les services d'affectation.

Les services d'affectation	Fréquence	%
DRH	8	40
Direction des travaux	12	60
Total	20	100

Source : Réalisé d'après le questionnaire.

Nous remarquons que la direction des travaux dispose du taux le plus élevé qui est de 60% contre un taux de 40% pour la direction des ressources humaines. Ce taux peut s'expliquer par l'activité principale de CEVITAL ENTREPRISE qui a pour projet la construction.

Figure N°11 : la répartition des membres selon le niveau d'ancienneté.



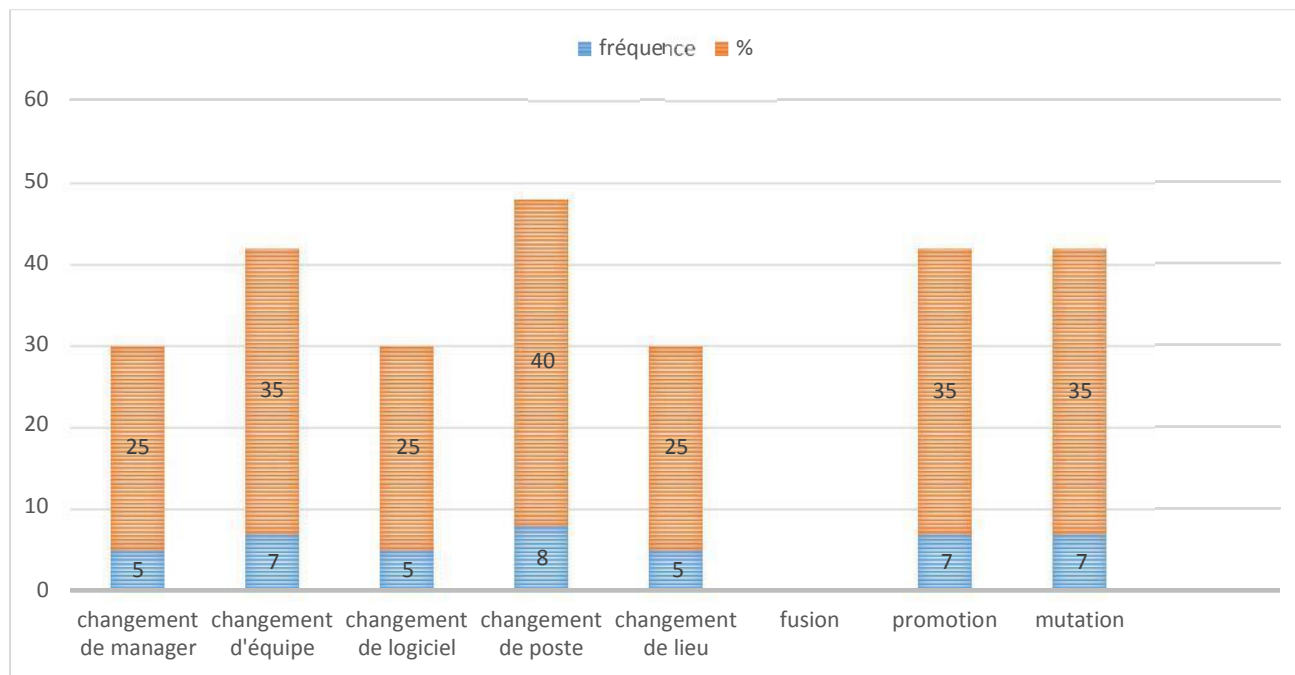
Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

Nous notons que la catégorie d'ancienneté de (1-5) est représentée avec un taux de 75% et plus précisément ils ont été recrutés au cours de ces deux dernières années, et par rapport à la catégorie d'ancienneté de (5-10), elle est représentée avec un taux de 25%.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

B) concernant le changement :

Figure N°12 : les changements rencontrés.



Source : réalisé à partir des résultats du questionnaire.

On remarque par rapport aux résultats, les enquêtés ont rencontrés plusieurs changements tels que changement de poste de travail avec un pourcentage de 40%, suivi du changement d'équipe et les promotions avec un taux de 35% et enfin changement de manager ainsi que de lieu de travail avec un taux de 25%.

Nous remarquons aussi que 35% ont été mutés vers cette filiale CEVITAL ENTREPRISE cela s'explique par le fait que plusieurs employés ont été mutés vers plusieurs autres filiales du groupe CEVITAL.

