

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE-Koléa-

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
gestion**

Spécialité : organisation et management des entreprises

Thème :

**Le rôle de la Direction des Ressources Humaines
dans la conduite du changement organisationnel
-Cas d'Algérie télécom BATNA-**

Elaboré par :

CHKOUR RAYANE

Encadré par :

Pr.KECHAD RABAH

Lieu de stage : direction opérationnelle d'Algérie télécom Batna

Période de stage : Du 15avril au 15 mai

Année universitaire : 2023 / 2024

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE-Koléa-

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
gestion**

Spécialité : organisation et management des entreprises

Thème :

**Le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la
conduite du changement organisationnel
-Cas d'Algérie télécom BATNA-**

Elaboré par :

Chkour Rayane

Encadré par :

Pr.Kechad Rabah

Lieu de stage : direction opérationnelle d'Algérie télécom Batna

Période de stage : Du 15avril au 15 mai

Année universitaire : 2023 / 2024

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et l'opportunité de réussir ce travail.

Nous exprimons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au bon déroulement de ce stage de fin d'études

C'est avec un grand plaisir que, nous adressons nos sincères remerciements à l'égard de notre encadreur Mr KECHAD RABAH pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Nous exprimons nos sincères remerciements à notre promoteur Mr GHASKIL WISSAM pour son soutien et son encouragement constants pendant notre stage chez Algérie Télécom.

Nous remercions aussi le personnel d'Algérie télécom qui ont été chaleureux envers nous tout au long de notre stage et qui n'ont jamais cessé de nous aider.

Tout notre respect et nos remerciements vont vers les membres du jury qui vont pleinement consacrer leur temps et leur attention afin d'évaluer notre travail, qui espérant le sera à la hauteur de leurs attentes.

Enfin, nos remerciements sincères envers les professeurs, l'administration et le personnel de l'ESC pour leur contribution à la formation et au développement des connaissances. Il reconnaît également toute personne ayant participé à la réalisation du mémoire.

Grand merci à vous tous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À ma chère famille, mes parents, mon frère et ma sœur et sa famille, ainsi qu'à tous mes cousins, cousines, amis et proches,

Ce mémoire représente bien plus qu'un simple travail académique pour moi.

Il incarne les nombreuses heures de réflexion, de recherche et d'efforts que j'ai investies pour atteindre cet objectif. Cependant, je ne pourrais pas avoir accompli cela seul(e).

À vous tous qui avez été mes piliers tout au long de ce parcours, je dédie ce travail.

Votre soutien inconditionnel, vos encouragements et votre amour m'ont donné la force et la motivation nécessaires pour aller de l'avant, même lorsque les défis semblaient insurmontables.

À mes parents, pour avoir été mes premiers enseignants, mes plus grands supporters et mes modèles de persévérance.

À mon frère et ma sœur et sa famille, pour leur camaraderie, leurs conseils et leur amitié indéfectible.

À mes chers cousins, cousines, amis et proches, pour leur présence constante et leur soutien inébranlable à chaque étape de ce travail.

Que cette dédicace soit le témoignage de ma profonde gratitude envers chacun d'entre vous.

Avec tout mon amour et ma reconnaissance,

Liste des tableaux :

TABLEAU 1 : TABLEAU RESUMANT LES DIFFERENTS FACTEURS DU CHANGEMENT	8
TABLEAU 2 : LES TYPOLOGIES DU CHANGEMENT	10
TABLEAU 3 : LES TYPES ET LES FORMES DE LA RESISTANCE :	14
TABLEAU 4: NIVEAU D'EDUCATION	56
TABLEAU 5: REPARTITION DES INTERROGES SELON L'AGE	57
TABLEAU 6: CATEGORIE SOCIO- PROFESSIONNELLE	58
TABLEAU 7 :EXPERIENCES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	58
TABLEAU 8 : L'INFORMATION SUR LE CHANGEMENT	59
TABLEAU 9 : LE DEGRE D'ADAPTATION AU CHANGEMENT	60
TABLEAU 10:: LA FORMATION AU COURS DU CHANGEMENT	61
TABLEAU 11: L'INTERET ATTENDU DE LA FORMATION	61
TABLEAU 12:LE CLIMAT SOCIAL D'ALGERIE TELECOM	62
TABLEAU 13: L'IMPACT DU CHANGEMENT SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES	63
TABLEAU 14:CONNAITRE LES OBJECTIFS DE CHAQUE PROJET	63
TABLEAU 15:LA REALISATION DES OBJECTIFS ESCOMPTEES	64
TABLEAU 16:LES DOMAINES DANS LESQUELS LA DRH FOURNIS ASSEZ D'EFFORT	65
TABLEAU 17:: L'ACCOMPAGNEMENT AU COURS DU CHANGEMENT	65
TABLEAU 18:LA RELATION AVEC L'ACCOMPAGNATEUR	66
TABLEAU 19:: LA DETECTION DES RESISTANCES	66
TABLEAU 20: DES ACTIONS DE RESISTANCE	67
TABLEAU 21:LE DEGRE DE LA DETECTION DE RESISTANCE	68
TABLEAU 22:: OUTILS DE GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	68
TABLEAU 23:LA PRISE EN CONSIDERATION DES SUGGESTIONS DES EMPLOYES	69
TABLEAU 24:LA FREQUENCE DE PRENDRE LES IDEES DES RH PAR LA DRH	70
TABLEAU 25:LE ROLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT INTRODUIT PAR ALGERIE TELECOM	71
TABLEAU 26:LA RELATION ENTRE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT ET SUIVI UN PROGRAMME DE FORMATION	73
TABLEAU 27:LA RELATION ENTRE L'AGE ET L'ADAPTATION AU CHANGEMENT	77
TABLEAU 28:: LA RELATION ENTRE CATEGORIE SOCIO- PROFESSIONNELLE ET LE ROLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT	81

Liste des figures :

FIGURE 1 : LE PROCESSUS DE CHANGEMENT SELON LEWIN	5
FIGURE 2: LES PHASES ET LES ETAPES DU CHANGEMENT	6
FIGURE 3 : LES TROIS OBJECTIFS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT	23
FIGURE 4: GRH ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE	36
FIGURE 5: CATEGORIES ET LES ROLES EN FONCTION DE LEUR FOCALISATION SUR LE COURT OU LE LONG TERME ET DE LEURS ACTIVITES CENTREES SUR LA GESTION DES RESSOURCES OU DES PERSONNES.	43
FIGURE 6: GRAPHE N°01 : NIVEAU D'EDUCATION	56
FIGURE 7: GRAPHE N°02 : REPARTITION DES INTERROGE SELON L'AGE	57
FIGURE 8:GRAPHE N°03 : CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	58
FIGURE 9GRAPHE N°04 : EXPERIENCES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	58
FIGURE 10: GRAPHE N°05 : L'INFORMATION SUR LE CHANGEMENT	59
FIGURE 11 GRAPHE N°06 : LE DEGRE D'ADAPTATION AU CHANGEMENT	59
FIGURE 13GRAPHE N° 08 : L'INTERET ATTENDU DE LA FORMATION	61
FIGURE 14GRAPHE N° 09 : LE CLIMAT SOCIAL D'ALGERIE TELECOM	62
FIGURE 15GRAPHE N° 09 : L'IMPACT DU CHANGEMENT SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES	63
FIGURE 16GRAPHE N° 10 : CONNAITRE LES OBJECTIFS DE CHAQUE PROJET	63
FIGURE 17GRAPHE N° 11 : LA REALISATION DES OBJECTIFS ESCOMPTES A TRAVERS LE CHANGEMENT	64
FIGURE 18GRAPHE N° 12 : LES DOMAINES DANS LESQUELS LA DRH FOURNIS ASSEZ D'EFFORT	65
FIGURE 19GRAPHE N° 12 : L'ACCOMPAGNEMENT AU COURS DU CHANGEMENT	65
FIGURE 20GRAPHE N° 12 : LA RELATION AVEC L'ACCOMPAGNATEUR	66
FIGURE 21GRAPHE N° 13 : LA DETECTION DES RESISTANCES	67
FIGURE 22GRAPHE N° 13 : DES ACTIONS DE RESISTANCE	67
FIGURE 23GRAPHE N° 14 : LE DEGRE DE LA DETECTION DE RESISTANCE	68
FIGURE 24GRAPHE N° 15 : OUTILS DE GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	68
FIGURE 25 GRAPHE N° 16 : LA PRISE EN CONSIDERATION DES SUGGESTIONS	69
FIGURE 26GRAPHE N° 17 : LA FREQUENCE DE PRENDRE LES IDEES DES RH PAR LA DRH	70
FIGURE 27GRAPHE N° 18 : LE ROLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT INTRODUIT PAR ALGERIE TELECOM	71
FIGURE 28GRAPHE N° 19 : LA RELATION ENTRE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT ET SUIVI UN PROGRAMME DE FORMATION	76
FIGURE 29GRAPHE20 : LA RELATION ENTRE L'AGE ET L'ADAPTATION AU CHANGEMENT	80
FIGURE 30GRAPHE 21 : LA RELATION ENTRE CATEGORIE SOCIO- PROFESSIONNELLE ET LE ROLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT	85

SOMMAIRE :

Introduction générale	I
Introduction générale	a
Chapitre1 : changement organisationnel : concepts ; approches et résistance au changement organisationnel	1
Section1 : Les fondements théoriques et conceptuels du changement organisationnel	2
1. Définitions du changement organisationnel :.....	2
2. Le processus du changement organisationnel :	3
2.1. Le modèle de Lewin :.....	3
2.2. Le modèle de Colerette et al. :.....	5
3. Les facteurs et les typologies du changement :.....	7
3.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :.....	7
3.2. Les différents types de changement organisationnel :	9
3.2.1. La typologie selon Mintzberg :.....	9
3.2.2. La typologie selon D. AUTISSIER ET J.M. MOUTOT :	9
4. Les objectifs du changement organisationnel :.....	12
Section2 : la résistance du changement organisationnel :.....	12
1. Définition de résistance au changement :	13
2. Les formes et les types de résistance :	14
3. Les origines de la résistance au changement :	16
3.1. Les origines individuelles de la résistance au changement :.....	16
3.2. Les origines collectives ou organisationnelles de la résistance au changement :	17
4. Les conséquences de la résistance au changement :.....	17
Section3 : méthodes et approches de la conduite du changement organisationnel	18
1. Définition de la conduite du changement :.....	18
2. Les acteurs du changement :	19
2.1. Les acteurs de changement selon Autissier :.....	19
3. Le processus de conduite du changement :	20
3.1. Les modèles de la conduite du changement organisationnel :.....	20
3.2. Les étapes de la conduite du changement selon D. Autissier Et J. Moutot :.....	21
4. Les objectifs de la conduite du changement organisationnel :	23
Section 01 : Les déterminants stratégiques et opérationnels de la GRH	28
1. La définition de la GRH :	28
2. Les objectifs de la GRH :	29
2.1. Les objectifs explicites :	29
2.2. Objectifs implicites :	29

3. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :	30
3.1. Les Dimensions :	30
3.2. Les Attributions :	31
4. Politique en ressources humaines :	32
Section2 : le lien entre GRH et le changement organisationnel.	34
1. Définitions de la fonction ressources humaines :	34
3. Le contexte du changement dans les activités stratégiques de la gestion des ressources humaines au cours des trois phases du changement :	37
3.1. La gestion stratégique des ressources humaines au cours de la phase de démarrage du processus de changement (la phase du diagnostic) :	37
3.2. La Stratégie des ressources humaines au cours de la phase de mise en œuvre du processus de changement (la phase de la transformation) :	38
3.3. La Stratégie de gestion des ressources humaines au cours du processus de pilotage du changement :	39
Section 3 : le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel	40
1. Les rôles des professionnels RH dans la conduite du changement :	40
2. L'agent de changement et ses gestes :	41
3. Les défis de GRH lors d'un changement organisationnel :	44
Chapitre3 : étude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie télécom	47
Section1 : présentation de l'organisme d'accueil	48
1. Présentation d'Algérie télécom :	48
2. Objectifs et Missions :	48
2.1. Objectifs d'Algérie télécom :	48
2.2. Missions d'Algérie télécom :	48
3. Activités d'Algérie télécom :	49
4. Les valeurs fondamentales :	49
5. La Stratégie d'Algérie télécom :	49
6. Organisation et mission des structures :	51
Section 2 : Cadre méthodologique	53
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	53
2. Le mode d'échantillonnage et la taille d'échantillons :	55
2.1. Présentation de l'échantillon :	55
2.2. Type de traitement :	56
Section 3 : Etude empirique sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie télécom	56
1. Présentation et analyse des résultats de l'étude :	56
1.1.1. Répartition des enquêtés selon le niveau d'éducation	56

1.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :	57
1.1.3. Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :	57
1.2. La contribution des ressources humaines au processus du changement	58
1.2.2. L'information sur le changement :	59
1.2.3. Le degré d'adaptation au changement.....	59
1.3 La conduite du changement :	60
1.3.1. La formation au cours du changement :	60
1.3.2. L'intérêt attendu de la formation :	61
1.3.3. Le climat social d'Algérie télécom.....	62
1.3.4. L'impact du changement sur la performance des employés :	63
1.3.5. Connaitre les objectifs de chaque projet :	63
1.3.6. La réalisation des objectifs escomptés à travers le changement.....	64
1.3.7. Les domaines dans lesquels la DRH fournis assez d'effort :	64
1.3.8. L'accompagnement au cours du changement :	65
1.3.10. Le degré de la détection de résistance	68
1.4. Importance et rôle de la DRH dans le processus du changement :	69
1.4.1. La prise en considération des suggestions des employés :	69
1.4.2. La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH	70
1.4.3. Le rôle de la DRH dans la conduite du changement introduit par Algérie télécom	71
1.4.5. La relation entre l'Age et l'adaptation au changement	77
1.4.6. La relation entre catégorie socio- professionnelle et le rôle de la DRH dans la conduite du changement :	81
2. Résultats de l'enquête :	85
Bibliographie :	94
Annexes :	99

Liste des abréviations :

- DRH : la Direction des Ressources Humaines.
- RH : les Ressources Humaines
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- AT : Algérie Télécom

Résumé :

L'incertitude et la complexité de l'environnement économique et social, poussent les entreprises à réaliser des transformations de diverses natures afin de s'adapter au phénomène du changement.

Pour que l'organisation change efficacement, il est nécessaire que les individus qui en font partie, changent également et s'adaptent à la nouvelle réalité organisationnelle.

C'est pourquoi, la conduite du changement organisationnel est un processus qui exige la mobilisation de toutes les ressources disponibles au sein de l'organisation.

Donc ; les entreprises doivent considérer le capital humain comme une ressource clé à développer pour faire face aux différents défis de changement, les dirigeants et les professionnels des RH sont les mieux outillés pour comprendre les réactions individuelles lors des changements organisationnels. D'où l'objectif de notre étude est de clarifier le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel, à travers un entretien avec le responsable de la direction des ressources humaines, et d'une enquête de terrain sur un échantillon de 70 employés d'Algérie télécom, afin d'analyser et de comprendre comment la DRH contribue pour impliquer les RH au processus du changement et de participer à la réussite des projets de l'entreprise.

Mots clés :

Changement organisationnel, la Direction des Ressources Humaines (DRH), la résistance au changement, implication des ressources humaines dans le processus du changement.

ملخص

عدم اليقين والتعقيد الذي يحيط بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية يدفع الشركات إلى القيام بتحويلات متنوعة لتكييفها مع ظاهرة التغيير. لكي تتغير المؤسسة بشكل فعال، من الضروري أن يتغير الأفراد الذين هم جزء منها أيضاً ويتكيفون مع الواقع التنظيمي الجديد ولهذا السبب فإن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية تتطلب التسيير الجيد لجميع الموارد المتاحة داخل المنظمة. لذا؛ وجب على المؤسسات أن تعتبر رأس المال البشري كمورد أساسي يجب تطويره باستمرار لمواجهة التحديات المختلفة لهذه التغييرات، كما أن المدراء وخبراء الموارد البشرية مجهزون بشكل أفضل لفهم ردود الفعل الفردية أثناء التغييرات التنظيمية. ومن هنا فإن هدف دراستنا هو توضيح دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير التنظيمي، من خلال مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بالإضافة إلى دراسة

ميدانية على عينة من 70 موظفا في شركة اتصالات الجزائر، من أجل فهم أفضل لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية لتشمل الموارد البشرية في عملية التغيير والمساهمة في نجاح مشاريع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية

التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، مقاومة التغيير، مشاركة الموارد البشرية في عملية التغيير.

Introduction générale

Introduction générale

Le changement constitue dans l'univers des entreprises un sujet majeur, et en raison de son caractère variable et complexe ; les entreprises contemporaines doivent s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution, marqué par la mondialisation, la concurrence accrue et l'avancement rapide des technologies.

L'entreprise, en tant qu'acteur, évolue dans un contexte mondialisé où elle est influencée par un système complexe. Ce dernier est relié à un environnement de plus en plus incertain, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'améliorer leur gestion des ressources humaines pour atteindre le degré d'efficacité utile. Pour réussir, les entreprises doivent impérativement embrasser le changement, car leur efficacité dépend de leur capacité à s'adapter aux nouvelles réalités du marché, l'évolution vers un environnement instable requiert des organisations de s'adapter, rendant la conduite du changement primordiale. Cette démarche vise à aider les dirigeants à résoudre les problèmes et à accroître les chances de succès des projets.

Le changement peut être déclenché par, des causes à la fois internes et externes qui se complètent, les facteurs externes : comprennent les menaces ou les défis extérieurs tels que la réglementation, l'instabilité politique, la concurrence mondiale, les innovations technologiques, et les changements démographiques, culturels ou sociaux. Les facteurs internes : comme les initiatives de réorganisation ou l'impact des changements externes, peuvent également motiver le changement.