Tableau N°19 : selon les catégories socioprofessionnelles l'importance d'introduire le changement :

C.S.P	Les réponses		Non		Total	
	Oui	%	F	%	F	%
Cadres	11	100	-	-	11	100
Agent de maîtrise	9	100	-	-	9	100
Total	20	100	-	-	20	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

D'après ce tableau, on constate que tous les enquêtés ont confirmés que le changement est bénéfique pour l'entreprise.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

D'après ces résultats et si on les compare avec ceux de NUMILOG, on confirme que le changement est une bonne chose pour les enquêtés et cela repose sur la vision de CEVITAL qui est de toujours viser loin.

Tableau N°20 : la proposition d'emploi selon les catégories socioprofessionnelles :

Les réponses C.S.P	Proposé		Contraint		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	5	25	-	-	5	25
Agent de maîtrise	2	10	-	-	2	10
Total	7	35	-	-	7	35

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons dans le tableau N°9 que 7/20 ont répondu à cette question et que ces derniers se sont vu proposés leur poste de travail, ce taux représente la catégorie des personnes transférés.

On remarque donc que 13/20 n'ont pas répondu à cette question et cela est lié au fait qu'ils ont été recrutés donc ni par proposition ni par contrainte pour occuper le poste. Mais peut être des recrutements externes donc de nouvelles personnes pour occuper les postes vacants.

Tableau N°21 : l'expression de la résistance selon les catégories socioprofessionnelle.

Les réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	4	36,36	7	63,63	11	100
Agent de maîtrise	2	22,22	7	77,77	9	100
Total	6	30	14	70	20	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons dans ce tableau qu'une minorité a exprimé une certaine résistance (30%). 63,63% des cadres et 77,77% des agents de maîtrises n'ont pas manifesté de résistance.

L'explication peut venir du fait que ces enquêtés ont été récemment recrutés autrement dit pas de lien avec ce changement c'est pour cela que ces derniers n'ont pas manifesté de résistance.

Tableau N°22 : l'origine de la résistance exprimée selon les catégories socioprofessionnelle.

Les réponses C.S.P	Individuelle		Collective		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	4	36,36	-	-	4	36,36
Agent de maîtrise	2	22,22	-	-	2	22,22
Total	6	30	-	-	6	30

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Nous remarquons que ceux qui ont manifesté une résistance, l'ont manifesté de manière individuelle et cela avec un taux de 36,36% pour les cadres et 22,22% pour les agents des maîtrises.

Nous remarquons que ceux qui ont manifesté une résistance l'ont manifesté de manière individuelle. On constate que le reste des enquêtés sont exclus de ce tableau vu qu'ils n'ont pas manifesté de résistance.

Comme pour toute résistance, elle est liée à plusieurs facteurs tels que la peur de ne pas être à la hauteur, et se voir complètement changer de métier.

C) L'analyse des résultats concernant l'accompagnement du changement :

Tableau N°23 : la contribution au changement selon les catégories socioprofessionnelle.

C.S.P	Les réponses		Contribué		Pas contribué		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	5	45,45	6	54,54	11	100		
Agent de maîtrise	2	22,22	7	77,77	9	100		
Total	7	35	13	65	20	100		

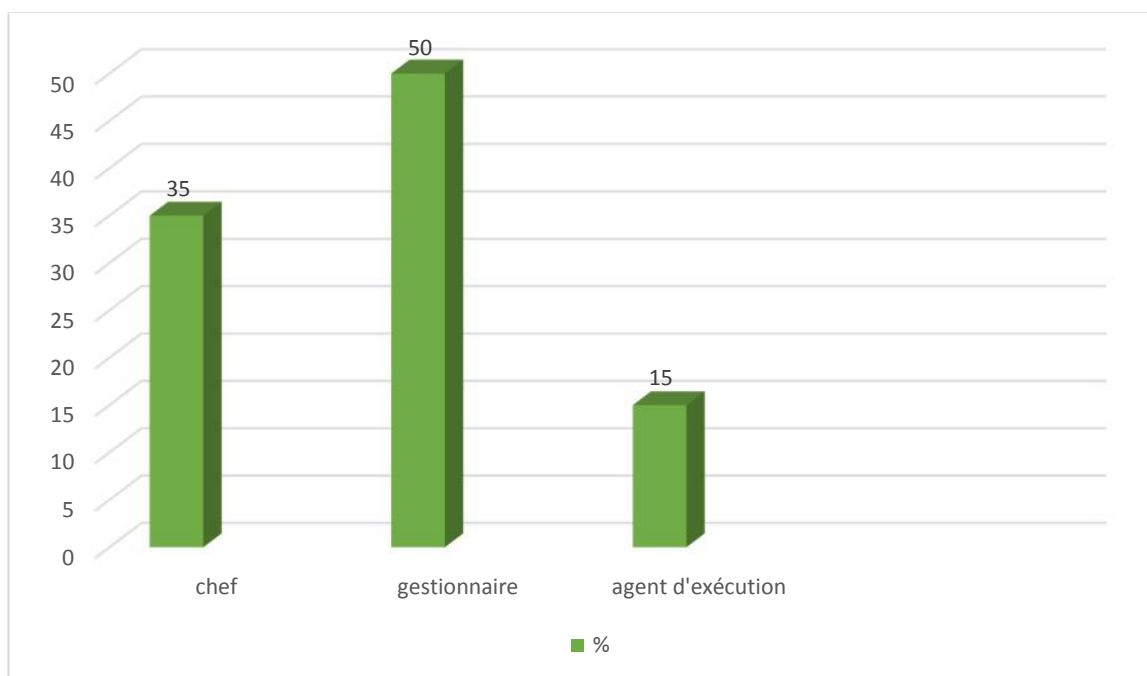
Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que 35% des enquêtés ont contribué à ce changement organisationnel, avec un taux de 45,45% pour les cadres et un taux de 22,22% pour les agents de maîtrise. Ce taux est représenté par la catégorie de personnes qui ont été transférées et même s'ils ont manifesté certaines résistances, ils ont contribué à la création de cette filiale CEVITAL ENTREPRISE.