Chaque fois qu'un changement ou une modification survient, qu'il soit endogène qui concerne les structures et les politiques internes de l'organisation, ou exogène qui affecte le marché, la technologie et la concurrence, il engendre des conséquences distinctes pour l'entreprise, impliquant notamment son personnel. Ces changements internes peuvent modifier les processus de travail, les hiérarchies ou les procédures, tandis que les changements externes peuvent influencer la demande du marché, l'adoption de nouvelles technologies ou la nécessité d'adapter les stratégies concurrentielles. Dans tous les cas, les ressources humaines sont directement ou indirectement touchées, que ce soit par le biais de la gestion du personnel, de la formation ou de l'ajustement des compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux défis. Ainsi, la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ces changements internes et externes, tout en tenant compte de leur impact sur son capital humain, est cruciale pour assurer son adaptation et sa compétitivité à long terme.

La réforme de la ressource humaine cherche à optimiser son efficacité en la rendant plus productive, polyvalente et mobilisée. Dans un contexte spécifique, il est essentiel d'améliorer la performance de la main-d'œuvre en augmentant sa productivité, en élargissant sa gamme de compétences et en renforçant son engagement, ces mesures sont devenues indispensables pour atteindre les objectifs fixés dans ce nouveau cadre. D'ailleurs, les dirigeants insistent sur le rôle nécessaire des individus dans l'adaptation aux nouvelles formes de concurrence, soulignant que la réussite du changement organisationnel repose essentiellement sur la ressource humaine.

Le capital humain est essentiel pour la performance de l'entreprise, Pour que l'entreprise évolue, il est indispensable que les individus qui la constituent s'adaptent également à la nouvelle réalité organisationnelle.

Cela implique de surmonter la résistance au changement afin de garantir la pérennité de l'entreprise et la continuité de ses opérations. En faisant face à cette résistance, l'entreprise peut éviter les échecs qui pourraient compromettre le succès du projet de transformation.

La capacité à mobiliser les employés implique également la capacité à comprendre et à agir en tenant compte des défis humains que pose le changement. Cependant, une gestion efficace du changement, qui nécessite une compréhension approfondie de ces problèmes humains, représente un défi considérable.

La gestion des ressources humaines est complexe et délicate, et peu de dirigeants ou de professionnels des RH sont préparés à comprendre les comportements individuels en période de changement, devant cette complexité, le rôle d'agent de changement dans la gestion des ressources humaines attire de plus en plus l'attention des professionnels chargés des ressources humaines.

En considération de ce qui a été exposé précédemment, notre sujet se présente comme une clarification du rôle de la direction des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel.

C'est pourquoi **l'importance et l'intérêt** de cette recherche est : de mieux comprendre le rôle des professionnels, en ressources humaines dans les changements organisationnels. Nous cherchons à démontrer que le facteur humain, joue un rôle important dans la conduite du changement et représente un élément clé du succès de l'entreprise.

Cette étude se concentre sur les facteurs humains en période de changement, explorant les diverses façons dont ils peuvent être gérés et abordés. Ainsi que leurs adaptations et résistent aux changements au sein de leurs entreprises, elle met en lumière l'importance cruciale du rôle des professionnels des ressources humaines dans la gestion du changement organisationnel.

Les objectifs de la recherche peuvent être résumés comme suit :

Cette recherche s'intéresse à la relation entre la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la conduite du changement, au sein d'une entreprise d'Algérie Télécom. Son objectif est d'analyser les stratégies déployées par la DRH pour aider les employés à s'adapter aux changements organisationnels, à identifier les manifestations de résistance des employés et à étudier les outils utilisés par la DRH pour encourager la participation des employés au processus de changement.

Cette recherche se concentrera sur l'évaluation des employés d'Algérie Télécom, ayant vécu un changement organisationnel, dans le but de comprendre le rôle de la DRH dans ce processus.

Pour atteindre cet objectif, nous utiliserons un questionnaire, et un entretien, les données recueillies seront soumises à une analyse mixte à l'aide de logiciels spécialisés.

L'objectif de cette étude est de cerner le rôle de la DRH dans la conduite de changement organisationnel au sein Algérie télécom

Ce **choix** de sujet n'est pas le fruit du hasard, mais découle de plusieurs éléments. D'une part, notre formation universitaire a l'école supérieure de commerce , en particulier nos deux années d'études spécialisées en management et organisation des entreprises , et d'autre part, notre désir de voir notre pays évoluer vers de nouveaux horizons en matière de gestion, de développement et d'innovation.

En résumé, les motivations de notre choix sont les suivantes :

Ce ressenti repose sur deux principes fondamentaux : d'une part, le développement de l'Algérie est étroitement lié à l'engagement de chaque acteur économique en faveur du changement ; d'autre part, il suscite une interrogation face au retard de croissance des entreprises malgré les investissements et les efforts entrepris.

A la lumière de ce qui possède, **la problématique** de cette recherche réside dans la question fondamentale suivante :

Quelle est le rôle de la direction des RH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie Télécom ?

Afin de mieux répondre à cette problématique, nous essaierons tout au long de cette étude de répondre aux **sous questions** suivantes :

- Quels sont les principaux changements organisés dans Algérie Télécom ?
- Quelles sont les principales formes de la résistance aux changements engagés par l'entreprise ?
- Quels sont les outils adoptés par la DRH pour gérer et anticiper ces formes de résistances ?
- Quel est le mode de pilotage et les mesures d'accompagnement de la conduite du changement adopté par la DRH d'AT ?
- Dans quelle mesure ce mode de pilotage a-t-il pu faire aboutir ces projets initiés par l'entreprise ?

Ces interrogations nous ont conduits à énoncer **l'hypothèse opérationnelle suivante** :

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle essentiel dans la conduite du changement et représente le principal canal de direction pour Algérie Télécom.

La direction des ressources humaines chez Algérie Télécom est essentielle pour faciliter le changement organisationnel. Ses fonctions comprennent la communication des objectifs du changement, la formation des employés, le soutien continu, l'adaptation des politiques RH et le leadership exemplaire pour motiver les employés à s'engager dans le processus de changement.

Cela nous amène à penser aux **hypothèses** suivantes :

1. Les principaux changements organisés chez Algérie Télécom pourraient impliquer une modernisation de l'infrastructure réseau, le développement des compétences internes.
2. Les principales contraintes de la conduite du changement sont : la résistance des employés, les défis de communication entre les services, ainsi que les contraintes budgétaires.
3. La DRH d'Algérie Télécom pourrait piloter la conduite du changement en organisant des formations, en favorisant la communication transparente et la participation des employés pour assurer la cohérence et l'efficacité du travail.

4. Les DRH d'Algérie Télécom peuvent contribuer à la conduite du changement en adoptant des stratégies axées sur la mobilisation, la gestion des résistances au changement, en favorisant un environnement innovant.

La réalisation de cette recherche nécessite de suivre **une démarche méthodologique** tels que :

L'approche descriptive : cette recherche nécessite une exploration des définitions pertinentes, des théories du changement et de leur processus, ainsi qu'une analyse des pratiques de la DRH, incluant ses outils et son rôle lors de changements organisationnels, à travers une revue de la littérature théorique.

L'approche analytique : nous utiliserons un questionnaire distribué à tous les employés de l'entreprise pour analyser les données de notre étude empirique, examiner les résultats obtenus et déterminer le lien entre la DRH et la conduite du changement organisationnel, ainsi que la démarche adoptée par la DRH pour aider les employés à s'adapter au changement.

L'analyse exige **une structuration** en trois chapitres, comprenant :

Le premier chapitre traite les fondements théoriques du changement organisationnel, en couvrant leur typologie, leur processus, les outils utilisés par la direction des ressources humaines pour les gérer, ainsi que les acteurs du changement. En outre, il faudrait également aborder la question de la résistance des ressources humaines au changement.

Dans le deuxième chapitre on va présenter le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel d'un côté théorique. Avant d'examiner la relation entre les changements organisationnels et la gestion des ressources humaines, il est important de clarifier les concepts de la GRH et d'analyser les stratégies adoptées à différentes phases du changement. Ensuite, il convient d'évaluer le rôle des acteurs, notamment la DRH, dans la conduite du changement, ainsi que la contribution individuelle à celui-ci. De plus, il est nécessaire d'identifier les nouveaux rôles et responsabilités des professionnels de la GRH et d'établir des critères pour évaluer la réussite de la gestion du changement.

Le dernier chapitre est une étude empirique dans l'entreprise algérienne Algérie Télécom, nous utiliserons un questionnaire auprès des employés d'Algérie télécom, pour évaluer le rôle de la DRH dans le changement organisationnel et déterminer comment elle peut mieux aider les ressources humaines à s'adapter.

Nous analyserons les résultats et sélectionnerons les conclusions pertinentes pour nos recherches

Revue critique de quelques études antérieures :

Il existe plusieurs études réalisées dans ce domaine, y compris :

- Le mémoire de master en science de gestion « Le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement » Cas : ENIEM ; université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2022

L'étude de ce mémoire se concentre sur un changement organisationnel au sein de la BADR de Tizi Ouzou, examinant son impact et les pratiques de conduite du changement. Les hypothèses évoquent l'internationalisation des marchés, la résistance des salariés, le développement des compétences et l'impact positif du changement sur l'entreprise. La méthodologie est descriptive, avec une partie théorique sur le changement organisationnel et une partie pratique sur la BADR.

Chapitre 1 :
**Changement organisationnel : concepts ; approches et résistance au
changement organisationnel**

Chapitre1 : changement organisationnel : concepts ; approches et résistance au changement organisationnel

Dans un environnement économique en évolution constante, la capacité d'une organisation à se transformer est devenue un enjeu stratégique majeur.

Le changement organisationnel est aujourd'hui une réalité incontournable pour toute entreprise souhaitant s'adapter à un environnement en profonde mutation. Que ce soit pour faire face à de nouvelles contraintes réglementaires, tirer parti de nouvelles technologies, ou simplement rester compétitif, la capacité d'une organisation à se transformer est devenue un enjeu stratégique majeur. Cependant, mener à bien un changement d'envergure représente un défi de taille nécessitant une compréhension approfondie des multiples facettes de ce phénomène complexe.

C'est l'objet de ce chapitre, articulé autour de trois grandes sections.

La première section posera le cadre conceptuel en définissant la notion de changement organisationnel, les différentes typologies et les principaux modèles théoriques explicatifs seront également explorés.

La deuxième section abordera la problématique centrale des résistances au changement, les formes que peuvent prendre ces freins individuels et collectifs seront analysées, tout comme leurs sources profondes, les outils d'identification et d'évaluation des résistances seront présentés, et leurs conséquences dommageables pour le projet de changement seront soulignées.

Enfin, la troisième section se penchera sur la conduite même du changement organisationnel. Après avoir défini ses objectifs clés, les différentes approches et démarches pour le mener à bien seront détaillées, en mettant l'accent sur le rôle essentiel joué par la fonction ressources humaines.

L'enjeu de ce chapitre est donc de poser les bases théoriques indispensables à une compréhension globale du changement organisationnel, prérequis pour toute entreprise désireuse de le réussir.

Section1 : Les fondements théoriques et conceptuels du changement organisationnel

Dans cette première partie, notre objectif est de comprendre le changement dans son ensemble, en examinant ses divers types et les principaux facteurs qui le déclenchent. Nous entamons notre étude par quelques définitions.

1. Définitions du changement organisationnel :

Parmi les nombreuses définitions du changement organisationnel, nous choisirons d'adopter les suivantes :

Selon Collerette, 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 ». ¹

À partir de cette définition on peut dire que, le changement organisationnel se produit lorsqu'il y a une modification importante et durable dans un aspect spécifique de l'organisation, observable par ses membres ou les parties prenantes concernées.

Grouard et Meston ont défini le changement organisationnel comme suit : «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ». ²

Pour ces deux auteurs, le changement organisationnel est défini comme un processus de transformation encourageant l'évolution de l'organisation.

D'après Beckhard, le changement organisationnel est appréhendé comme : « Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements». ³ C'est-à-dire : met en avant une action planifiée et globale, dirigée par les cadres supérieurs pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la performance de l'organisation ; elle implique des interventions significatives sur les processus organisationnels, utilisant les connaissances des sciences comportementales.

¹ Pierre Collerette et Al. 1997. Changement organisationnel : Théorie et pratique[en ligne] consultée le 23/04/2023 à 14 :17 URL : «

https://www.researchgate.net/publication/346750532_Changement_organisationnel_Theorie_et_pratique. »

² Grouard et Meston. 1998. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. 4eme édition Dunod. France, P.6

³Boukrif, Moussa. 2008. Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, p.24

Pour Michel Crozier et Friedberg : « le changement organisationnel ne consiste pas seulement à changer l'organigramme, modifier les règlements, il n'est pas seulement à l'action de remplir de nouvelles cases ou supprimer d'anciennes, c'est en fait bouleverser l'équilibre toujours fragile auquel on est parvenu et remettre en cause tout le système social en redistribution le pouvoir et les enjeux d'une autre façon ».¹

Donc on peut dire d'après Michel Crozier et Friedberg, le changement ne se réduit pas à une simple action de modification, cependant, implique une perturbation, bouleversement de la routine et des habitudes de gestion au sein de l'entreprise.

Nous constatons à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel englobe toute transformation ou modification significative affectant soit l'ensemble du système de l'organisation, soit ses sous-systèmes.

D'autre part, le changement organisationnel peut être défini comme un processus de transformation dirigé par la haute direction, visant à favoriser l'évolution de l'organisation. Il implique des actions planifiées et globales pour améliorer la performance de l'organisation.

De plus, il trouble les routines et les pratiques de gestion habituelles, et redistribuant le pouvoir et les enjeux au sein de l'entreprise.

2. Le processus du changement organisationnel :

Il existe plusieurs façons d'établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette partie, nous vous présenterons d'abord le modèle de Lewin, suivi de celui de Collerette et al.

2.1. Le modèle de Lewin :

Son modèle est un incontournable présent dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il se concentre principalement sur le changement des attitudes. Ce processus de changement est articulé en trois phases² :

- La première phase, le dégel ou la dé cristallisation
- La deuxième phase, la transition

¹Crozier Michel et Friedberg .1997.L'acteur et le système. Paris, p.328

²Lewin et Al.2022. « Comparaison des modèles de gestion du changement : Lewin contre Kotter Coach Hub .1 August 2022 » .consulté le 4/5/2024 à 10h44.

➤ La troisième phase, le regel ou la recristallisation

La première phase du modèle de Lewin, dénommée dégel, marque le commencement d'une période où les comportements, attitudes et perceptions sont remis en question, que ce soit de manière intentionnelle ou pas ; pendant cette période, il y a une prise de conscience des inconvénients de la situation actuelle par rapport à une alternative plus favorable. Cependant, le changement n'est pas encore assuré à ce stade.

En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon de l'ancienne pratique de comportement, d'attitudes ou de perceptions, mais implique également l'adoption de nouvelles approches.

Nous remarquons que cette phase de dégel représente une période de transition et de préparation où les membres de l'organisation commencent à reconnaître la nécessité et les avantages du changement, mais où ils doivent également être prêts à abandonner leurs anciennes habitudes et à embrasser de nouvelles perspectives et méthodes pour atteindre les objectifs de changement.

Deuxième étape : cette phase implique l'acquisition de nouvelles habitudes et compétences, le changement est conceptualisé et mis en œuvre en stimulant la motivation et le désir de changement chez les employés, tout en les incitant à adopter de nouveaux comportements, elle se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent confortables avec leurs nouvelles attitudes.

Troisième étape : les nouveaux comportements se solidifient et deviennent des habitudes établies, c'est le moment où les nouvelles attitudes et méthodes acquises deviennent partie intégrante de la routine. ¹

Le regel représente la phase où le changement est pleinement intégré dans les nouvelles pratiques ; au cours de cette période, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se solidifier. ²

Alors ; on peut dire dans cette phase que le changement devient une partie naturelle et cohérente du fonctionnement quotidien de l'organisation, assurant ainsi sa durabilité.

¹ Shimon Dolan Et Gaétan Morin. 1996. Psychologie et comportement organisationnel. Paris. P.376

² Burnes Bernard. 2004. Kurt Lewin And Complexity Theories : Back to the future .Journal of Change Management, vol. 4, no 4 , Pp. 309-325

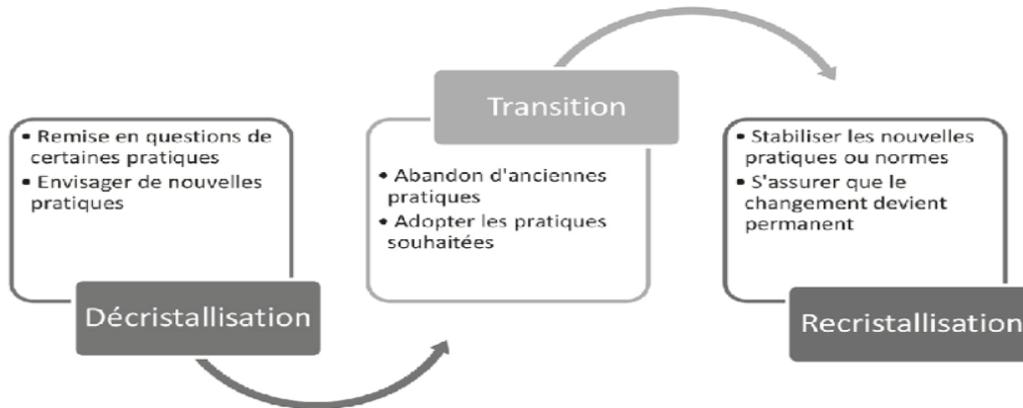


Figure 1 : le processus de changement selon Lewin

Source¹ : Anne-Marie Duclos. <https://www.researchgate.net/profile/Anne-Marie-Duclos> consultée le 23/04/2024 à 16:14

2.2. Le modèle de Collerette et al. :

Collerette et al, suggèrent, en s'appuyant sur le modèle de Lewin, d'analyser les expériences des individus impliqués dans le processus de changement afin de mieux appréhender leurs sentiments.

Le processus avancé par Collerette et al comprend quatre étapes ²: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration ; ces phases correspondent à celles énoncées dans le modèle de Lewin.

- **L'éveil** : Il s'agit d'un processus mental qui consiste de réfléchir à l'importance d'accorder ou non son attention aux pressions environnantes, c'est essentiellement un acte de discernement, à ce stade, l'individu décide de remettre en question ou pas sa perception de la réalité ; lorsqu'il choisit de le faire, cela marque le début d'un processus de désintégration.
- **La désintégration** : Consiste à «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».³

Cette étape n'aboutit pas obligatoirement à un changement, elle est souvent caractérisée par l'insécurité alors que les individus commencent à adopter des attitudes envers le

¹ Anne-Marie Duclos.2015. Le processus de changement selon Lewin [en ligne] URL :

« <https://www.researchgate.net/profile/Anne-Marie-Duclos> ». consultée le 23/04/2024 à 16 :14

² Collerette, P., Gilles, D.et Richard, P. 1997. Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, p 25.

³ Ibid.1997, p.26

changement et décident s'ils seront ouverts ou réticents ; c'est également à ce stade que des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

- **La phase de reconstruction** : Pendant cette phase, l'individu est en train d'assimiler de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde ; cette étape se déroule simultanément à la désintégration. Cependant, nous n'avons pas encore atteint le stade de la remise en question ni celui du choix final.
- **La phase d'intégration** : La phase d'intégration correspond à ce que Lewin appelle la recristallisation dans son modèle, au cours de cette période, «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».¹

A partir de ce modèle on peut conclure que, le processus de changement implique une série d'étapes successives, elle met en évidence le fait que le changement ne se produit pas instantanément, mais qu'il passe par plusieurs phases, de la prise de conscience initiale à l'intégration des nouvelles pratiques dans la vie quotidienne.

Donc, on peut dire que le changement est un processus complexe qui nécessite du temps et de l'engagement pour être totalement assimilé et intégré dans les habitudes et les routines.



Figure 2: Les phases et les étapes du changement

Source² : Pr.Ferouani. Le processus de changement organisationnel. « elearn.univ-tlemcen.dz »

¹ Ibid.1997.p.36

²Pr.Ferouani. Le processus de changement organisationnel. « elearn.univ-tlemcen.dz » consulté le 13/5/2024. A12H34.

3. Les facteurs et les typologies du changement :**3.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :**

Le changement organisationnel est influencé par une combinaison de facteurs internes et externes. D'après David Autissier, le changement constitue généralement « une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs »¹.

Il identifie également deux grandes catégories de facteurs : les facteurs internes et les facteurs externes.

3.1.1. Les facteurs internes :

Les facteurs internes sont liés à l'organisation elle-même et peuvent se manifester à l'échelle de l'ensemble de l'organisation ou dans ses différentes parties, département ou services. D'après l'auteur David Autissier² les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement.

Selon K.B. Kahla³ Plusieurs facteurs, peuvent également jouer un rôle dans la détermination du changement organisationnel tels que :

- Les stratégies de l'entreprise définissent ses objectifs et ses moyens
- La taille de l'entreprise peut impacter sa structure organisationnelle
- La culture nationale, représentant les valeurs partagées par les membres de l'organisation, influence les modes de fonctionnement, le style de management, et d'autres aspects.
- Le pouvoir, la capacité d'influencer les actions des autres.

Nous remarquons que chaque auteur propose une perspective différente sur les facteurs internes du changement organisationnel. David Autissier souligne les décisions prises par les membres de l'entreprise en réponse à des changements environnementaux. Cependant, K.B. Kahla élargit la liste des facteurs internes en incluant les stratégies de l'entreprise, sa taille, sa culture nationale et le pouvoir des individus ; ces facteurs internes influencent la façon dont l'organisation fonctionne et peuvent influencer le changement.

¹ D.Autissier et J.Moutot.2003. Pratiques de la conduite du changement. Paris : éd Dundo, P90.

² Idem., 2003. P.90

³ Ben Kahla K. 1999. Les analyses du changement organisationnel. Article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. www.google.fr

3.1.2. Les facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.¹

On identifie six facteurs externes principaux qui sont considérés comme des moteurs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, les changements dans l'actionnariat, ainsi que les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de pensée.

Tableau 1 : Tableau résumant les différents facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> -Stratégie (coût, différenciation, etc.) - Organisation (centralisation, décentralisation, concentration, distribution, etc.) - Système de gestion (qualité, processus, etc.) - Outils (techniques, informatiques, etc.) Pratiques (techniques, commerciales, etc.) - culture (client, service, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Environnement légal et réglementaire (commerce international, etc.) - Technologie (informatique numérique, etc.) - Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.) - Client (évolution de la demande)- Financier (bourse) - Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source² : D.AUTISSIER, J. MOUTOT. Pratique de la conduite du changement. Paris, éd Dunod, 2003.P. 89

On peut dire que les deux types des facteurs jouent un rôle comme déclencheurs du changement organisationnel. Ils insistent sur l'importance de les identifier avec précision pour comprendre ce qui motive les organisations à évoluer.

¹ Cité par Alain VAS, Bénédicte Vande Velde. La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire. P06. Disponible sur « <http://www.strategieaims.com>. »

² D.Autissier, J. Moutot. 2003. Op.cit. P. 89

3.2. Les différents types de changement organisationnel :

Nous allons présenter quelques types de changement selon ces auteurs.

3.2.1. La typologie selon Mintzberg :

Selon Mintzberg et ses collaborateurs¹, trois catégories de changement sont identifiées en fonction du comportement individuel ; ainsi, le changement peut être soit orienté, soit spontané, soit planifié.

- **Le changement conduit – dirigé** : ce type de changement repose sur l'implication d'une personne dotée d'une autorité et d'une influence marquante, il peut affecter les valeurs, les attitudes, les structures et les systèmes.
- **Le changement spontané** : cette « méthode de changement n'est ni gérée ni contrôlée par les dirigeants »². Elle peut se produire en réponse à un défi politique, à une prise de conscience de la nécessité de changer, ou dans le cadre d'un processus d'apprentissage stratégique.
- **Le changement planifié** : c'est un changement intentionnel, contrairement à un changement spontané, qui affecte principalement le système social et le comportement individuel en tant que membre de l'organisation, sa gestion repose sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques, pilotées par des leaders, y compris l'utilisation de la technologie.

3.2.2. La typologie selon D. AUTISSIER ET J.M. MOUTOT :

D'abord on va présenter ce tableau ci-dessous afin de comprendre les typologies de changement selon D. Autissier Et J.M. Moutot qui peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

¹ Mintzberg, Ahlshand.B, Lampel.J. 1999. Safari en pays stratégie. Edition Village Mondial, p333.In, (Salma Zone, mémoire DEA en sciences de Gestion, « Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel », Faculté des sciences Economiques ET de Gestion Tunis, 2003).

² Idem.1999.p.334

Tableau 2 : les typologies du changement

PROGRESSIF	<p>Changement prescrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Répondre à des contraintes de l'environnement -12 à 36 mois -Projet an 2000 euro 	<p>Changement construit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur Entreprise -1 à 10 ans -Culture client, qualité, processus
BRUTAL	<p>Changement de crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Solution à un dysfonctionnement -1 jour à 3 moi -Accident, grève, plaintes de clients 	<p>Changement adaptatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transformation des pratiques et de l'organisation -6 à 18 mois - Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source ¹: D. Autissier Et J.M. Moutot, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », DUNOD, Paris, 2003, P93.

¹ D. Autissier Et J.M. Moutot.2003.op.cit. P93.

- **Le changement prescrit : imposé et progressif :**

Les déclencheurs de ce type de changement proviennent généralement de l'extérieur de l'entreprise, souvent de nature légale ou technologique, les rendant ainsi inévitables ; mais ne pas les prendre en compte peut sérieusement compromettre la survie de l'entreprise ou entraîner des sanctions pour non-respect des réglementations.

L'adoption de l'euro a induit de nombreux ajustements au sein des entreprises, touchant à la fois leurs systèmes informatiques, leurs pratiques comptables et commerciales, ainsi que les projets relatifs à l'an 2000euro, qui visaient à actualiser les données temporelles dans toutes les applications informatiques.

Ces modifications sont mises en place progressivement, les entreprises étant prévenues à l'avance pour qu'elles puissent anticiper et prendre les dispositions nécessaires.¹

- **Le changement de crise : imposé et brutal :**

Ce type de changement, à la fois interne et externe, est souvent imposé et se distingue par son caractère urgent, tels que : une grève, une panne mécanique ou informatique, une crise politique, etc.

Ces changements se produisent de manière rapide, rendant leur prévision et la sensibilisation des parties prenantes impossible. Il est impératif de répondre à ces contraintes dans les délais les plus brefs en mobilisant exclusivement les personnes concernées, avec une marge d'erreur très réduite.²

- **Le changement construit : volontaire et progressif :**

Le changement volontaire résulte d'une décision interne prise par une ou plusieurs personnes spécifiques ; ainsi, ces individus doivent élaborer des arguments convaincants et mettre en place des stratégies pour réaliser le projet de changement et obtenir son adhésion.

¹Idem.2003.P.93

² D. Autissier Et J.M. Moutot.2003. Les typologies du changement[en ligne].URL « <https://deams consulting-91.webself.net/cours> » consultée le 23/04/2024 à 20h.

Dans ce cadre, la conduite du changement revêt une importance accrue, représentant essentiellement une méthodologie de gestion de projet.¹

- **Le changement adaptatif : volontaire et brutal :**

La distinction entre le changement adaptatif et le changement volontaire réside dans le rythme ; les résultats visés sont plutôt à court et moyen terme, avec une période d'environ trois à dix-huit mois, dans ce contexte, la gestion du changement joue un rôle crucial dans la promotion du projet.²

4. Les objectifs du changement organisationnel :

« Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que, les méthodes d'une organisation. »³

Alors nous identifions que : le changement organisationnel implique la mise en œuvre de différentes procédures visant à modifier les individus, les groupes, la structure et les méthodes d'une organisation, cela peut inclure des ajustements au niveau des politiques, des processus de travail, de la culture organisationnelle et même des changements dans la composition du personnel.

L'objectif attendu est d'adapter l'organisation aux nouvelles contraintes, défis ou opportunités qui se présentent, afin de garantir sa durabilité, pérennité et sa compétitivité sur le marché.

Section2 : la résistance du changement organisationnel :

Nous avons défini le changement comme une modification d'un état d'équilibre à un autre déséquilibré, afin d'atteindre une situation plus performante , cette recherche d'équilibre pousse les parties concernées à réagir d'une certaine façon aux phénomènes susceptibles de perturber leur équilibre initial, il est important de souligner que ces réactions sont tout à fait légitimes.

¹ D. Autissier Et J.M. Moutot.2003. Les typologies du changement[en ligne].URL « <https://deams consulting-91.webself.net/cours>» consultée le 23/04/2024 à 20h.

² D. Autissier Et J.M. Moutot.2003. Ibid. à 20h.

³ Vas Alain. 2004. Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13ème conférence AIMS.P 28

Lorsque les employés manifestent souvent une résistance au changement, en raison des diverses pertes comme : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoir, de territoire, etc.

Chacune de ces pertes peut déclencher une réponse émotionnelle telles que le chagrin, le stress, tristesse etc.

« L'homme, de manière générale, a peur du changement »¹ ; toute modification, quelle que soit leur nature, implique des risques associés à divers facteurs de différentes natures.

Par conséquent, l'organisation doit être vigilante à ces risques et gérer efficacement ce processus afin d'éviter toute résistance potentielle qui pourrait perturber le bon déroulement du projet, c'est ce que nous examinerons dans cette section.

1. Définition de résistance au changement :

En général, qui dit changement dit résistance, «définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.»²

Grouard et Meston expliquent la résistance au changement tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié, un manque de connaissance et de compréhension de la solution, les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux ³.

Collerette et Delisle et Perron considère la résistance au changement comme :

« L'expression Implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement il s'agit de l'émergence de nouvelle forces restrictive en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement »⁴.

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs.⁵

¹ Autissier et Moutot. 2003. Op.cit., P 109.

² Collerette et Al. , 1997 .Op.cit. P94.

³ Grouard B., Meston. 1995. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. ED : Dunod, Paris. Pp21-23

⁴ Collerette et Al. 1997. Op.cit. .P20.

⁵ Benoît Grouard et Francis Meston. 1998. Op. Cit. P263

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est «l’attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l’idée d’une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ».¹

Les résistances au changement désignent tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'accepter une modification dans un processus de changement, elles peuvent prendre différentes formes, soit implicites, soit explicites.

L'acceptation du changement nécessite d’assumer le risque de perdre ce qui est connu pour un avenir incertain, dans cette perspective, tous les acteurs ne sont pas nécessairement susceptibles à prendre ce risque et peuvent manifester des résistances, que ce soit de manière active ou passive.

D’après les définitions précédentes nous concluons que, la résistance au changement est une réaction naturelle des individus et des groupes face à des changements éventuels, pouvant résulter de diverses causes telles qu'un manque de compréhension, des peurs liées à l'incertitude ou des craintes quant aux conséquences du changement sur leur travail et leur environnement.

2. Les formes et les types de résistance :

On sait qu’il y a deux formes de résistance : la résistance tacite, provenant du latin "tacite" signifiant silence, qui n'est pas explicitement exprimée, car elle est implicite, et la résistance explicite, qui se manifeste ouvertement, clairement et formellement par des paroles ou des actions, constituant des signes tangibles de la résistance.

Tableau 3 : Les types et les formes de la résistance :

Types de résistance	Formes de résistance
<ul style="list-style-type: none"> • Résistance tacite 	<ul style="list-style-type: none"> • Inertie • Sabotage • Acceptation déguisée

¹ Dolan, S.L., G. Lamoureux, G. et É. Gosselin. 1996. Psychologie du travail et des organisations, Montréal, Gaëtan Morin. P 486.

<ul style="list-style-type: none"> • Résistance explicite 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentation • Révolte • Sabotage
--	--

Source¹ : Vas Alain, La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE- " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "AIMS 2000.Montpellier 24-25-26 Mai 2000

Carton² a essayé de classer les différentes formes de résistance, il identifie quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

- L'inertie : il s'agit d'une absence de réaction au changement, où les individus semblent accepter le changement mais cherchent en réalité à en retarder l'application ; l'inertie est souvent rationalisée en invoquant la prudence ou en demandant des avis objectifs.
- L'argumentation : cette forme de résistance consiste à exprimer des objections et des critiques de manière argumentée ; c'est considérée comme la forme la plus productive de résistance, car elle permet d'engager un dialogue sur le fond et la forme du changement, l'argumentation est une tentative d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de la réalité intérieure de l'individu.
- La révolte : elle survient lorsque les individus sont incapables d'ajuster leur réalité à la réalité du changement proposé, elle peut prendre plusieurs formes, telles que des actions syndicales, des demandes de mutation, des recours à la hiérarchie ou même des grèves. Elle est souvent précédée de menaces, telles que la menace de démission, visant à influencer la perception du changement en évoquant des conséquences négatives.
- Le sabotage : se manifeste par des actions visant à démontrer la futilité ou la stupidité du changement, il peut prendre la forme des actions intentionnelles visant à embarrasser les promoteurs du changement.

Nous concluons , l'inertie correspond à une absence de réaction clair au changement, où les individus semblent accepter mais cherchent en réalité à retarder son application, l'argumentation constitue une résistance productive, exprimant des objections de manière

¹ Vas Alain, La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE- " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "AIMS 2000.Montpellier 24-25-26 Mai 2000

² Carton, G.D. 1997. Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Anact, Paris. P 51.

argumentée pour influencer la réalité du changement, la révolte survient lorsque les individus sont incapables de s'adapter au changement, se manifestant par des actions plus directes telles que des grèves ou des demandes de mutation, enfin, le sabotage représente une forme plus délicate de résistance, visant à démontrer l'inutilité du changement par des actions.

3. Les origines de la résistance au changement :

Les origines de la résistance au changement peuvent être rassemblées en :

3.1. Les origines individuelles de la résistance au changement :

Elles sont pour Kotter et Schlesinger¹ de quatre ordres :

- Les individus mettent l'accent sur leurs intérêts personnels plutôt que sur ceux de l'organisation dans son ensemble.
- Le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, souvent influencés par leurs expériences passées, incitent également les individus à résister.
- La faible tolérance au changement des individus en raison de craintes ou de peurs injustifiées, comme la crainte de ne pas pouvoir acquérir les compétences et les comportements nécessaires.
- Les différences de perception du processus de gestion entre les gestionnaires ou les initiateurs du projet et les parties prenantes concernées.

Les auteurs Brenot et Tuvée² catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- Le niveau d'éducation et de connaissances, qui influence l'ouverture d'esprit face au changement.
- Les aptitudes personnelles telles que la volonté d'apprendre, la créativité et l'imagination, en opposition avec les fonctions routinières solidement fixées.
- Les raisons économiques, lorsque le changement est perçu comme une menace financière pour l'individu.
- Les attitudes, les préjugés c'est-à-dire les façons de penser fermées et étroites.
- Les craintes et les conflits, que le changement peut susciter chez l'individu.
- Les sentiments d'insécurité, de jalousie concernant le changement et ses implications.

¹ Marson. C. 2008. Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs. , Ed De Boeck. P 101

² Brenot J.Tuvée L. 1996. Le changement dans les organisations. Paris. P 127

- Les enjeux de pouvoir interpersonnel et d'intérêts personnels, lorsque le changement est perçu comme une menace pour sa position ou ses avantages actuels.

Nous pouvons dire que chaque auteur porte son opinion selon plusieurs thèmes concernant les origines individuelles de la résistance au changement.

3.2. Les origines collectives ou organisationnelles de la résistance au changement :

Le groupe peut résister au changement pour deux raisons principales¹ :

- La volonté de préserver ses acquis, c'est-à-dire les normes, habitudes et modes opératoires déjà en place au sein du groupe.
- La crainte que le changement ne perturbe les réseaux informels et les relations sociales solides qui existent au sein du groupe.

En bref, nous comprendrons que le groupe peut résister au changement par peur de perdre ses acquis et habitudes, ainsi que par crainte de perturber les relations sociales établies.

4. Les conséquences de la résistance au changement :

D'abord on sait que la résistance au changement peut causer de graves dommages à une organisation, la conduisant parfois à sa destruction sans possibilité de redressement, elle peut provoquer donc :

- Annulation ou pause temporaire ou permanente de l'idée de changement.
- Transformation du changement en semi-réussite ou en échec.
- Baisse de la productivité et perte d'efficacité.
- Augmentation de l'absentéisme.
- Escalade des conflits et gestion selon un angle de « gagnant/perdant ».
- Détérioration du climat de travail.