Nous constatons ainsi que 70% des enquêtés n'ont pas contribué à ce changement avec un taux de 54,54% pour les cadres et 77,77% pour les agents de maîtrise. Et cela revient toujours au fait que la majorité des enquêtés n'ont pas été liés à ce changement vu leur ancienneté.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Figure N°13 : la répartition des postes avant le changement organisationnel.



Source : réalisé à partir des données du questionnaire.

Nous constatons d'après ce graph que la catégorie des gestionnaires représente un taux de 50%, suivi par la catégorie des chefs avec un taux de 35% et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 15%. On note que les deux catégories chefs et gestionnaires représentent le taux le plus élevé et cela pour contribuer à la réussite ce filiale.

Tableau N° 24 : l'impact de la transition sur les catégories socioprofessionnelle.

C.S.P	Les réponses		Non		Total	
	Oui		F	%	F	%
Cadres	5	25	-	-	5	25
Agents de maitrise	2	10	-	-	2	10
Total	7	35	-	-	7	35

Source : réalisé d'après des données du questionnaire.

On remarque que 35% des enquêtés ont mentionné que la transition était facile et cela est dû aux responsabilités et aux postes qu'ils occupés déjà au sein de CEVITAL.

Néanmoins, le reste des enquêtés même si ils n'ont pas contribué à ce changement, ils ont mentionné le faite qu'ils rencontraient des changements dans leur quotidien et que généralement la transition est facile.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Tableau N°25 : les conséquences du changement organisationnel sur les catégories socioprofessionnelles.

Les conséquences	Fréquence	%
Amélioration et stabilité	13	65
Conséquences négative	7	35
Total	20	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que la majorité des enquêtés ont constaté une amélioration et une certaine stabilité dans leur travail. Cette majorité est représentée par les personnes qui ont été recrutés, donc ils n'ont pas contribué à ce changement. Cependant, ils estiment qu'ils contribuent conditionnement à l'évolution et à la réussite de cette filiale.

Le reste des enquêtés à savoir 7/20, estiment que ce changement à influencé négativement sur leur vie professionnelle mais surtout sur leur vie personnel en provoquant une certaine instabilité, plus précisément détachement familiale vu que CEVITAL ENTREPRISE se situe au niveau de la wilaya de Sétif.

Tableau N°26 : l'impact psychologique du changement sur les catégories socioprofessionnelles :

Réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Stresse	7	35	13	65	30	100
Implication	18	90	2	10	30	100
Concurrence	7	35	13	65	30	100

Source : réalisé d'après le questionnaire

Nous remarquons par rapport à ces résultats psychologiques que l'impact le plus conséquent est implication avec un taux de 90%

On remarque que le stress et la concurrence sont ressentis par 35% d'entre eux, ce taux est représenté par ceux qui sont concernés par ce changement organisationnel.

On déduit que les enquêtés sont moins stressés mais plutôt impliqués dans la réussite et le développement de cette filiale.

Tableau N°27 : La connaissance des personnes qui ont quitté l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelle.

Les réponses C.S.P	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	9	81,81	2	18,18	11	100
Agent de maitrises	7	77,77	2	22,22	9	100
Total	16	80	4	20	20	100

Source : réalisé d'après le questionnaire

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

Nous notons que 80% des interrogés connaissent une personne qui a quitté l'entreprise après ce changement organisationnel.

La majorité des employés de la catégorie des cadres ont répondu positivement avec un taux de 81,81% et concernant la catégorie agent de maîtrise, ils ont répondu dans la majorité qu'ils connaissent une personne qui a quitté l'entreprise après ce changement.