La résistance au changement a des conséquences désastreuses sur les personnes et sur l'organisation, compromettant ainsi la réussite du changement.²

¹ « <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> » consulté le 4/5/2024 à 14h27

² Bareil Céline. 2004. La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal, P.10

En revanche, La résistance au changement offre l'occasion de discuter des raisons derrière le changement et de gérer le stress, ce qui permet d'avoir une vision plus objective de la réalité, de plus, elle souligne que tout changement annoncé peut être amélioré tant sur le fond que sur la forme, c'est pourquoi, la plupart des auteurs recommandent d'impliquer et de faire participer tous les individus au processus de changement pour surmonter la résistance.

Nous remarquons que la résistance au changement peut avoir des effets nocifs à la fois sur les individus et sur l'organisation dans son ensemble, compromettant ainsi la réussite du processus de changement.

Section3 : méthodes et approches de la conduite du changement organisationnel

Tout projet de changement ne se fait pas du jour au lendemain, les changements nécessitent du temps et un pilotage efficace pour réussir, en s'adaptant aux pressions du monde du travail.

Dans cette partie ; nous allons étudier tout ce qui concerne la conduite du changement organisationnel, définitions, origines, modalités ainsi que ses étapes, approches et méthodes.

1. Définition de la conduite du changement :

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou encore le pilotage du changement organisationnel, comme :

Selon Gilles : «la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement, la conduite du changement est conçue de façon évolutive, elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible»¹.

D'après Autissier et Moutot : «la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de

¹Gilles, Tenau .2005.La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. Paris : Ed. Le Harmattan, p.31.

prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée». ¹

Selon les mêmes auteurs « La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet.»²

À partir des définitions précédentes, on peut conclure que la conduite du changement implique un processus dynamique visant à faciliter le passage d'une configuration organisationnelle vers une autre.

Selon Gilles, ce processus est évolutif et vise à mobiliser les agents de l'organisation pour atteindre la situation désirée. Cependant, Autissier et Moutot insistent sur l'importance de s'assurer que l'organisation est prête à accepter le changement, en identifiant et en surmontant les réactions et en mettant en œuvre des actions pour garantir que les objectifs du projet de changement soient atteints de manière délibérée .

Nous constatons, la conduite du changement est un processus stratégique et opérationnel visant à guider l'organisation vers ses objectifs performants.

2. Les acteurs du changement :

Pierre Collerette et Al. Proposent aussi une définition des acteurs du changement comme : «les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement ».³

2.1. Les acteurs de changement selon Autissier :

L'être humain a une inclination naturelle à craindre le changement et à chercher à l'éviter en prenant des mesures pour ne pas y faire face.

Cependant, cette perspective peut varier selon le rôle de chaque individu dans un projet de changement.⁴

¹ Autissier David, Moutot Jean-Michel.2007. Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. P97.

² Ibid., 2007. P19

³ Collerette et Al, 1997.op.cit, P142.

⁴ D.Autissier, J.Moutot, op.cit.2003, Pp113-114

On identifiant les types d'acteurs¹ :

➤ Les initiateurs : les personnes associées à ce rôle sont celles qui s'activent pour proposer et promouvoir le changement telles que : un gestionnaire, un groupe d'intérêt, un groupe d'employés, etc.).

Ces gens encouragent le changement des actions avec l'espoir qu'elles entraîneront la venue des changements qu'ils souhaitent voir se réaliser.

➤ Les planificateurs : les individus associés à ce rôle sont celles qui ont le mandat de préparer les solutions à implanter ainsi que les outils à utiliser pour procéder à la réalisation du changement.

➤ Les exécutants : sont celles qui ont la responsabilité de mettre en place les différentes mesures du plan d'action afin introduire le changement dans les unités de travail.

➤ Les évaluateurs : les individus associées à ce rôle sont chargé d'évaluer l'état de la mise en œuvre du changement ainsi que les résultats obtenus, ils peuvent être des d'experts du domaine ou encore de personnes ou de groupes qui vont procéder à des audits. ²

D'après l'auteur, on peut conclure que les acteurs du changement sont des individus ou des systèmes qui agissent consciemment pour faciliter l'implantation du changement projeté.

3. Le processus de conduite du changement :

3.1. Les modèles de la conduite du changement organisationnel :

David Autissier et Jean-Michel Moutot ont constaté que la conduite du changement est souvent confiée à des cabinets externes, ils ont développé un modèle d'offres en conduite du changement organisé en trois approches :

• **L'approche de type « Gestion de projet »** ³: cette approche est la plus exhaustive, elle permet de structurer les différentes étapes du changement et assure un meilleur suivi dans le cadre d'un projet, avec des actions définies, un planning et un budget, elle implique l'application de la méthodologie utilisée dans un projet classique.

Cette méthode oublie parfois l'aspect humain, car les chefs de projet ont souvent une expertise plus technique que sociale ; elle peut être appropriée si le projet ne suscite pas de

¹ Colletterte, Martin, Robert Schneider .1951.le pilotage du changement.2ed.Canada, P. 183

² Ibid.1951.P184

³ Autissier David, Moutot Jean-Michel. 2007. Op.cit., P16

résistance, c'est pourquoi il est important de bien évaluer le besoin d'accompagnement du changement et de sélectionner la méthode d'intervention appropriée.

- **L'approche de type « cabinets de consulting »** : ces dernières années, les grands cabinets de conseil ont élaboré des méthodologies visant à standardiser les pratiques de conduite du changement dans leurs diverses missions, ces méthodes, centrées principalement sur la formation et la communication, ont été largement utilisées. Cependant, ces méthodes se concentrent principalement sur le « comment » plutôt que sur le « pourquoi » ; baser sur deux étapes qui sont diagnostique et action du changement.¹

- **L'approche de type « psychosociologique »** : des cabinets de conseil plus petits utilisent cette approche, basée sur les travaux de dynamique des groupes qui a étudié le changement social, cette méthode se concentre sur les facteurs de résistance, les sources de motivation, les styles de gestion et le climat social entre les groupes.²

Nous confirmons qu'il est essentiel de choisir la méthode la plus adaptée en fonction des critères du changement envisagé et des dynamiques organisationnelles, tout en veillant à la compétence des parties prenantes pour dépasser les défis et les enjeux.

3.2. Les étapes de la conduite du changement selon D. Autissier Et J. Moutot :

« La conduite du changement se matérialisent par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement ».³

La conduite du changement est standardisée, avec trois phases : le diagnostic, le déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement, et enfin le pilotage du changement, la conduite du changement comprend trois étapes essentielles, à savoir :

3.2.1. Une phase de diagnostic :

Cette phase consiste à délimiter le champ du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de types de changement, elle vise à établir un cadre qui servira à définir les leviers les plus appropriés.

Le modèle de conduite du changement proposé par Autissier et Moutot⁴ met l'accent sur la compréhension des acteurs, des forces et des obstacles impliqués dans un projet de

¹ Idem. D.Autissier, J. Moutot. 2007p16

²Ibid. D.Autissier, J. Moutot. 2007P17

³Ibid. D.Autissier, J. Moutot, 2007. P19

⁴ Ibid., Pp.18-19

changement, il comprend plusieurs étapes clés, telles que la définition du type de changement, la cartographie des acteurs, l'analyse des impacts du changement, la mesure des attitudes face au changement et la détermination des leviers d'action nécessaires.

3.2.2. Une phase de déploiement des leviers :

Les actions de communication et de formation varient selon le nombre de personnes impliquées dans le projet et le niveau d'adhésion, de même, les actions d'accompagnement des transformations nécessitent une étude d'impacts et un plan de transition entre la situation actuelle et future.

Concernant cette phase, David Autissier et Jean-Michel Moutot nous proposent les outils suivants :

- La formulation d'un positionnement avec un slogan :

Cette approche vise à donner une image positive au projet de changement organisationnel.

- Les grilles de repérage des changements organisationnels :

Selon David Autissier et Jean-Michel Moutot : « d'apercevoir l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les emplois, le contrôle, les structures et la culture »¹.

Ces grilles sont essentielles pour la mise en œuvre du changement organisationnel.

3.2.3. Une phase de pilotage :

Le pilotage compose de deux parties² :

La première partie qui traite le pilotage des hommes et de résistance la clé de voûte d'un projet de changement étant l'adhésion des individus.

La deuxième partie consiste à produire un tableaux de bord du changement et les transformations initialement pensées par le projet.

Dans cette phase, nous évaluons les résultats des actions menées pour conduire le changement, il est important de vérifier le niveau d'adhésion, la participation des individus, leur niveau d'information.

Nous concluons alors, la conduite du changement comporte trois phases clés : le diagnostic, le déploiement des leviers et le pilotage.

¹ Autissier et Jean-Michel Moutot., 2007. Op. Cit P189.

² D.Autisser Et J.M.Moutot.2003.op.cit, P4

Dans la phase de diagnostic, les problèmes justifiant le changement sont identifiés et analysés, tandis que dans la phase de déploiement des leviers, des actions de communication, de formation et d'accompagnement sont mises en œuvre, enfin, dans la phase de pilotage, les résultats sont évalués et des ajustements sont réalisés si nécessaire.

4. Les objectifs de la conduite du changement organisationnel :

Autissier et Moutot ¹énumèrent trois objectifs pour la conduite du changement organisationnel.

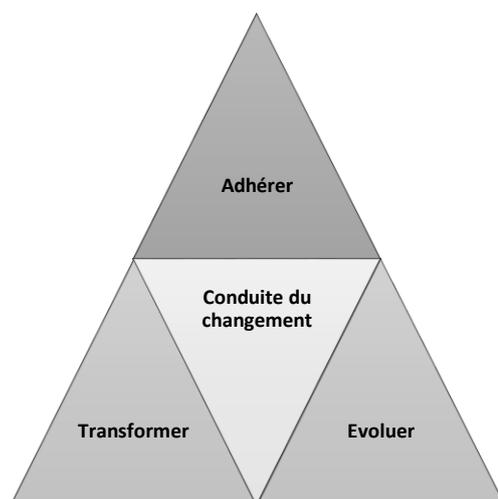


Figure 3 : les trois objectifs de la conduite du changement

Source : D. Autissier et J.M. Moutot. 2013. Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage, 3ème édition, Ed : DUNOD, Paris, P18.

4.1. L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

L'objectif est de comprendre les attentes des divers partenaires du projet et de leur proposer des initiatives de communication, de formation et d'accompagnement afin de favoriser la réussite du projet envisagé.

Sans leur adhésion ; ²le projet est condamné à l'échec, cette recherche d'adhésion est compréhensible à une stratégie interne, étant donné l'importance de mobiliser les acteurs par conséquent, il est primordial de dialoguer avec ces derniers, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des mécanismes de discussion pour encourager la collaboration.

¹ D. Autissier et J.M. Moutot, 2013.Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage. 3ème édition, Ed : DUNOD, Paris. P18.

² Idem, p18.

4.2. La transformation :

La transformation désigne un ensemble de projets de différentes natures qui sert à la réalisation d'une stratégie ou mission collective, l'enjeu réside dans l'accompagnement des projets mais surtout dans le pilotage des projets de telle manière qu'ils réalisent la finalité collective.¹

Lorsque les individus embrassent un projet, ils entrent dans une dynamique de production ; ils élaborent des diagnostics de la situation actuelle, envisagent des solutions et mettent en œuvre des pratiques novatrices.

Cela se traduit par des ajustements dans les processus, les structures, les pratiques et les compétences.

4.3. L'évolution :

L'évolution est un ensemble d'actions qui matérialisent à terme une réalisation collective sans qu'il y ait vraiment d'échéance précise et d'intervention, on garde les choses se faire tout en ayant à l'esprit le fait de réaliser quelque chose.²

L'évolution résulte de manière graduelle et sur le long terme de la phase de transformation, les acteurs mettent en place des changements qui contribuent à créer de nouvelles méthodes de travail, et parfois même de nouvelles perspectives.

Nous pouvons conclure que la réussite d'un projet dépend de l'adhésion des parties prenantes clés, nécessitant une compréhension de leurs attentes et une communication efficace, la phase de transformation implique l'action concrète, où les individus innovent et mettent en place des pratiques nouvelles ; cette transition demande réflexion et engagement, l'évolution résulte de cette transformation.

¹ D. Autissier et Al. Op.cit. P15

² Idem, P.15

En somme, ce chapitre vise à fournir une vue d'ensemble complète et structurée sur la thématique essentielle du changement organisationnel, en couvrant à la fois les aspects théoriques fondamentaux, les défis pratiques majeurs tels que les résistances, ainsi que les approches et démarches concrètes pour le mettre en œuvre, cette étude établit une base solide de connaissances.

Comprendre les concepts clés, les différents types de changement et les modèles sous-jacents permet de poser le cadre général indispensable, identifier et analyser les freins individuels et collectifs qui surviennent inévitablement est ensuite crucial pour anticiper et gérer ces obstacles.

Le changement organisationnel n'est plus considérée comme un simple aspect parmi d'autres de l'organisation, mais bien comme un élément fondamental et incontournable, la capacité à mener des transformations avec succès n'est plus une compétence ponctuelle à mobiliser occasionnellement, mais constitue désormais un véritable atout stratégique que les entreprises se doivent de bâtir, de renforcer et de faire évoluer en permanence.

En d'autres termes, savoir s'adapter au changement et réussir à implanter durablement des mutations en profondeur est devenu un avantage concurrentiel immatériel capital que les organisations doivent cultiver et développer continuellement ; le changement ne représente plus un simple évènement, mais un processus clé qui nécessite des capacités spécifiques ancrées dans les gènes même de l'entreprise.

On va s'intéresser dans le deuxième chapitre à la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel afin de mieux préciser son rôle et sa relation avec ce phénomène.

Chapitre 02 :
Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Chapitre 2 : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une réalité incontournable pour les entreprises qui doivent s'adapter à un environnement en constante évolution ; que ce soit pour faire face aux nouveaux défis concurrentiels, répondre à des mutations technologiques ou s'aligner sur de nouvelles réglementations, les organisations sont amenées à se transformer régulièrement.

Dans ce contexte, la GRH a pour mission d'accompagner et de faciliter ces changements en gérant efficacement le capital humain de l'entreprise, elle doit veiller à ce que les collaborateurs adhèrent aux transformations, développent les compétences requises et restent motivés et performants tout au long du processus.

Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel est multiple. Tout d'abord, elle participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de changement en collaboration avec la direction générale, elle identifie les impacts sur les ressources humaines (effectifs, compétences, organisation du travail, etc.) et propose des plans d'action adaptés ; ensuite, la DRH assure la communication et la formation nécessaires pour préparer les salariés au changement. Elle les accompagne dans l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire et favorise l'adhésion aux nouvelles pratiques.

Par ailleurs, la DRH met en place des dispositifs de gestion des carrières et des compétences pour faciliter la mobilité interne et le reclassement des collaborateurs impactés par le changement.

Enfin, elle veille au maintien d'un climat social favorable en gérant les résistances éventuelles, en préservant la motivation des équipes et en assurant le respect des dispositions légales et conventionnelles.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.

D'abord nous présenterons dans la première section les déterminants stratégiques et opérationnels de la GRH.

Nous consacrons la deuxième section à déterminer le lien entre la GRH et le changement organisationnel.

Enfin, nous clôturons ce chapitre par le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.

Section 01 : Les déterminants stratégiques et opérationnels de la GRH

Dans cette section, nous aborderons les notions fondamentales de la gestion des ressources humaines (GRH).

Premièrement, nous définirons ce qu'est la GRH ; ensuite, nous évoquerons ses objectifs, ses activités et ses politiques ; enfin, nous préciserons les missions de la GRH pour clore cette section.

1. La définition de la GRH :

Permis les définitions de la GRH les plus fameuses :

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »¹

Selon P. Roussel : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »²

Selon Jean Marie Peretti, Helfer Jean Peirre : « Parler de ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources... »³

C'est-à-dire la gestion des ressources humaines ne considère pas les personnes comme de simples ressources, mais reconnaît les ressources telles que les talents, les compétences et les dispositions particulières qu'ils possèdent.

De manière globale, la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques mises en place au sein d'une entreprise dans le but de lui offrir les ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs fixés dans les délais prévus, tout en tenant compte du contexte d'incertitude dans lequel elle opère.

La gestion des ressources humaines (GRH) considère l'humain comme un objet de gestion, elle développe les compétences des employés par la formation, mesure leurs

¹ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeure. 2007. Gestion des ressources humaines .éditions Dunod .paris, P.25

² Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur56

³ Jean Marie Peretti, Orzoni Jacque, Helfer Jean Peirre, Gestion de Ressources humaines, Ed 21 : Vuibert, P.1

performances et augmente leur motivation, de manière explicite, la GRH peut être perçue comme l'ensemble des activités visant à améliorer la performance globale de l'équipe.

Nous pouvons dire alors ; la gestion des ressources humaines (GRH) consiste à planifier, mettre en œuvre et gérer les politiques, les pratiques et les programmes qui concernent les employés d'une organisation, cela inclut la définition des stratégies et des méthodes pour recruter, former, gérer et développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

En outre, la GRH s'occupe également des aspects organisationnels liés aux ressources humaines, tels que la structuration des équipes, la gestion des performances et la mise en place de politiques de rémunération et d'avantages sociaux.

2. Les objectifs de la GRH :

Les fonctions et activités fondamentales à la gestion des ressources humaines, que nous détaillerons dans ce chapitre, revêtent une importance capitale pour l'entreprise, car elles contribuent à la réalisation de ses objectifs¹, ces derniers peuvent être classés en catégories selon leur nature explicite, implicite.

2.1. Les objectifs explicites :

Les objectifs clés de la gestion des ressources humaines (GRH), qui visent à répondre aux besoins fondamentaux de l'entreprise en matière de capital humain.

- Attirer des candidats compétents et qualifiés ;
- Retenir les employés performants au sein de l'entreprise ;
- Renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs ;
- Favoriser le développement des employés en capitalisant sur l'ensemble de leurs compétences.

Ces objectifs sont liés aux différentes activités de GRH ; c'est pourquoi une gestion efficace des RH est essentielle pour attirer les talents, les fidéliser leur engagement.

Nous remarquons que, ces objectifs représentent l'importance stratégique de la GRH pour l'entreprise, en tant que moteur essentiel de la productivité et de la réussite à long terme.

2.2. Objectifs implicites :

Ces objectifs implicites guident les actions de la GRH pour créer un environnement de travail favorable à la fois à la réussite de l'entreprise et au bien-être des employés. Bien qu'ils

¹ Shimon L.Dolan, et Al, 2008.La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques Actuelles. Ed : Pearson Education, France, pp27-30

ne soient pas toujours énoncés explicitement, leur réalisation contribue significativement à la performance globale de l'organisation sur le long terme.

Au-delà des objectifs explicites, la gestion des ressources humaines poursuit également des objectifs implicites¹ :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Traiter équitablement les employés dans le respect des lois et réglementations.
- Assurer le respect du cadre juridique et réglementaire

Ces objectifs visent à optimiser la performance et le bien-être des collaborateurs.

Nous concluons, la gestion des ressources humaines ne vise pas uniquement les objectifs explicites ; cependant, les objectifs explicites et implicites à la fois.

3. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :

3.1. Les Dimensions :

La gestion des ressources humaines intègre quatre dimensions principales : managériale et économique, juridique, psycho-sociale et politique.

Néanmoins, son attribution fondamentale reste la gestion administrative du personnel et le climat social au sein de l'entreprise.

3.1.1. Dimension managériale et économique :

Diriger les ressources humaines implique une fonction de commandement : organiser, animer et évaluer le personnel, la GRH est également impliquée dans la gestion de la production, la prévision budgétaire et l'analyse des besoins en effectifs.²

3.1.2. Dimension juridique :

Initialement conçue comme un simple contrat de louage de services par le Code civil, la relation employeur-employé, c'est progressivement institutionnalisée au 20^{ème} siècle, donnant naissance au droit du travail, celui-ci régit désormais de nombreux domaines tels que l'embauche, le temps de travail, la discipline, le règlement intérieur, la rémunération, les congés, la représentation des salariés, la gestion des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.³

¹ Idem.p30.

² Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., Wells, R. B. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review, Paris.Pp.25-37

³ CAS Iness. Par Jean Marie Lamsa Tshikuna Tshika/Université Protestante au Congo-Graduat2007.

« http://www.memoireonline.com/02/10/3193/m-la_gestion_du_personnel_dans_une_entreprise_publique » consulté le 24/04/2024 à 18 :11h

3.1.3. Dimension psycho-sociale :

La dimension psycho-sociale se réfère aux changements dans les attentes et les comportements des employés et des employeurs au sein de l'organisation ; ces changements sont influencés par l'évolution du travail, le niveau d'éducation, les normes sociales, ainsi que les connaissances issues des sciences humaines telles que la psychologie et la sociologie des organisations. ¹

3.1.4. Dimension politique :

Diriger les ressources humaines est un processus profondément politique, impliquant la prise d'une certaine attitude, l'établissement de rapports de force et l'exercice du pouvoir sur les autres, la mise en place de mécanismes de représentation du personnel, d'expression des salariés et de gestion des conflits nécessite non seulement des connaissances techniques et juridiques, mais aussi des compétences en stratégie et en négociation. ²

Nous synthétisons que ces différentes dimensions convergent vers un objectif commun : la gestion efficace du personnel et des relations sociales au sein de l'entreprise, tout en tenant compte des besoins organisationnels et individuels.

3.2. Les Attributions :**3.2.1. Gestion administrative du personnel**

Les activités de gestion administrative du personnel peuvent être regroupées en trois domaines ³:

➤ Gestion collective :

- Analyse des besoins en emplois ;
- Gestion des mouvements internes : promotions, mutations, licenciements ;
- Définition des procédures de recrutement, d'évaluation et de rémunération ;
- Conception du règlement intérieur ;
- Définition et mise en application des règles de sécurité ;
- Gestion du plan de formation : analyse des besoins et organisation des actions ;
- Gestion des œuvres sociales ;
- Médecine du travail ;

➤ Gestion des tâches individuelles :

- Recrutement ;

¹ Diane Champagne, Dominique Mineau.2010.Gestion promouvoir la santé mental au travail. Ed : 3 ème, France.Pp69-77

² Françoise Kerlan.2012.Guide pour la GPEC.Ed :4ème .France, p.21

³ Jean Maria Lamsa. Op. Cit. Consulter le 24/04/2024 à 18 :14h

- Gestion des dossiers individuels ;
- Rémunération, mobilité interne, sanctions disciplinaires ;
- Détermination des parcours professionnels et plans de carrière ;

➤ **Gestion des relations avec les administrations :**

- Inspection du travail ;
- Direction départementale du travail ;
- Organismes de sécurité sociale et de retraite ;
- Agence nationale pour l'emploi

Nous remarquons que la gestion administrative du personnel est essentielle pour le fonctionnement optimal de l'organisation ; elle garantit une gestion efficace des ressources humaines tout en assurant la conformité aux normes légales et réglementaires.

3.2.2. Relations sociales :

La fonction des ressources humaines va au-delà de la simple gestion administrative. Elle englobe également la gestion des relations avec le personnel, y compris les représentants syndicaux, ainsi que la résolution des conflits, ces aspects représentent ce qu'on appelle la gestion stratégique des RH.¹

4. Politique en ressources humaines :

La direction générale attend de plus en plus de la DRH qu'elle participe à l'élaboration de la stratégie d'entreprise, le rôle du directeur des ressources humaines est donc de proposer une politique RH alignée sur la stratégie globale, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs, c'est ce qui fait de la fonction RH une fonction stratégique.

La politique RH² définit les priorités en matière de gestion des ressources humaines pour l'année ou les années futures, concernant notamment la rémunération, le recrutement, la gestion des compétences et des talents, la mobilité interne, elle reflète, dans les actes, les orientations de la direction générale.

Nous confirmons que la DRH doit prendre en compte les orientations stratégiques de la direction générale pour élaborer une politique RH cohérente ; il doit également analyser l'environnement de l'entreprise, y compris les facteurs économiques, concurrentiels, technologiques, organisationnels et démographiques.

¹ Sophie Grunfelder, Guillaume Delalieux.2023.RSE.Ed : Dunod .PARIS, P.107

² Claude M. Wella, mémoire pour l'obtention d'un diplôme approfondie « gestion des ressources humaines », université de Lome, Togo, 2002 (mémoire en ligne).

4.1. Politique de l'emploi :

Ces considérations sont fondées sur les décisions concernant le niveau et les modalités d'emploi, telles que l'externalisation de l'emploi, la diversification des statuts, l'évolution des qualifications, la gestion des âges, la gestion de la diversité, l'intégration des jeunes, des étrangers et des personnes handicapées ; elles englobent les politiques de recrutement, de promotion au sein de l'organisation.¹

4.2. Politique de rémunération :

La rémunération² est une variable complexe qui ne se résume pas à l'émission d'un chèque de paie ; il faut d'abord déterminer la capacité de paiement de l'entreprise, les montants à allouer aux différents postes, les niveaux de rémunération du marché, puis définir la répartition entre rémunération directe et indirecte ; enfin, établir des grilles salariales et les critères régissant les augmentations.

4.3. Politique de formation :

Selon J.P Citeau, la formation désigne « l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés pour s'adapter aux évolutions techniques, économiques et organisationnelles, et favoriser leur évolution professionnelle »³.

Des études montrent que dans les secteurs à forte évolution technologique comme le transport maritime, les connaissances doivent être renouvelées tous les 3 ans environ. D'où l'importance pour ces entreprises de mettre en place des programmes de formation en interne pour accélérer ce processus d'apprentissage continu.

4.4. Politique de gestion de carrière :

Selon J.M Peretti la gestion de carrière prend en compte les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés en termes d'affectation de postes, d'évolution hiérarchique, dans le respect des exigences de savoirs, savoir-faire et savoir-être requis.⁴

¹ Peretti, Jean Marie. Op.cit. P18

² Sekio et Al. 2001. Gestion des ressources humaines. 2e édition, édition De Boeck université, Montréal, p 157.

³ St-Onge et Al. 2004. relever les défis de la gestion des ressources humaines. Ed : G.MORIN, p. 6

⁴ Sekiou, Blondin, Peretti et Al. Op.cit. p. 367.

Section 2 : le lien entre GRH et le changement organisationnel.**1. Définitions de la fonction ressources humaines :**

La GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances ; elle renvoie plus précisément à «un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »¹

Selon St-Onge et al, la fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail »².

Elle peut se définir de la manière suivante selon Fayol :« en tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par apport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressource humaines correspondant à ses besoins en qualité : d'autres diraient de transformer du travail en performances collectives».³

Nous remarquons que le rôle de la fonction des ressources humaines au fur et à mesure est centré sur des tâches administratives, elle met en place une approche stratégique, pour une meilleure réalisation des objectifs de l'entreprise, cette évolution nécessite une prise en charge plus large des enjeux RH, tels que le développement des connaissances et la gestion des talents, nécessitant une vision à long terme et des politiques innovantes pour attirer, améliorer et fidéliser les meilleures compétences.

2. La relation entre la GRH et le changement organisationnel :

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation entre la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel ; ces deux notions connaissent des évolutions parallèles.

Plus précisément, on observe une évolution du paradigme dominant en GRH, passant d'une approche « rigide » à une approche « flexible», de l'autre côté, on distingue le changement « imposé » du changement « construit ».

Dans le paradigme fondamentaliste inflexible de la GRH, celle-ci n'est considérée que comme un moyen au service de décisions et d'actions qui lui sont extérieures. L'objectif est d'identifier les pratiques RH universelles menant au succès de l'entreprise. Dans cette

¹ St-Onge et al. Op.cit. p.6

² Ibid.p.6

³ Cas Iness. Par Jean Marie Lamsa TSHIKUNA TSHIKA/Université Protestante au Congo-Graduat2007.
« http://www.memoireonline.com/02/10/3193/m-la_gestion_du_personnel_dans_une_entreprise_publique ».
Consulter le 24/04/2024 à 18 :11h

perspective opérationnelle, les acteurs de l'entreprise sont vus comme des ressources au même titre que le matériel ou la technologie.¹

A l'opposé, les théories de la contingence adaptative prônent une adaptation situationnelle de la GRH aux différents contextes organisationnels, la GRH devient un levier stratégique et prospectif du changement, intégré dès la conception des transformations à mettre en œuvre, les acteurs humains ne sont plus de simples ressources, mais des parties prenantes à impliquer.²

La gestion des ressources humaines (GRH) dépendra grandement de la diversité des modes d'organisation et du potentiel créatif des membres de l'entreprise.

Parallèlement à la perspective théorique³ sur la notion de GRH, il faut aussi considérer celle sur le changement organisationnel, deux orientations principales s'opposent.

D'un côté, le changement peut être vu comme un phénomène extérieur aux individus, indépendant d'eux, le changement serait alors une réalité observable, reproductible dans le temps et l'espace, de plus, il serait déterministe.

Dans cette optique, la GRH aurait pour rôle d'accompagner ce changement et de réduire les résistances, cela permettrait de décrire et d'expliquer le changement par des approches uniques et permanentes, d'un autre côté, une perspective alternative considère le changement comme une construction sociale, dépendante des acteurs impliqués.

En fin de compte, nous pouvons croiser ces deux axes l'approche théorique de la GRH et celle du changement pour affiner la compréhension du sujet selon différents paradigmes.

¹ Natacha Pijon, Jean-Michel Plane.2020.Approches critiques des organisations. Ed : EMS, P.75

² Ibid.Pp.75-93

³ Oras M .1995. Le constructivisme, un mot en quête de sens .Revue Management France, Editée par le CNOF, n°97, PP. 12-13.

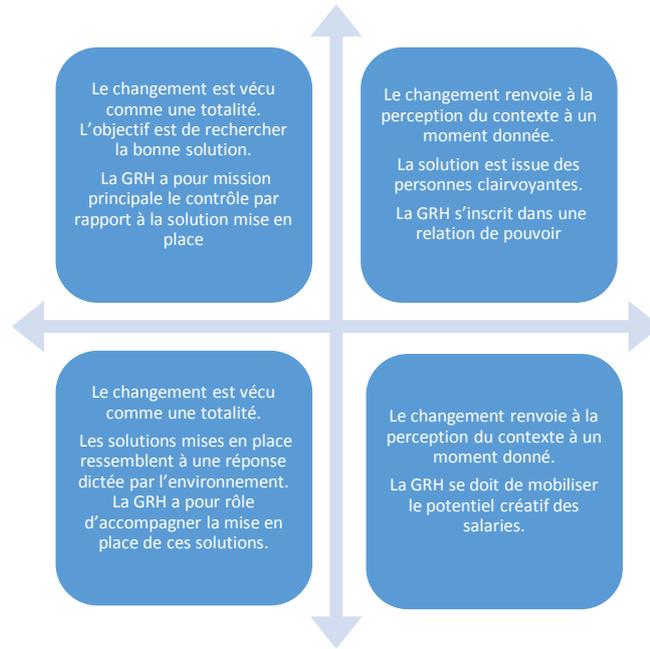


Figure 4: GRH et changement organisationnel : positionnement paradigmatique

Source¹ : M. Bayad, C. Schmitt. 2007. GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, p. 231.

- Le premier cadran, celui du nord-ouest, reflète les fondements de la gestion traditionnelle taylorienne, cette approche est centrée sur l'efficacité, les employés sont considérés comme une ressource de production à optimiser, un coût à minimiser ; leur rôle dépend essentiellement de la division verticale et horizontale du travail ; dans cette optique, la GRH doit organiser le contrôle pour assurer la régulation et l'efficacité de l'organisation.
- Le cadran sud-ouest correspond à l'approche des relations humaines, ce modèle représente la considération des membres de l'entreprise comme une ressource distincte des ressources matérielles ; le rôle de la GRH est de permettre aux individus de s'adapter à l'organisation en place.
- Le cadran nord-est renvoie à une gestion hiérarchique des ressources humaine, bien que le changement soit considéré comme une construction sociale, le plus souvent en raison de leur position hiérarchique élevée, les outils de participation des employés ne font souvent la légitimité des décisions relevant davantage du statut hiérarchique que de la connaissance réelle de la situation.
- Le dernier cadran, celui du sud-est, met l'accent sur la compréhension des comportements des acteurs au sein des entreprises, redonnant ainsi une place centrale aux

¹ M. Bayad, C. Schmitt. 2007. GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations. France, p. 231

employés, aux besoins d'équité et d'efficience s'ajoute celui d'efficacité, les salariés devant percevoir leur contribution au fonctionnement et au développement de l'organisation, la GRH doit alors favoriser l'utilisation du potentiel créatif de chacun, les employés jouent un rôle clé dans l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement, grâce à leur capacité d'innovation, d'autocontrôle, d'initiative et de prise de décision, on passe alors d'une logique de contrôle à une logique de participation¹.

Nous concluons que le modèle en quatre cadrans implique l'évolution de la gestion des ressources humaines, du traditionnel contrôle taylorien à une approche participative.

3. Le contexte du changement dans les activités stratégiques de la gestion des ressources humaines au cours des trois phases du changement :

Une véritable stratégie RH doit ainsi être formulée, alignée sur les exigences de chaque étape du changement, les programmes et politiques RH deviennent alors un processus dynamique et sophistiqué, s'appuyant sur une compréhension fine de la stratégie de changement adoptée.

On peut distinguer trois étapes clés avec leurs activités RH stratégiques associées.²

3.1. La gestion stratégique des ressources humaines au cours de la phase de démarrage du processus de changement (la phase du diagnostic) :

On sait que la phase de démarrage est essentielle pour engager l'organisation dans le changement, nécessitant une mentalité ouverte à l'innovation, pour réussir, les ressources humaines doivent adapter leurs activités pour favoriser cette transition, notamment en cultivant une culture de prise de risques et d'adaptabilité.

3.1.1. Dans le domaine du recrutement :

La GRH doit viser à attirer de jeunes talents qualifiés, ayant une forte capacité d'évolution, d'adaptation et d'innovation, ces profils, ouverts au changement, disposeront de la réactivité et de l'agilité nécessaires pour relever les défis liés aux transformations à venir au sein de l'organisation.³

Nous considérons alors dans la phase de démarrage du changement, le recrutement de ces nouveaux talents et tournés vers la créativité est essentiel pour l'organisation.

¹ Ibid., p.231

² B.Gazier.2001.les stratégies des ressources humaines. Éd : la découverte, Paris 158.

العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأس مال .بن عيسى محمد المهدي
الاستراتيجي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة
³ والكفاءات البشرية يوم 9 و10 مارس 2004 جامعة ورقلة

3.1.2. Le domaine de la rémunération et des récompenses :

Nous pouvons dire que dans les systèmes de rémunération doivent être adaptés pour motiver et récompenser l'engagement individuel dans le changement, basés sur des évaluations de performance personnelles. Ces politiques visent à encourager le personnel dès le début du processus de changement.

3.1.3 Le domaine de la formation et du développement professionnel :

La phase de développement offre des opportunités de croissance pour les employés et l'entreprise, la stratégie de formation doit intégrer les aspirations individuelles avec les besoins organisationnels, incluant des plans de carrière et de promotion, ainsi que le renforcement des compétences pertinentes pour les futurs changements.

3.2. La Stratégie des ressources humaines au cours de la phase de mise en œuvre du processus de changement (la phase de la transformation) :

Durant cette phase¹, l'organisation est confrontée à des tensions entre les premiers signes de changement et les résistances persistantes, les dirigeants et les employés sont engagés dans une dynamique de transition, accentuée par les réticences à abandonner les pratiques traditionnelles, afin de réussir cette étape, la gestion des ressources humaines doit renforcer ses initiatives de communication, de formation et d'accompagnement pour faciliter l'acceptation et l'adhésion au changement.

1.2.1. Le recrutement :

Selon Pierre Louart², « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer. »

À ce stade, la DRH déploie un processus de recrutement ciblé pour sélectionner les profils les plus aptes à soutenir le changement, un recrutement vise à identifier les talents nécessaires afin de faciliter la transition.

L'objectif est d'attirer des compétences clés pour accompagner efficacement la transformation de l'entreprise.

¹ B.Gazier.2001. Op .cit. P .158

² Pierre Louart. 1994. Gestion des ressources humaines. Editions Eyrolles .Paris, p. 109.