Ce taux est souvent lié à la conséquence négative de ce changement sur leur vie personnel.

Tableau N°28 : le temps d'adaptation selon les catégories socioprofessionnelles.

les réponses C.S.P	moins d'un an		plus d'un an		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	-	-	5	45,45	5	45,45
Agent de maîtrise	-	-	2	22,22	2	22,22
Total	-	-	7	35	7	35

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons que les enquêtés concernés par le changement organisationnel (7/20) ont eu un peu difficultés d'adaptation avec un taux de 35%. Cela est lié au changement de leur vie professionnel mais surtout personnel par le fait d'être transférer vers une autre wilaya.

Tableau N° 29 : l'apport actuel du changement sur les catégories socioprofessionnelles.

Réponses C.S.P	Oui		Non		Pas d'idée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	10	90,90	-	-	1	9,09	11	100
agent de maîtrise	7	77,77	-	-	2	22,22	9	100
Total	17	85	-	-	3	15	20	100

Source : réalisé d'après le questionnaire.

Nous constatons par rapport à ce tableau, que la majorité (85%) des enquêtés considèrent que ce changement est bénéfique et apport une valeur ajoutée contre 15%.

La majorité 10/11 des cadres interrogés considèrent actuellement que ce changement est bénéfique. Cependant, les agents de maîtrises sont moins majoritaires avec une fréquence de 7/9. Ces derniers trouvent que les changements est bénéfique et certains sont sans avis.

3-3 la synthèse de l'entretien et des questionnaires

L'entretien et les questionnaires établis nous ont conduits à constater les résultats suivants :

3-3-1 l'entretien

- Le DRH autant que représentant de CEVITAL défini cette dernière comme étant une entreprise flexible qui s'adapte toujours à son environnement.

Chapitre III : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL

- Pour le DRH, le changement organisationnel est une opportunité pour surmonter une contrainte.
- CEVITAL essaie toujours d'atteindre les objectifs fixé.
- La raison principale de ce changement organisationnel est le professionnalisme.
- CEVITAL utilise la communication afin d'expliquer et de prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements.
- Lors d'un changement organisationnel, tous les membres de l'entreprise contribue à la mise en place et au bon déroulement de ce dernier.
- Pour le DRH le temps d'adaptation est satisfaisant.
- Pour le DRH de CEVITAL, il ne y'a pas eu de résistance majeures.

3-3-2 Questionnaires

- Pour les employés de NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE, le changement est une bonne chose, car c'est en perpétuel amélioration et apporte une valeur ajoutée.
- Les employés de NUMILOG mais surtout ceux de CEVITAL ENTREPRISE ont manifesté des résistances individuelle.
- On constate une forte contribution au changement organisationnel.
- Concernant la transition des employés de NUMILOG et de CEVITAL ENTREPRISE ils l'ont jugé plutôt facile.
- Les employés de CEVITAL ENTREPRISE ont du mal à s'adapter au changement

Conclusion du chapitre

A travers cette enquête, nous avons pu remarquer que même si les employés au départ étaient retissant et rejetés le changement. Aujourd'hui, ils le trouvent bénéfique et leur apporte une vrai valeur ajoutée. Ainsi, CEVITAL ENTREPRISE et NUMILOG doit travailler dans l'amélioration de leur système de communication, et les moyens d'adaptation afin d'éviter toute forme résistance.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement qui est en perpétuel évolution, les organisations doivent toujours s'adapter ainsi le changement est devenu inévitable.

Le changement organisationnel est un processus de modification durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer, pour cela toutes organisation doit mettre en œuvre une méthode de changement afin d'accompagner ce changement dans les conditions optimale de réussite. Toutefois, l'acceptation de la part des membres de l'organisation, ainsi qu'une bonne communication sont essentielles pour bien mener le changement et éviter toutes formes de résistance.

Notre étude s'est portée sur la thématique du changement organisationnel, que nous avons essayé d'appuyer tout d'abord par une revue de littérature formulé autour de notre problématique, puis d'approcher au mieux la réalité du terrain en nous rapprochant du groupe CEVITAL, notamment des filiales NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE à travers des entretiens et des questionnaires.

Nous avons développé dans le premier chapitre la plupart des écrits sur le changement organisationnel à savoir les définitions du changement organisationnel, l'historique du changement organisationnel, les facteurs et les types de changement organisationnel, ainsi que le processus et les modes de changement organisationnel.

Concernant le deuxième chapitre nous avons développé le modèle de la conduite du changement, les étapes de la conduite du changement, les risques d'échecs de la conduite du changement organisationnel, la résistance au changement ainsi que les causes et les types de résistance, les différentes méthodes de la conduite du changement organisationnel et enfin les pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet de changement organisationnel.