3.2.2. Le domaine de rémunération et récompenses :

Elle est définie comme « l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles » ¹

La politique salariale et les primes doivent être ajustées pour prendre en compte l'efficacité et la contribution individuelles à la réalisation des objectifs collectifs.

3.2.3. Le domaine de la formation et du développement professionnel :

Une stratégie de développement alignée sur le changement assure des effectifs compétents et favorise la cohésion interne, la formation est essentielle pour adapter les compétences aux nouvelles exigences.

La mise en œuvre de cette stratégie de formation peut impliquer la création d'une nouvelle fonction RH pour faciliter la mobilité interservices et accompagner le changement de manière transversale au sein de l'organisation.²

Donc nous concluons ; la formation à la sensibilisation favorise la confiance et la collaboration au sein de l'organisation.

Cela permet aux membres de l'organisation de s'engager efficacement dans le processus de transformation.

3.3. La Stratégie de gestion des ressources humaines au cours du processus de pilotage du changement :

Dans cette étape, l'organisation évalue l'efficacité des stratégies de changement et l'engagement des employés, afin de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les ajustements nécessaires, la direction des ressources humaines joue un rôle clé dans l'analyse des données et la recommandation des actions pour consolider le changement.

3.3.1 Le domaine du recrutement :

Durant cette phase, l'organisation a tendance à renforcer sa politique de recrutement interne, dans le but de développer la loyauté organisationnelle et la satisfaction au travail.

Cela vise à encourager un plus grand nombre d'employés à s'impliquer activement dans le processus de changement et à travailler pour sa continuité, cependant, cela ne signifie pas l'arrêt complet des recrutements externes, car la GRH doit pouvoir combler les déficits ponctuels de compétences spécifiques nécessaires à la poursuite des activités de l'organisation.³

¹ Pierre Louart .Ibid. p. 265

² B Gazier. Op .Cit. p. 163

³ Pierre Louart .Op.cit. P.184

3.3.2. Le domaine de la rémunération et des récompenses :

Les stratégies de rémunération doivent être alignées sur les performances individuelles et collectives, tout en tenant compte des comportements et de la conformité aux normes¹.

En complément des incitations financières, la GRH doit renforcer l'implication des employés par une communication efficace et une participation accrue à la prise de décision, l'équilibre entre rémunération basée sur la performance et engagement des employés est essentiel pour réussir le processus de transformation.

3.3.3 Le domaine de la formation et du développement professionnel et personnel :

La direction des ressources humaines doit utiliser la formation pour restaurer la motivation et les compétences des employés, ce qui est essentiel pour maintenir le changement².

Les programmes de formation doivent promouvoir le développement professionnel et renforcer la confiance et la cohésion des équipes, Il est également important d'impliquer activement les employés dans la vision stratégique du changement pour favoriser une transition positive.

Section 3 : le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Cette section aborde le rôle important que doivent jouer les professionnels en gestion des ressources humaines (GRH) lors des processus de changement organisationnel.

De nombreux auteurs soulignent qu'une gestion efficace du changement passe par une compréhension approfondie des enjeux humains qui y sont liés.

1. Les rôles des professionnels RH dans la conduite du changement :

Les responsables RH doivent véritablement s'investir dans de nouveaux rôles afin de permettre à leur entreprise de mieux s'adapter aux changements et de se positionner avantageusement sur le marché, en effet, la GRH peut jouer plusieurs rôles dans la conduite du changement, tels que :

1.1. Comme gestionnaire politique :

Un rôle clé de la GRH est de prendre en compte les aspects politiques³ essentiels au fonctionnement organisationnel.

¹ L.Boyer, N.Equibey. 2003. GRH nouvelle pratique. Éd: EMS. Paris, P.161

² Ibid. 134

³ Pichaut, F. 1996 .Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique. De Boeck Université, p154.

Les professionnels RH doivent diriger les politiques dynamiques, en utilisant leur expertise pour guider les employés à travers les changements avec un esprit de dialogue et de compromis. Ils doivent orienter les influences et s'appuyer sur leurs compétences de médiation plutôt que sur l'autorité hiérarchique formelle.

1.2. Comme partenaire stratégique :

En tant que partenaire stratégique¹, le défi pour la GRH est de se positionner de manière proactive, avec une vision d'ensemble englobant, la GRH et les enjeux business de l'entreprise, plutôt que de rester dans une gestion réactive uniquement focalisée sur les problématiques opérationnelles du quotidien.

Nous pouvons dire au final, la GRH se doit d'être en situation avec son environnement externe, tout en veillant à la cohérence et l'équilibre entre ses multiples activités et systèmes RH internes.

1.3. Comme agent de changement :

La DRH est un acteur central dans le processus de changement organisationnel, anticipant les besoins de transformation, participant à sa mise en œuvre et accompagnant les équipes.

Elle développe les idées, pilote les projets et influe sur les comportements pour favoriser l'adaptation, les gestionnaires RH doivent encourager une approche participative du changement et influencer les comportements pour garantir le succès des démarches².

2. L'agent de changement et ses gestes :

Selon Hall et Hord, le soutien offert aux personnes concernées pendant la mise en œuvre du changement est déterminant pour la réussite du projet.

Ils soulignent l'importance d'agir concrètement suite au diagnostic de la situation vécue par ces personnes, pour ces auteurs, l'efficacité d'un agent de changement se mesure aux efforts consentis pour faciliter le déploiement du changement³.

¹Abous Abdeddayem. 2006 .Projet d'amélioration de la gestion des ressources humaines au centre hospitalier provincial de Tetouan.Mémoire de Maîtrise en administration sanitaire, Institut national d'administration Sanitaire MAROC. P17

² Delavallée, E. 1999.Chapitre11. Changement organisationnel et Gestion des Ressources humaines», dans D.WEISS (Coord), Les Ressources Humaines. Paris, Ed.d'organisation. p550

³ Hall, E. G., Hord, S. M. 1987. Change in Schools: Facilitating the Process. Albany, New York, State University of New York Press. p11.

En d'autres termes nous considérons, un bon agent de changement est proactif, à l'écoute, et améliorer régulièrement son approche.

Hall et son équipe soulignent les bénéfices de diffuser cette responsabilité de manière participative et d'inciter les membres de l'organisation à s'impliquer activement dans le processus de changement.¹

Nous comprendrons que le changement n'est donc pas lié uniquement au leadership organisationnel, mais constitue un phénomène social concernant tous les parties prenantes.

Rondeau identifie les acteurs principaux :

- ✓ La haute direction, qui doit exercer les rôles stratégiques requis.
- ✓ Les champions et équipes porteuses, qui constituent les leviers opérationnels de mise en œuvre du changement, les différents destinataires ou personnes impactées par le changement, c'est le travail d'un ou plusieurs champions, appuyés par des équipes porteuses, qui permettra d'opérer la transformation.

L'auteur précise : «Il est important qu'une masse critique d'individus incarne dans l'action les buts poursuivis par la transformation et traduise tant au niveau fonctionnel (dans l'encadrement et les systèmes de gestion) qu'au niveau opératoire (dans les activités même de l'organisation) les visées stratégiques de la transformation.

C'est par l'émergence de cette masse critique de personnes préoccupées de changer que la nouvelle forme organisationnelle va devenir réalité. »²

2.1. Le rôle d'agent de changement RH :

Les experts en gestion des ressources humaines sont indispensables aux comités de pilotage du changement,³ car ils contribuent à adapter les pratiques RH aux nouvelles valeurs et modes de fonctionnement, essentiels pour la réussite de la transformation organisationnelle. Cornet souligne également l'importance de leur intégration, regrettant leur faible légitimité dans certains processus de changement malgré les multiples rôles qu'ils pourraient jouer, notamment dans la formation, la communication et la gestion des carrières.

¹ Hord, M. S., Rutherford, L. W., Huling-Austin, L., Hall, E.G. Virginia .1987. Taking charge of change. Association for supervision and curriculum development, P12.

² Rondeau, A. 1999. Transformation l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. Revue Gestion - revue internationale de gestion, septembre 1999, vol.24, no. 1, p154

³ Hall et Al. op.cit. Pp .11-12

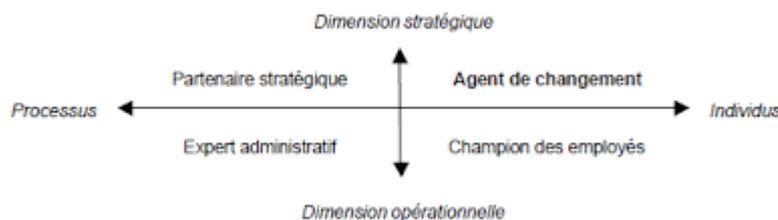


Figure 5: catégories et les rôles en fonction de leur focalisation sur le court ou le long terme et de leurs activités centrées sur la gestion des ressources ou des personnes.

Source: Ulrich, D. 1996 .Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Havard Business School Press. Boston, p24.

Nous portons notre attention sur le rôle de l'agent de changement et ses implications au sein de l'organisation compétitive.

La gestion du changement est identifiée comme une compétence pour les professionnels des ressources humaines, étant essentielle pour garantir le succès organisationnel dans un environnement concurrentiel.¹

Le modèle d'agent de changement RH d'Ulrich est considéré comme indispensable dans les projets de changement, mais son rôle peut être prescriptif et soumis à des questions de gestion du changement.²

Nous concluons, le concept d'agent de changement et son rôle dans la fonction RH semblent encore influencés par des théories aspirant à un idéal.

2.2. Le rôle de la haute direction :

Rondeau, Lemelin et Lauzon regrettent³ que les équipes dirigeantes limitent souvent leur implication à des gestes peu engageants, tels que solliciter le soutien des cadres de premier niveau ou diffuser des messages justifiant et encourageant le changement.

Il est important que des actions concrètes et des discours soient menés pour rassurer les parties prenantes, notamment en garantissant l'emploi.

¹Ulrich, D. 1996. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Havard Business School Press, Boston, p31.

²Idem. p44.

³Rendeau, A. op.cit. 1999, p154.

Nous remarquons qu'il est difficile d'identifier clairement les comportements significatifs à promouvoir lors d'un changement organisationnel, ceux qui pourraient faciliter l'adaptation des parties prenantes au changement.

3. Les défis de GRH lors d'un changement organisationnel :

Nous envisageons de présenter les défis¹ auxquels est confrontée la GRH, en mettant de côté les divers courants d'influence qui contribuent à la diffusion de ces concepts, tels que :

Le premier défi pour la GRH réside dans l'identification des connaissances cruciales, à savoir les savoirs, comprenant les connaissances explicites et tacites nécessaires aux processus décisionnels et aux activités essentielles de l'entreprise.

Il est nécessaire de les repérer, de les localiser, de les caractériser, de les cartographier, d'estimer leur valeur économique et de les hiérarchiser.

Le deuxième défi pour la GRH réside dans les difficultés liées à la préservation des connaissances : il est essentiel d'acquérir ces connaissances auprès des individus qui les détiennent, de les mobiliser, de les formaliser et de les préserver.

Le troisième défi pour la GRH se concentre sur les difficultés associées à la valorisation des connaissances : il est nécessaire de les mettre au service du développement de l'entreprise en les rendant accessibles tout en respectant certaines règles de confidentialité et de sécurité, cela implique de les diffuser, de les partager, de les exploiter, de les combiner et de créer de nouvelles connaissances.

Le quatrième défi pour la GRH porte sur les défis liés à la mise à jour des connaissances : il est essentiel de les évaluer, de les actualiser et de les enrichir en fonction des retours d'expérience, de la création de nouvelles connaissances et de l'apport de connaissances externes.

Le cinquième défi pour la GRH réside dans les interactions entre les problèmes précédemment évoqués.

Nous concluons, La GRH est confrontée à plusieurs défis complexes lors d'un changement organisationnel, elle doit notamment identifier, préserver, valoriser et mettre à jour les connaissances afin d'assurer le succès de la transition.

¹Bayad Mohammed, Schmitt Christophe, Op.cit. Pp43-53

En définitive, la direction des ressources humaines occupe une place primordiale pour assurer la réussite du changement organisationnel, tout au long du processus, de la planification stratégique à la mise en œuvre opérationnelle.

Sa mission consiste à anticiper les impacts humains du changement, à préparer les équipes en développant leurs compétences et leur adhésion, et à mettre en place les dispositifs de gestion des ressources humaines adaptés (mobilité, formation, communication, gestion des carrières, etc.).

La DRH contribue ainsi à créer un environnement favorable au sein duquel le changement peut s'implanter et les collaborateurs restés motivés, performants malgré les perturbations induites, son expertise en matière de gestion des ressources humaines et sa vision transversale de l'organisation en font un partenaire incontournable de la direction générale.

Au-delà de l'accompagnement opérationnel, la DRH apporte également un éclairage stratégique en analysant les enjeux humains du changement et en proposant des scénarios d'évolution des effectifs, des organisations et des compétences, elle participe de ce fait à la définition des orientations de l'entreprise, que ce soit pour surmonter les résistances, fédérer les énergies ou insuffler une nouvelle dynamique, la conduite réussie du changement nécessite l'implication totale de la fonction RH.

À ce titre, la DRH joue un rôle moteur et fait figure de véritable chef de file dans la transformation de l'entreprise.

Chapitre 03 :
Étude sur le rôle de la DRH dans la conduite du
changement organisationnel au sien d'Algérie télécom

Chapitre3 : étude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie télécom

Après avoir exploré les notions essentielles concernant le changement organisationnel, ainsi que la relation entre la Direction de Ressources Humaines à travers la littérature.

Ce chapitre concentre sur le rôle spécifique de la DRH dans la conduite de changement organisationnel au sein d'Algérie télécom.

Afin de mieux comprendre ce phénomène on va présenter dans ce chapitre une vision claire sur la direction opérationnel d'Algérie télécom Batna, sa structure organisationnelle, ses activités, ainsi que la présentation approfondie de sa direction des Ressources Humaines.

Tout en présentant d'abord ; dans la première section l'organisme d'Algérie télécom, ainsi que la direction d'accueil qui est dans notre cas la direction des ressources humaines.

Ensuite ; la deuxième section vise à décrire la méthode utilisée pour répondre à nos questions de recherche, en effet ; nous allons analyser, à travers une enquête par questionnaire, les opinions de ces employés sur le rôle de la DRH au niveau d'Algérie télécom et ses initiatives relatives à leurs adaptations et implications dans le processus du changement afin de collecter les informations indispensables pour une compréhension approfondie du sujet de notre travail.

Enfin, la troisième section vise à décrire la signification de nos hypothèses de recherche, et nous présenterons ensuite les résultats obtenus.

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude du rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie télécom, Nous allons présenter d'abord une image claire de l'entreprise.

1. Présentation d'Algérie télécom :

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics, créée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, résultant de la restructuration du secteur des postes et télécommunications en Algérie, et puis sa fondation officielle le 1 janvier 2003.

En tant qu'entreprise publique économique, Algérie Télécom est régie par cette loi, lui conférant le statut de société par actions (SPA), avec un capital social de 115 000 000 000,00 dinars et un effectif de 120 salariés au niveau du siège de la direction, l'entreprise vise d'être le premier opérateur incontournable dans le domaine de prestation de service de télécommunications en Algérie tout en ayant le souci de préserver et développer sa dimension internationale. ¹

Algérie télécom opère dans le secteur des technologies de l'information et de communication en tant que leader sur le marché Algérien dans son domaine, consciente de l'importance de ses clients et du segment professionnel.

2. Objectifs et Missions² :**2.1. Objectifs d'Algérie télécom :**

Entrée officiellement en activité à partir du 1 janvier 2003, elle entreprend dans le mode de télécommunications avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

2.2. Missions d'Algérie télécom :

- Accroître l'offre de service téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications précisément en zones rurales.
- Développer un réseau national fiable aux autoroutes de l'information.

¹ Document interne d'AT

² Document interne d'Algérie télécom

- Améliorer la qualité de services offerts, la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Mettre en œuvre des moyens intéressants afin de rattacher les localités isolées et les établissements scolaire.
- La fourniture des services de télécommunications de qualité tout en contribuant au développement socio-économique du pays.

3. Activités d'Algérie télécom :

- Fournir des services de télécommunication pour un bon échange de l'information.
- Gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Exploiter et établir les interconnexions avec tous les opérateurs de réseaux.

4. Les valeurs fondamentales :

Les valeurs fondamentales d'Algérie Télécom reflètent les piliers sur lesquels repose son identité et sa mission, il existe plusieurs valeurs tels que :

- La proximité : contrairement aux acteurs prônant la centralisation des infrastructures, ils vont délibérément choisi d'établir des centres régionaux proches des utilisateurs pour favoriser une relation de proximité.
- La flexibilité : au cœur de leur culture d'entreprise, la flexibilité permis de rester réactifs dans un secteur en constante évolution, aujourd'hui, la solidité de l'entreprise permet de mettre en œuvre leur stratégie en soutenant le développement socio-économique du pays.
- La qualité : l'engagement envers les clients et les partenaires est le meilleur gage de la réputation, en quelques années, Algérie Télécom Satellite s'est discrètement imposé comme un acteur de référence sur le marché des télécommunications par satellite.
- L'authenticité : chez Algérie Télécom Satellite, ils valorisent le comportement exemplaire, le respect envers les clients et partenaires, et ils mettent en pratique nos valeurs au quotidien.