Sur le terrain notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche : quel est le rôle des RH lors d'un changement organisationnel ?

Nous avons essayé de voir la réalité de l'apport des RH sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL. En nous basant sur les entretiens et les questionnaires, nous avons pu collecter les données nécessaires auprès de plusieurs employés dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats empirique.

Conclusion générale

L'entretien avec le DRH et le questionnaire distribué au sein de NUMILOG et CEVITAL ENTREPRISE nous ont permis de constater que la mise en place d'un changement organisationnel est une opportunité et non pas une contrainte, car CEVITAL est un groupe en perpétuelle amélioration, et qui s'adapte toujours à son environnement.

Nous avons pu constater à partir de nos résultats que la démarche utilisée par CEVITAL est la communication en s'appuyant sur divers outils afin d'expliquer et de prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements.

Nous avons par ailleurs constaté que tous les membres du groupe CEVITAL contribuaient à la mise en place et au bon déroulement de ce changement organisationnel. Et qu'en parallèle ces derniers s'adaptent plus ou moins facilement aux changements.

Enfin, l'apport des RH lors d'un changement organisationnel est bel et bien l'accompagnement et la participation.

Malgré les réticences des interrogés au début de chaque phase de changement, accompagné pour certains de résistances (peur de ne pas être à la hauteur et/ou changer complètement de métier). Au jour d'aujourd'hui, ils trouvent que ce changement a été bénéfique.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la nôtre ne fait exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés liées uniquement à CEVITAL ENTREPRISE. Ainsi, selon les catégories socioprofessionnelles touchées nous avons rencontré des difficultés majeures. D'une part, la taille de l'échantillon ne nous permet pas d'enrichir notre recherche. D'autre part, Nous notons aussi le manque de temps liée à la courte durée de notre stage, à la non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires et la non proximité du lieu de stage concernant la filiale CEVITAL ENTREPRISE qui se situe au niveau de la wilaya de Sétif.

Nos résultats ouvrent certaines perspectives de recherche future concernant le changement organisationnel, notamment l'adaptation après le changement.

Bibliographie

Bibliographie :

1- Ouvrage :

- AUTISSIER et MOULOT, «Pratiques de la conduite du changement », édition Dunod, 2003.
- AUTISSIER, « La boîte à outils de la conduite de changement », édition Dunod, 2013.
- AUTISSIER et MOULOT, « Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement, pilotage », édition Dunod, 2013.
- AUTISSIER, «Conduite de changement : concepts clés, 50ans de pratiques issues des travaux des acteurs fondateurs », édition Dunod, 2014.
- BEAUDOIN Pierre, « La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégiques d'entreprise », 1990.
- BELANGER, COTE Nicole, JACQUES Jocelyn, « La dimension humaine des organisations », édition Gartan Morin, 1994.
- BLOWIN. R et AL, « Actes du congrès des relations industrielles de l'université de Laval », les presses de l'université Laval, 1995.
- COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997.
- DEJOURS Christophe, « Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1ere édition 1980 », Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).
- GIROUX, « La gestion du changement stratégique », édition gestion, Mai, 1991.
- GROUARD Meston, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 3eme édition », édition Dunod, Paris, 1998.
- KOTTER. John et HOLGER. Rathgeber, « alerte sur la banquise », édition Pearson, 2008.
- LOUART, « Gestion des RH, 2eme édition », édition gestion 200, 1996.
- PAILLE, « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines » édition l'Harmattan, 2003.

- PROBST et AL, « Gérer le changement organisationnel » les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- SPEDA Fabrice, « La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chngmt 2. PDF », Janvier 2013.
- WATZLAWICK, P, « Le langage du changement », édition du seuil, Paris, 1980.

2- Dictionnaire :

- Dictionnaire Encyclopédie le petit Larousse illustré, édition Larousse 1995.

3- Articles et revues :

- BAREIL Céline, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahier N° 10, HEC Montréal, Aout, 2004.
- COLLERETTE Pierre, SCHNIEDER Robert, LEGRIS Paul, « Gestion du changement organisationnel, première partie changé dans la turbulence » ISO Management system 2001.
- COLLERETTE Pierre, SCHNIEDER Robert, LEGRIS Paul, « Gestion du changement organisationnel, quatrième partie l'adaptation au changement » ISO Management system 2003.
- DEMERS, « De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion- revue internationale de gestion, Vol, N° 03, Automne 1999.
- GIROUX Nicole, « La gestion du changement stratégiques », revue internationale de gestion, Vol 16 N° 2, Mai, 1991.
- JAZIRI Raouf, GARBAA. Afef, « Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : cas des universités tunisiennes », HAL, archives- ouvertes, 30 Octobre 2016.
- LAPLAGNE, « 49 questions : en quoi consiste le model du changement de K, LEWIN », management organisation, 2014.
- MBOCKA Geneviève, « Les causes d'échec du changement organisationnel », HEC Montréal, 2009-2010.
- PEIFFER, « Les cinq facteurs de résistances au changement », la profession management, 5 Février 2015.

- RONDEAU, « La mise en œuvre du changement stratégique : quelques avancés dans la connaissance », HEC Montréal, 2007.

- TYNN, M. LEVO, « Conduire le changement avec succès », CSJ- occasionnel papers, été 2012.

- QUINTINO Quade, « Article critique sur le changement organisationnel », disponible sur le site : WWW.Memoireoline.Com/12/9/3039/article-sur-lacritique-du-changement-organisationnel.HTML.

4- les sites électroniques :

-ANGELINE. AUBERT- LOTARSKI, « agir en situation complexe : la conduite de changement », disponible sur le site : [WWW.Essen.Education,FR](http://WWW.Essen.Education.FR).

Liste des Tableaux et figures

Liste des tableaux

N°	Les tableaux	N°
01	Les stratégies de restructuration selon R. L. DE WITT.	21
02	Les causes multiples de la résistance au changement	35
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	59
04	La répartition des enquêtés selon les services d'affectation	60
05	Les changements rencontrés	61
06	Selon les catégories socioprofessionnelles l'importance d'introduire le changement organisationnel	62
07	La proposition d'emploi selon les catégories socioprofessionnelles	62
08	L'expression de la résistance selon les catégories socioprofessionnelle	62
09	L'origine de la résistance selon les catégories socioprofessionnelles	63
10	La contribution au changement selon les catégories socioprofessionnelles	63
11	L'impact de la transition sur les catégories socioprofessionnelle	64
12	Les conséquences du changement organisationnel sur les catégories socioprofessionnelles	65
13	L'impact psychologique du changement organisationnel sur les catégories socioprofessionnelles	65
14	La connaissance des personnes qui ont quitté l'entreprise	65
15	Le temps d'adaptation selon les catégories socioprofessionnelle	66
16	L'apport actuel du changement sur les catégories socioprofessionnelles	68
17	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	69
18	La répartition des enquêtés selon les services d'affectation	69
19	Selon les catégories socioprofessionnelles l'importance d'introduire le changement	70
20	La proposition d'emploi selon les catégories socioprofessionnelles	71
21	L'expression de la résistance selon les catégories socioprofessionnelle	71
22	L'origine de la résistance exprimée selon les catégories socioprofessionnelles	71
23	La contribution au changement selon les catégories socioprofessionnelle	72
24	L'impact de la transition sur les catégories socioprofessionnelle	73
25	Les conséquences du changement organisationnel sur les catégories socioprofessionnelles	74
26	L'impact psychologique du changement sur les catégories socioprofessionnelles	74
27	La connaissance des personnes qui ont quitté l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelle	74
28	Le temps d'adaptation selon les catégories socioprofessionnelles	75
29	L'apport actuel du changement sur les catégories socioprofessionnelles	75

Liste des figures

La liste des figures

N°	Les figures	N°
01	La matrice de changement	12
02	La situation professionnelle des enquêtés concernant la filiale NUMILOG	50
03	La situation professionnelle des membres concernant la filiale CEVITAL ENTREPRISE	50
04	La répartition des enquêtés selon le genre	58
05	La répartition des membres selon l'âge	58
06	La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles	60
07	La répartition des enquêtés selon le niveau d'ancienneté	61
08	La répartition selon le genre	64
09	La répartition selon l'âge	67
10	La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles	68
11	La répartition des membres selon le niveau d'ancienneté	69
12	Les changements rencontrés	70
13	La répartition des postes avant le changement organisationnel	73

Annexes

Annexel :

Le guide d'entretien.

Axe 1 : Point de vue sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL

1. Que signifie le changement pour vous ?
 - Une contrainte
 - Une opportunité

2. Quel(s) type(s) de changement votre entreprise a-t-elle déjà connu ?
 - Changement de manager
 - Changement d'équipe
 - Changement de logiciel de travail
 - Une fusion ou acquisition d'entreprise
 - mutation du personnel vers d'autres filiales
 - Autres

3. Quels sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?
4. Quels sont les principaux objectifs poursuivis ?
5. Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant le changement en période de crise économique ?
 - Les entreprises se servent de la crise comme prétexte pour mettre en place des changements.
 - le changement en entreprise est davantage source de problèmes internes et de stress.
 - les entreprises sont moins à l'écoute de leurs salariés et prennent moins le temps d'accompagner le changement.
 - il est préférable de marquer une pause dans le changement et d'utiliser les ressources et moyens existants.
 - la nécessité de changer est plus forte pour faire face aux difficultés économiques et redonner une dynamique à l'entreprise Tout à fait.