5. La Stratégie d'Algérie télécom :

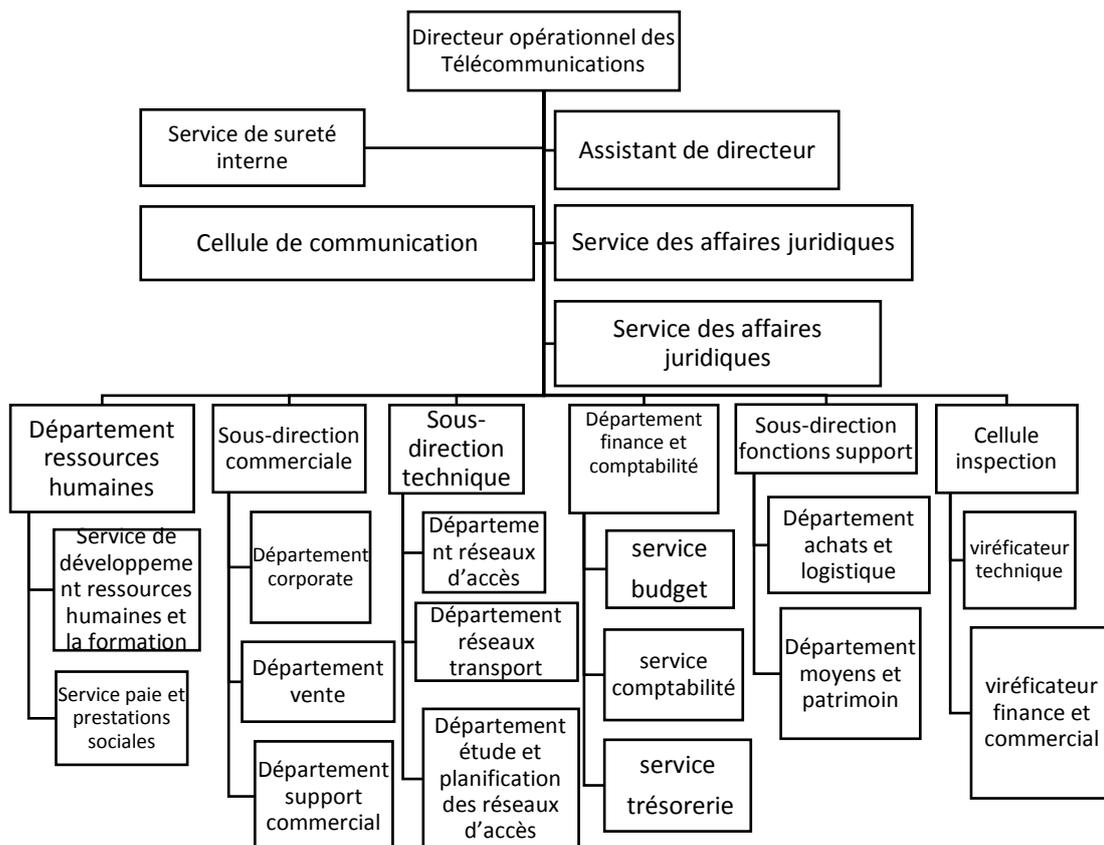
La stratégie d'Algérie Télécom reflète sa vision et ses objectifs en matière de développement et d'innovation technologique dans le secteur des télécommunications.

En tant qu'acteur majeur de ce domaine en Algérie, Algérie Télécom s'engage à fournir des services de haute qualité tout en répondant aux besoins changeants de ses clients. Sa stratégie

repose sur une approche proactive visant à renforcer son infrastructure, à introduire de nouvelles technologies et à améliorer continuellement ses services, à travers :

- Offrir des services innovants et technologiquement avancés.
- Répondre aux besoins des clients avec des solutions globales et performantes.
- Contribuer au développement économique et au bien-être de la société.
- Développer et exploiter des réseaux de télécommunications par satellite conformes aux normes internationales.
- Ils visent à établir une base solide pour le développement en mettant en œuvre une stratégie dynamique et constante, soutenue par des ressources humaines et matérielles, afin de réaliser des progrès significatifs sur les plans technique et commercial.

L’organigramme de la direction opérationnelle d’Algérie télécom Batna



6. Organisation et mission des structures :

Cette structure organisationnelle représente l'organigramme de la direction opérationnelle d'Algérie télécom de la wilaya de Batna.

La hiérarchie d'organigramme est comme suite : en premier lieu, au sommet se trouve le directeur opérationnel des Télécommunications, assisté par son assistant.

Rattachés directement au Directeur, on trouve plusieurs services y compris :

- Service de sûreté intérieure,
- Service des Affaires Juridiques qui vise à :
 - Emettre des avis juridiques relevant de sa compétence sur les projets de cahiers des charges ;
 - Gérer les contentieux et prend en charge les réquisitions ;
- Service support systèmes d'information qui est chargé principalement par :
 - Procéder à l'approvisionnement et l'entretien des équipements de parc informatique au niveau de la direction opérationnelle ;
 - Veiller à l'application de sécurité informatique sur les postes de travail ;

Deux cellules : cellule communication (presse, média, digitale) et cellule d'inspection qui se comporte sur deux vérificateurs tels que : vérificateur technique afin d'assurer la performance d'Algérie Télécom, et vérificateur finances et commercial pour assurer la fiabilité et la conformité de l'entreprise.

La direction opérationnelle comprend trois sous-directions principales :

D'abord ; Sous-direction commerciale qui se compose de trois départements : département Corporate (tous ce qui lier avec les entreprises), département vente (ville les agences commerciales de télécommunications)et département support commercial .ensuite ; sous-direction technique (c'est la fonction basique de l'entreprise qui se base sur tout ce qui est domaine technologie de télécommunication diviser par trois département : département réseaux transport (transporter te transférer les réseaux téléphoniques).

Département réseaux d'accès (transfère des câbles sous terrien vers des maisons par exemple).

Département étude et planification des réseaux d'accès (problèmes techniques, schéma d'une ligne téléphonique, codage et décodage), enfin ; sous-direction fonctions support qui concerne deux départements à la fois :

- Département achats et logistique qui vise à :
 - Assurer l'acquisition des fournitures, équipements et matériel dans le respect des procédures ;
 - Contrôle et le suivi des mouvements des stocks au niveau des magasins afin de garantir une évaluation et une rationalisation de leurs consommations ;
- Département Moyens et patrimoine qui sert à :
 - Doter la direction en moyens généraux, fournitures et consommables ;
 - Régulariser le patrimoine immobilier de l'entreprise ;
 - Conduire des opérations de réforme ainsi, veiller à l'archivage des documents de l'entreprise ;

Sans oublier les deux départements importantes au sein de l'entreprise : département des ressources humaines comprenant deux services :

- Service de développement des ressources humaines et de la formation est chargé de :
 - Mettre en œuvre les procédures réglementaires pour assurer la disponibilité d'une ressources humaines qualifiées et veiller à son développement,
 - Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale (gérer les carrières de manière efficace ; gérer les conflits et tout ce qui est climat social) ;
 - Suivre les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
 - Détecter et évaluer le besoin de formation découlant du plan de carrière de la direction opérationnelle ;
 - Suivre les actions d'apprentissage et stages pratiques ;
 - Participer avec la direction générale à la conception des programmes d'évolutions professionnelles ;
- Service Paie et Prestations sociales est chargé principalement de :
 - assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie et traitement de réclamations ;
 - assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
 - assurer la relation avec la médecine du travail et les organismes externes (CNR, CNAS) ;

Ainsi ; on a département Finances et Comptabilité qui se divise selon trois services :

- Service comptabilité qui est chargé par :

- Vérifier et valider toutes les opérations financières ainsi que leurs transcriptions comptables ;
- Assurer le respect du budget notifié à la direction opérationnelle ;
- Valider le reporting établis mensuellement et les transmettre à la division des finances et comptabilité ;
 - Service budget : est gérer principalement de contrôler la conformité des actions réalisées par apport aux actions budgétaires ; (planification et gestion budgétaire)
 - Service trésorerie vise à contrôler la conformité des dossiers de paiement par apport à la procédure des marchés d'Algérie télécom et suivre la trésorerie.

Section 2 : Cadre méthodologique

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons considéré nécessaire de mener une enquête au sein de la direction opérationnelle d'Algérie télécom Batna.

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie détaillée de recherche ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Nous cherchons à connaître le rôle joué par la structure des ressources humaines dans la réussite des changements organisationnels ; à cette fin, nous avons entrepris une enquête au sein de la direction opérationnelle d'Algérie télécom Batna, en utilisant une méthode mixte de collecte d'informations.

1.1. Un questionnaire :

Nous avons choisi une méthodologie de recherche descriptive analytique, utilisant un questionnaire pour évaluer le rôle de la DRH dans le changement chez Algérie télécom. Cette approche présente plusieurs avantages, notamment la possibilité d'interroger un grand nombre de participants de manière anonyme, une facilité de mise en œuvre et un traitement simple des données collectées.

Avant de finaliser la distribution de questionnaire, un pré-test de ce dernier a été fait au niveau de la DRH d'Algérie télécom auprès de chef de personnel.

Cela nous a permis de déterminer les difficultés qui se présenteraient auprès de ces employés qui seront peut être inclus dans notre échantillon d'étude, et bien entendu, de les corriger.

- **Les différentes étapes de l'enquête par le questionnaire** sont :
 - ✓ Validation de la qualité du questionnaire auprès des professionnels.

- ✓Distribution des questionnaires.
- ✓Récupération des questionnaires.
- ✓Analyse et traitement des données.

Le questionnaire comportait en tout 21 questions et articulé selon trois parties :

- **Partie 1** : Contexte général (comprenant les caractéristiques des employés).
- **Partie 2** : Le changement en cours et comment s'adapter à celui-ci.
- **Partie 3** : Le pilotage de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.

Nous avons utilisé différents types de questions tels que :

- **Question fermée à choix stricte** : sont caractérisées par un petit nombre de réponses possibles, et qu'une seule réponse doit être choisie. Ces questions facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre, mais ce même type ne permet pas d'avoir des informations complètes.
- **Questions à l'échelle** : afin de mesurer une satisfaction, une préférence, une fréquence ou toute énumération ordonnée, comme : Q06.
- **Questions ouvertes** : ce sont des questions où on n'impose pas de réponses, l'interrogé est libre quant au contenu, à la forme et à la longueur de sa réponse. tel que : Q16.

1.2. Un entretien :

Dans le cadre de notre démarche de recherche, nous avons estimé qu'il était nécessaire de conduire un entretien individuel avec le responsable direction des ressources humaines au sein d'Algérie télécom, cette approche nous permettrait d'obtenir des informations spécifiques sur la manière dont la direction des ressources humaines (DRH) est impliquée dans la gestion des changements organisationnels au sein de l'entreprise.

L'entretien a été structuré de manière à explorer en profondeur les différentes facettes du rôle de la DRH dans les processus de changement.

Nous avons abordé des sujets tels que les politiques et stratégies de gestion du changement mises en place par la DRH, les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ces changements, ainsi que les succès et les leçons apprises.

En menant de l'entretien, nous avons pu recueillir des données qualitatives précieuses, fournissant des perspectives internes sur la manière dont la DRH contribue à la réussite des initiatives de changement au sein d'Algérie télécom, ces informations nous ont aidés à approfondir notre compréhension du sujet et à valider nos hypothèses de recherche.

1.3. L'objectif de l'enquête :

Le but de notre enquête est de répondre aux différentes sous questions de notre recherche qui sont à titre de rappel :

- Quels sont les principaux changements organisés dans Algérie Télécom ?
- Quels sont les principales formes de la résistance aux changements engagés par l'entreprise ?
 - Quels sont les outils adoptés par la DRH pour gérer et anticiper ces formes de résistances ?
 - Quel est le mode de pilotage et les mesures d'accompagnement de la conduite du changement adopté par la DRH d'AT ?
 - Dans quelle mesure ce mode de pilotage a-t-il pu faire aboutir ces projets initiés par l'entreprise ?

1.4. Les hypothèses de l'enquête :

Les hypothèses constituent les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire :

1. Les principaux changements organisés chez Algérie Télécom pourraient impliquer une modernisation de l'infrastructure réseau, le développement des compétences internes.
2. Les principales contraintes de la conduite du changement sont : la résistance des employés, les défis de communication entre les services, ainsi que les contraintes budgétaires.
3. La DRH d'Algérie Télécom pourrait piloter la conduite du changement en organisant des formations, en favorisant la communication transparente et la participation des employés pour assurer la cohérence et l'efficacité du travail.
4. Les DRH d'Algérie Télécom peuvent contribuer à la conduite du changement en adoptant des stratégies axées sur la mobilisation, la gestion des résistances au changement, en favorisant un environnement innovant.

2. Le mode d'échantillonnage et la taille d'échantions :

2.1. Présentation de l'échantillon :

La population globale étant de 120 employés, notre échantillon s'est porté sur 70 employés pour qu'il soit représentatif, les personnes sollicitées à y répondre, ont été choisies de façon aléatoire.

2.2. Type de traitement :

- Le tri à plat par le logiciel Microsoft Excel.
- Le tri croisé par le logiciel SPSS version 21.

Section 3 : Etude empirique sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Algérie télécom

Cette section sera consacrée au traitement des résultats obtenus lors de notre enquête au sein d'Algérie télécom afin de confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de cette étude.

1. Présentation et analyse des résultats de l'étude :

Une fois toutes les informations collectées et tous les réponses nécessaires rassemblées, nous allons commencer à analyser ces résultats.

1.1. Identification de l'enquête :

1.1.1. Répartition des enquêtés selon le niveau d'éducation

La répartition de notre population interrogée par rapport au niveau d'éducation est comme suit

Tableau 4: Niveau d'éducation

	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	5	7,1%
Universitaire	47	67,1%
Études supérieures	9	12,9%
Formation professionnelle	9	12,9%
Total	70	100%

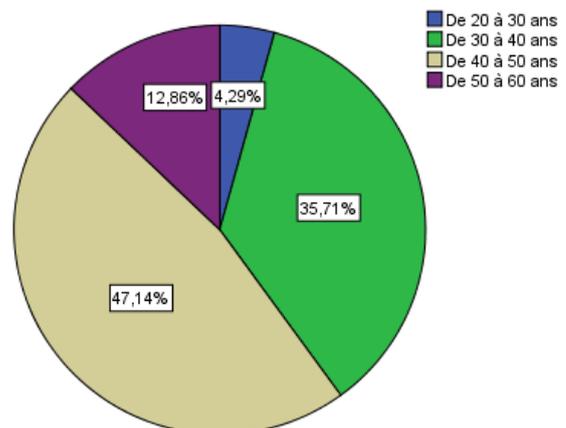


Figure 6: graphe N°01 : Niveau d'éducation

Nous remarquons que l'échantillon révèle une forte proportion d'éducation universitaire, avec 67,1%, dépassant de loin l'éducation secondaire, qui représente seulement 7,1%. Cependant, les pourcentages d'éducation supérieure et de formation professionnelle sont identiques, à 12,9% chacun. Ces résultats suggèrent un accès privilégié à l'éducation

universitaire dans l'échantillon étudié, tandis que l'éducation professionnelle est considérée comme équivalente en importance que l'étude supérieure.

1.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

L'échantillon de notre étude est réparti selon l'âge comme suit :

Tableau 5: Répartition des interrogés selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
De 20 à 30 ans	3	4,3%
De 30 à 40 ans	25	35,7%
De 40 à 50 ans	33	47,1%
De 50 à 60 ans	9	12,9%
Total	70	100,0%

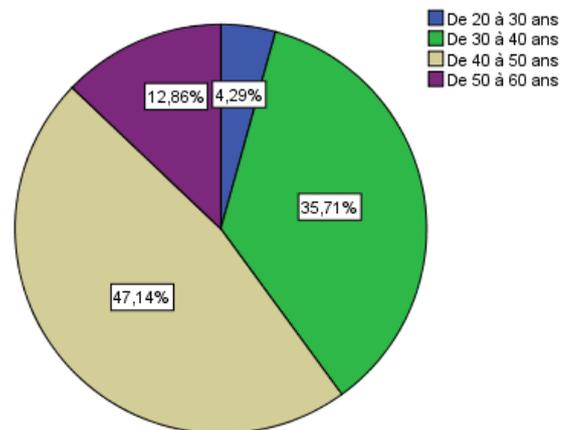


Figure 7: graphe N°02 : Répartition des interrogés selon l'âge

La majorité des interrogés appartient à une tranche d'âge de 40 à 50 ans soit 47,1%. Suivi par la tranche d'âge de 30 à 40 ans d'un taux de 35,7%. Par contre, 12,9% des enquêtés ont de 50 à 60 ans. Enfin, 4,3% de la population interrogée ont de 20 à 30 ans.

Nous retenons alors, que notre population ciblée est relativement des personnes expérimentées qui disposent d'un cumul de savoir-faire et de savoir-être pour accompagner les nouvelles recrues dans la réalisation des tâches. Mais cela reste insuffisant, car toute entreprise a besoin de personnes jeunes diplômés dynamiques et motivés. Ces employés ont une capacité d'apprentissage élevée, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et scientifiques. Cette approche réduit les coûts de formation de l'entreprise. De plus, ces jeunes employés peuvent influencer positivement la dynamique du changement et contribuer à réduire la résistance à celui-ci.

1.1.3. Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Notre population interrogée est répartie selon les catégories socioprofessionnelles comme suit

Tableau 6: *catégorie socio- professionnelle*

	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution	5	7,1%
Agent de maîtrise	4	5,7%
Cadre	52	74,3%
Cadre supérieur	9	12,9%
Total	70	100,0%

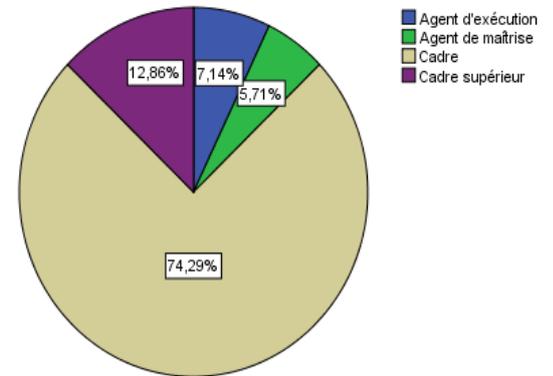


Figure 8:graphe N°03 : catégorie socio-professionnelle

La plupart des interrogés (soit 74,3 %) sont des cadres suivis par la catégorie des cadres supérieurs (12,9%) et catégorie des exécutants d'un taux de 7,1%. Enfin, la catégorie des maîtrises (soit 5,7%) vient en dernière position. Ce qui représente fidèlement la répartition en termes d'effectif de l'entreprise. Selon les résultats le taux le plus élevé constaté dans la catégorie des cadres revient à la nature des tâches administratives du fait qu'on a effectué notre stage au sein de la direction opérationnelle d'Algérie télécom.

1.2. La contribution des ressources humaines au processus du changement :

1.2.1. Expériences du Changement Organisationnel :

Cette question est une question filtre, c'est-à-dire : seulement les personnes qui répondent par un oui peuvent continuer de répondre à la deuxième partie de la question.