AXE 2 : la conduite de changement : cas NUMILOGUE et CEVITAL ENTREPRISE.

1. Quels sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?
2. Quels ont été les principaux objectifs poursuivis ?
3. Quel degré de leurs effets aujourd'hui ?
6. Comment ces changements se mettent en place ?
7. Quelles ont été les modalités de l'info sur la décision (renions d'infos, note interne, loi, circulaire...)
8. Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?
9. Une fois les changements décidés, qui était responsable de leur mise en œuvre ?
10. Par quel(s) moyen(s) l'entreprise peut-elle faire adhérer au changement ses salariés ?
11. Par quel(s) moyen(s) l'entreprise peut-elle faire adhérer au changement ses salariés ?
12. Lors du déploiement de ce dernier changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes :
 - Une participation des salariés à la conduite du changement.
 - Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement.
 - Des formations à destination des salariés.
 - Des formations à destination des managers.
 - La mise en œuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement.
 - Une communication sur le projet de changement et les raisons du changement.
 - Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.
13. Quelle a été l'attitude des salariés impactés par ce changement ? Ont-ils principalement manifesté :
 - Une adhésion forte.
 - Une adhésion molle.
 - Une résistance de principe.
 - Un rejet.
14. en ce qui concerne la mise en place de ce changement dans l'entreprise, avez-vous été satisfait ou pas satisfait de chacun des éléments suivants ? (si satisfait cochez)

- Les informations sur la mise en place du changement.
- Le délai accordé pour se préparer au changement.
- L'implication de la direction générale.
- Le rôle et l'implication de vos managers.
- La mise en place du changement dans son ensemble.
- La communication sur l'importance du changement.
- L'écoute et la concertation des salariés.

15. Ces changements ont-ils rencontrés des obstacles important ? Des résistances ?

- Oui.
- Non.

16. qui a été chargé de résoudre le problème ?

17. Quelles ont été les solutions appliquées ?

18. Quel est l'impact sur la décision initiale. ?

Annexe 2 :

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
Facultés des sciences d'économie et gestion commerciale.
Département des sciences de gestion.

Le questionnaire :

Thème.

<<Le rôle des RH lors d'un changement organisationnel>>

Dans le cadre de la réalisation du mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en gestion, option gestion des ressources humaines, nous tenons à vous remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche, dont nous garantissant l'anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifique

Préparé par :

CHOUALI FARAH

CHOUALI CELIA

2016/ 2017

Le questionnaire.

1- Profil du répondant

1. Vous êtes :

Un homme

Une femme

2. Quel est votre Age ?

3. Quel est votre niveau d'étude ?.....

4. Service d'affectation ?.....

5. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?.....

6. Depuis quand travaillez-vous pour cette entreprise ?.....

2- Point de vue sur le changement

3- Quel(s) type(s) de changement avez-vous rencontré au sein de votre entreprise ?

- Changement de manager
- Changement d'équipe
- Changement de logiciel de travail\$
- changement de poste de travail
- changement de lieu de travail
- Une fusion ou acquisition d'entreprise
- promotion
- mutation du personnel vers d'autres filiales
- Autres (expliquez)

4- Selon vous le changement est il une bonne chose ?

- Oui
- Non

5- Dans le cadre de l'expansion de votre entreprise (création de CEVITAL ENTREPRISE, NUMILOG), votre entreprise vous a-t-elle :

- proposer à travailler dans l'une des entreprises
- contraint à travailler dans l'une des entreprises

6- Si proposition, l'avez vous envisagé :

- Oui
- Non

7- Avez-vous exprimé une résistance ?

- Oui
- Non

8- si oui, est-elle :

- Individuelle
- Collective

3. L'accompagnement du changement

12. quelle a été votre contribution pour les deux changements organisationnels introduits par votre entreprise (création de CEVITAL ENTREPRISE, NUMILOG).

.....
.....

9- Quel était votre emploi avant ce changement organisationnel ?.....

14. Est-ce que la transition a été facile pour vous ?.....

15. Quels ont été les conséquences de ce changement sur le vous et votre vie privée ?.....
.....

16. Quels ont été les impacts psychologiques de ce changement sur vous :

- stress
- implication
- concurrence

17. Connaissez-vous des employés qui ont quittés l'entreprise après le changement ?

- Oui
- Non

18. Combien de temps vous a-t-il fallu pour complètement vous adaptez au changement ?.....

19. Pensez-vous que maintenant ce changement est bénéfique et représente une valeur ajoutée à l'entreprise ?

- Oui
- Non
- je ne sais pas

Table des matières

Table des matières

Table de matière	
Remerciement.	
Dédicace.	
Sommaire.	
La liste des abréviations.	
Introduction générale.	01
Chapitre 1 : le changement organisationnel.....	05
1- définition.....	05
1-1 définition du changement.....	05
1-2 Définition du changement organisationnel.	06
2- Historique du changement organisationnel.	07
2-1 premières parties.	07
2-2 secondes parties.	08
2-3 troisièmes parties.	08
3- Les facteurs d'évolutions du changement organisationnel.	09
3-1 les facteurs externes.....	09
3-2 les facteurs internes.	09
4- Les types de changement.	10
4-1 selon l'étendue.....	10
4-2 selon la profondeur.....	11
4-3 selon le rythme.....	11
5- Le processus de changement.....	13
5-1 le model LEWIN.....	13
5-2 le modèle COLLERETTE et AL.....	14
6- Les modes de changement organisationnel.....	17
6-1 la réorganisation du travail.....	17

6-1-1 le travail prescrit.....	18
6-1-2 le travail réel.....	18
6-2 la réorganisation stratégique.....	18
6-3 la restructuration.....	20
6-3-1 les stratégies de restructuration.....	20
6-4 le réengineering.....	22
Chapitre 2 : la conduite de changement organisationnel.....	25
1- Le modèle de conduite de changement organisationnel.....	25
1-1 les méthodologies de types ‘ gestion de projet.....	25
1-2 Les approches structurées des grands cabinets de conseil.....	25
1-3 Les démarches psychologiques.....	26
2- Les étapes de conduite de changement organisationnel.....	26
3- Les risques d’échecs de la conduite de changement organisationnel.....	29
4- La résistance au changement.....	31
4-1 définitions des résistances au changement.....	32
4-2 les types et les causes de résistance.....	32
4-2-1 les types de résistance.....	32
4-2-2 les causes de résistance.....	34
5- Les méthodes de conduite de changement.....	37
5-1 le modèle de KANTER.....	38
5-2 le modèle d’ARGYRIS et SCHON.....	39
5 2-1 apprentissages simples et double boucle.....	39
6- Les pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet de changement organisationnel.....	41
6-1 les pratiques de mobilisation directe.....	41
6-1-1 la communication.....	41

6-1-2 le consulting.....	42
6-1-3 le coaching des collaborateurs.....	42
6-2 pratiques dérivées de mobilisation.....	42
6-2-1 le cercle de qualité.....	43
6-2-2 la direction par objectif.....	43
Chapitre 3 : le changement organisationnel au sein de CEVITAL.....	46
1- Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL.....	46
1-1 CEVITAL ENTREPRISE.....	47
1-2 NUMILOG.....	48
2- L'enquête de terrain.....	49
2-1 les méthodes utilisées.....	49
2-2 les techniques utilisées.....	49
2-3 la population d'étude.....	49
2-4 les étapes de l'enquête sur le terrain.....	50
2 4-1 descriptions de l'entretien.....	51
2 4-2 descriptions de questionnaire.....	51
3- Analyse et interprétation des résultats.....	51
3-1 l'entretien.....	52
3-2 le questionnaire.....	57
3-2-1 l'analyse des données de la filiale NUMILOG.....	57
3-2-2 l'analyse des données de la filiale CEVITAL ENTREPRISE.....	67
3-3 la synthèse des de l'entretien et des questionnaires.....	75
3-3-1 l'entretien.....	75
3-3-2 questionnaire.....	76
Conclusion générale.....	77

Bibliographie. Liste
des tableaux. Listes
des figures. Listes
des annexes. Table
des matières.

Résumé :

Dans un environnement qui est en perpétuel évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, ainsi le changement organisationnel est devenu inévitable.

Ce dernier qui est un processus de modification peut être durable, qu'il soit simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Pour cela il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre une méthode de changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite. Toutefois, une adhésion des membres de l'organisation et une bonne communication sont essentiels pour bien mener ce changement et éviter toute forme de résistance.

Mot clés :

Changement organisationnel, résistance, communication, adhésion, Accompagnement.

Abstract:

In an environment that is in perpetual evolution, organizations must always adapt, so organizational change has become inevitable.

The latter, which is a process of modification, can be durable, whether it be a simple adaptation or a radical transformation radically. For this, it is necessary to learn to manage it well by implementing a method of change to accompany it in the optimal conditions of success. However, membership of the organization and good communication are essential to ensure this change and avoid any form of resistance.

Keywords:

Organizational change, resistance, communication, membership, accompaniment.