Tableau 7 : Expériences du Changement Organisationnel

	Fréquence	Pourcentage
Oui	70%	100 %

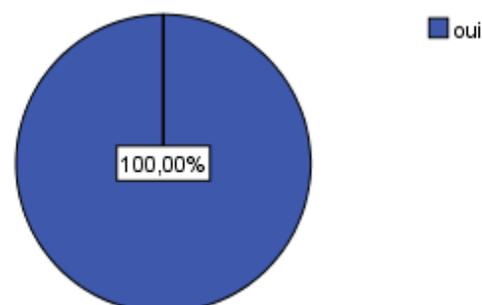


Figure 9 graphe N°04 : Expériences du Changement Organisationnel

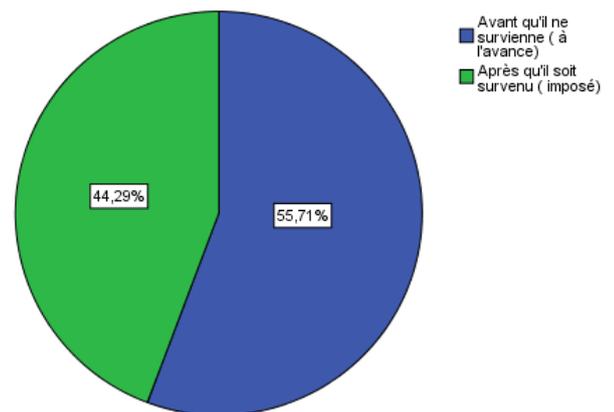
Nous remarquons que tous les interrogés ont vécu un changement au sien d'Algérie télécom durant leur parcours professionnel.

1.2.2. L'information sur le changement :

Cette question est une question filtre, c'est-à-dire : seulement les personnes qui répondent par un oui peuvent continuer de répondre à la deuxième partie de la question.

Tableau 8 : L'information sur le changement

	Fréquence	Pourcentage
Avant qu'il ne survienne (à l'avance)	39	55,7%
Après qu'il soit survenu (imposé)	31	44,3%
Total	70	100 %



La majorité de notre échantillon, soit 55,7 %, a été informée des changements à l'avance, ce qui représente un taux élevé par rapport à ceux qui ont été surpris par les changements, soit 44,3 %.

Mais d'après ces résultats, nous constatons qu'il n'y a pas vraiment une différence importante, entre les deux catégories, cela pourrait indiquer que même avec une communication préalable, une partie importante des répondants a été prise au dépourvu par les changements survenus. Cela souligne peut-être un défi dans la gestion de la communication et de la transition efficace des changements chez Algérie Télécom.

1.2.3. Le degré d'adaptation au changement

L'intérêt de cette question est de savoir quelle est l'adaptation des employés vis-à-vis le changement

Tableau 9 : Le degré d'adaptation au changement

	Fréquence	Pourcentage
1	5	7,1%
3	2	2,9%
4	5	7,1%
5	7	10,0%
6	7	10,0%
7	10	14,3%
8	20	28,6%
9	2	2,9%
10	12	17,1%
Total	70	100,0%

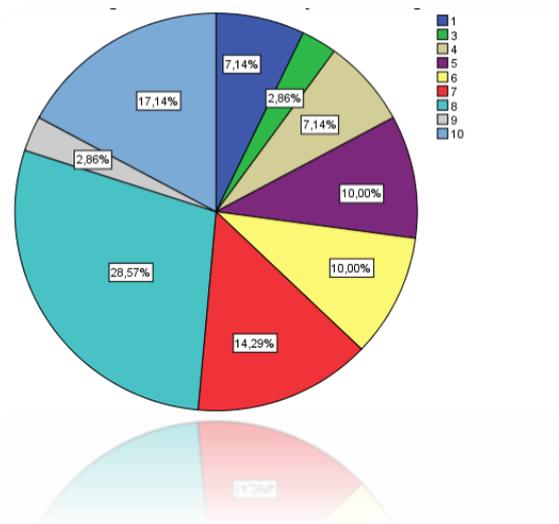


Tableau 10 le degré d'adaptation au changement

Nous remarquons 28,6% de notre interrogés sont adaptés aux changements, puis 17,1% sont totalement adaptés, ensuite de 10,0% sont moyennement adaptés, le côté négatif présente par 10%. Donc on remarque que la majorité des employés sont adaptés aux changements introduis à Algérie Télécom ; quel que soit le type de changement et quel que soit le moyen et la cause qui lui a convaincu pour s'adapter à ce changement, cela reflète le bon niveau d'adaptation au sien de l'entreprise.

1.3 La conduite du changement :

1.3.1. La formation au cours du changement :

Cette question est une question filtre, c'est-à-dire : seulement les personnes qui répondent par un oui peuvent continuer de répondre à la deuxième partie de la question.

Tableau 11:: La formation au cours du changement

	Fréquence	Pourcentage
Oui	48	68,6%
Non	22	31,4%
Total	70	100,0%

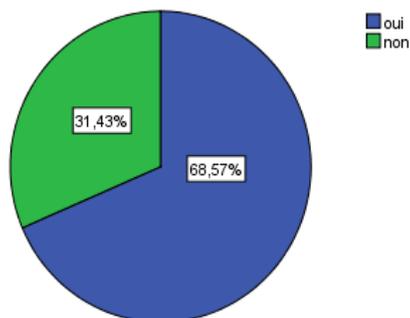


Figure 12 graphes : la formation au cours du changement

Nous remarquons que 68,6% des interrogés ont bénéficié d’une formation au cours d’un changement organisationnel, ils justifient cela par une stratégie de formation bien définie qui va aider les adhérents à développer leur capacité, d’exécuter les tâches. Tandis que, seulement 31,4% n’ont pas bénéficié d’une formation lors du processus du changement, et ils l’ont justifié par le long processus d’exécution de cette stratégie.

1.3.2. L’intérêt attendu de la formation :

Tableau 12: L’intérêt attendu de la formation

	Fréquence	Pourcentage
Mieux s'adapter au changement	19	27,1%
Possibilité de promotion	14	20,0%
Enrichir vos connaissances	37	52,9%
Total	70	100,0%

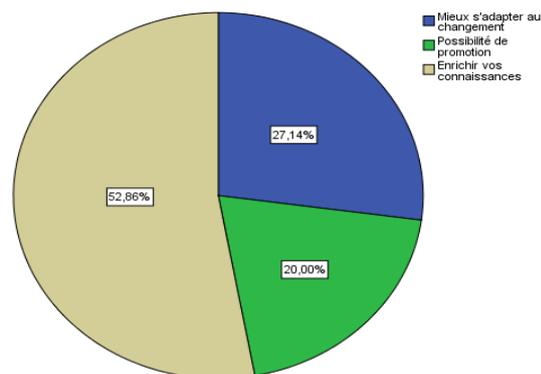


Figure 12graphe N° 08 : L’intérêt attendu de la formation

Nous pouvons retenir que 52,9% des enquêtés ont souhaité avoir un plus pour leurs connaissances de cette formation. Tandis que, 27,1% des personnes formées ont prévu de cette formation une meilleure adaptation au changement, donc, la majorité des enquêtés cherche l’amélioration de leurs compétences ainsi qu’être mieux adapté aux différents changements. En d’autres termes, ils cherchent à être plus compétents pour faire face aux nouveaux défis de ce changement , alors que 20,0% des personnes formées ont prévu de cette

formation une possibilité de promotion .À travers les réponses obtenues, nous relevons que la formation est considérée utile aux différents objectifs exposés aux employés.

1.3.3. Le climat social d'Algérie télécom.

La question vise à déterminer si la direction des ressources humaines (DRH) s'assure de maintenir un environnement social propice au changement.

Tableau 13:Le climat social d'Algérie télécom

	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	12	17,1%
Souvent	45	64,3%
Rarement	12	17,1%
Total	70	100,0%

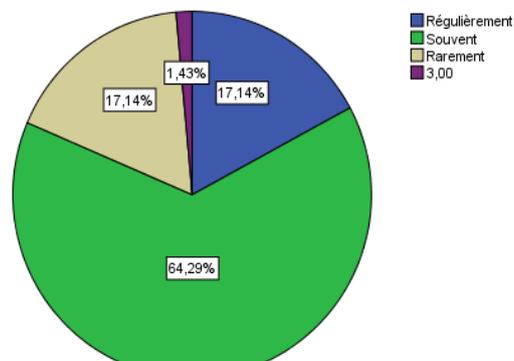


Figure 13 graphe N° 09 : Le climat social d'Algérie télécom

Nous constatons que 64,3% des interrogés pensent que l'entreprise veille souvent à garantir un climat social favorable au changement. Par contre, 17,1% des employés jugent que l'entreprise est rarement intéressée à garantir un climat sociale favorable au changement. En outre, avec le même pourcentage, les employés interrogés ont répondu que l'entreprise fournit régulièrement assez d'efforts afin d'instaurer un climat social favorable au changement.

Alors que 1,43 % des enquêtés déclarent que l'entreprise n'a jamais veillé à garantir ce climat favorable de travail. A cet effet, nous pouvons dire que la DRH d'Algérie Télécom essaye d'instaurer un climat social dont la confiance, le soutien et la reconnaissance sont garantis pour procéder au changement.

1.3.4. L'impact du changement sur la performance des employés :

Tableau 14: L'impact du changement sur la performance des employés

	Fréquence	Pourcentage
Très forte	4	5,7%
Forte	25	35,7%
Moyennement	35	50,0%
très faible	6	8,6%
Total	70	100,0%

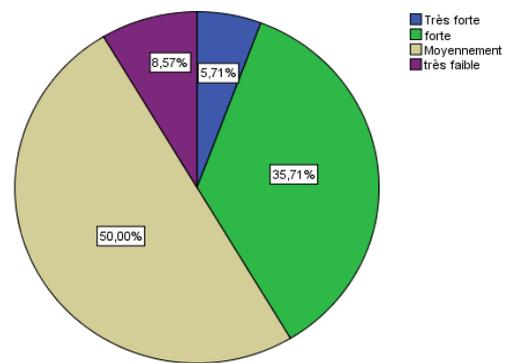


Figure 14 graphe N° 09 : L'impact du changement sur la performance des employés

Nous constatons d'après le tableau et le graphe ci-dessus qu'il y a presque une parité des résultats en ce qui concerne la moitié qui ont vu que le changement introduit par l'entreprise a impacté leur performance de manière moyenne, nous constatons que 35,7% et 5,7% des interrogés ont répondu de manière forte et très forte respectivement. Par contre 8,6% qui ont concédé que l'impact du changement sur la performance est très faible, Ça veut dire que le changement influence la performance de l'entreprise de la manière positive. Donc un programme de formation spécifique joue un rôle important dans l'exécution des tâches journalières.

1.3.5. Connaître les objectifs de chaque projet :

Tableau 15: Connaître les objectifs de chaque projet

	Fréquence	pourcentage
Régulièrement	10	14,3%
Souvent	30	42,9%
Rarement	26	37,1%
Jamais	4	5,7%
Total	70	100,0%

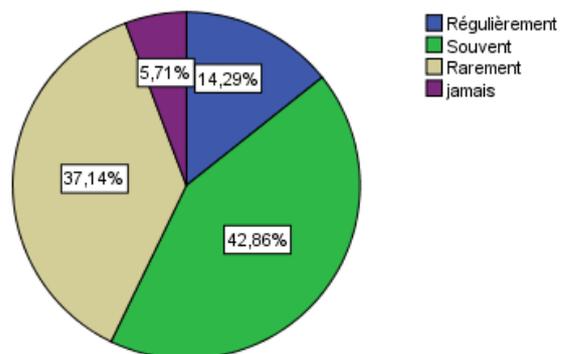


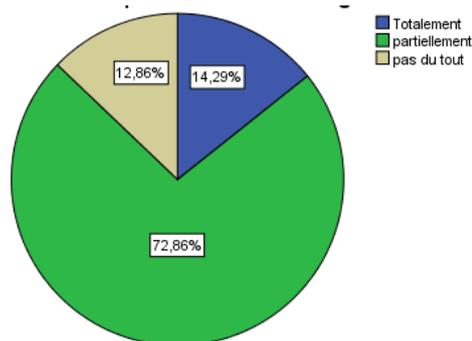
Figure 15 graphe N° 10 : Connaître les objectifs de chaque projet

Nous constatons que 42,9% des interrogés sont informés des projets du changement et de développement d'Algérie télécom, tandis que, 37,1% des enquêtés ont rarement entendu parler de ces changements, cependant, 14,3% ont régulièrement informé des projets engagés. Par contre 5,7% n'ont jamais entendu de ce dernier. Cela veut dire il y a une communication transparente concernant les projets engagés par l'entreprise, ils justifient cela par une stratégie de formation bien définie qui va aider les adhérents à développer leur capacité d'exécuter les tâches.

1.3.6. La réalisation des objectifs escomptés à travers le changement

Tableau 16: La réalisation des objectifs escomptés

	Fréquence	Pourcentage
Totalement	10	14,3%
Partiellement	51	72,9%
pas du tout	9	12,9%
Total	70	100,0%



Les résultats recueillis montrent que 72,9% des participants confirment l'impact positif d'un changement sur la réalisation des objectifs escomptés par l'entreprise, en justifiant leurs réponses par la clarification des stratégies, procédures et de la manière dont la gestion des projets fonctionne.

Alors que, 14,3% des enquêtés répondent que l'entreprise réaliser la totalité des objectifs à travers le changement, par contre 12,9% des enquêtés répondent que même avec un changement l'entreprise ne vont pas atteindre les objectifs fixés

1.3.7. Les domaines dans lesquels la DRH fournis assez d'effort :

Cette question vise à savoir les différents domaines dans lesquels la DRH d'Algérie Télécom fournit assez d'efforts.

Tableau 17: Les domaines dans lesquels la DRH fournis assez d'effort

	Fréquence	pourcentage
Formation	47	67,1%
Communication	12	17,1%
Accompagnement du changement	4	5,7%
Motivation des employés à adhérer aux changements	7	10,0%
Total	70	100%

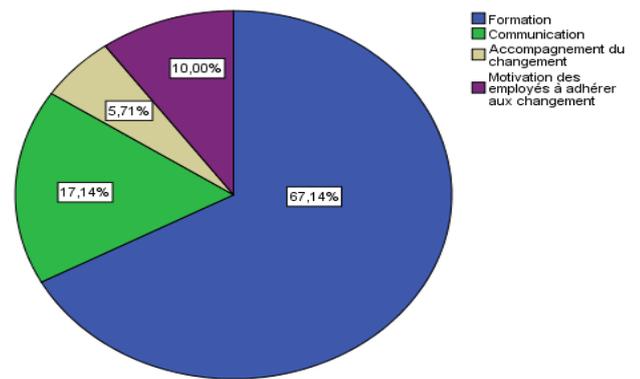


Figure 17 graphe N° 12 : Les domaines dans lesquels la DRH fournis assez d'effort

La majorité des enquêtés jugent que la

DRH fournit plus d'efforts dans la formation et la communication d'un taux de 67,1% et 17,1% respectivement. De plus, les interrogés mentionnent en deuxième position, que la motivation et l'accompagnement des employés représentent les domaines dont la DRH doit fournir assez d'efforts d'un taux de 10 % et 5,7% respectivement. On peut conclure la GRH d'Algérie Télécom base sur la formation et la communication beaucoup plus que la motivation et l'accompagnement.

1.3.8. L'accompagnement au cours du changement :

Cette question vise à connaître les personnes qui ont été accompagné lors d'un changement organisationnel, les réponses sont réparties comme suit :

Tableau 18:: L'accompagnement au cours du changement

	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	8	11,4%
Souvent	24	34,3%
Rarement	26	37,1%
Jamais	12	17,1%

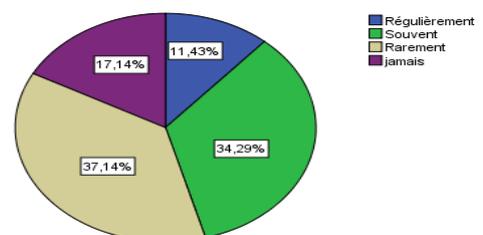


Figure 18 graphe N° 12 : L'accompagnement au cours du changement

Total	70	100,0%
-------	----	--------

Nous avons constaté que 37,1% et 34,3% des employés ont été accompagnés rarement et souvent respectivement, lors du processus du changement. Alors que 17,1% n'ont pas été accompagnés lors du processus du changement, par contre, 11,4% seulement ont bénéficié d'un accompagnement durant des projets du changement.

L'accompagnement des employés est nécessaire lors de processus du changement ce qui est négligé par la DRH d'Algérie télécom.

L'objectif de la deuxième tranche de cette question est de connaître la relation entre l'employé et son accompagnateur.

Tableau 19:La relation avec l'accompagnateur

	Fréquence	Pourcentage
Mauvaise	3	4,3%
Excellente	23	32,9%
Bonne	44	62,9%
Total	70	100,0%

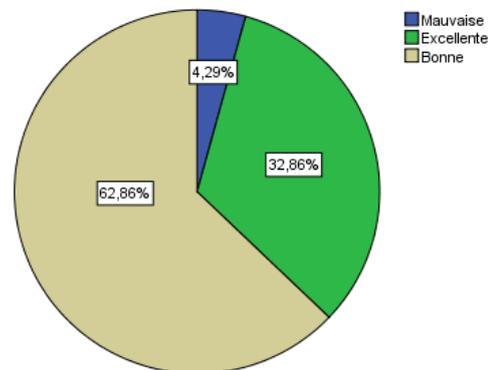


Figure 19 graphe N° 12 : La relation avec l'accompagnateur

Nous constatons que la totalité des enquêtés qui ont été accompagnés ont eu une bonne relation avec leurs accompagnateurs soit 62,9% et 32,9% ont eu une excellente relation avec leurs accompagnateurs et seulement 4,3% des enquêtés qui ont été accompagnés ont eu une mauvaise relation avec leurs accompagnateurs. Cela contribue positivement à la réussite du changement.

Tableau 20:: La détection des résistances

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	24,3%
Non	53	75,7%
Total	70	100,0%

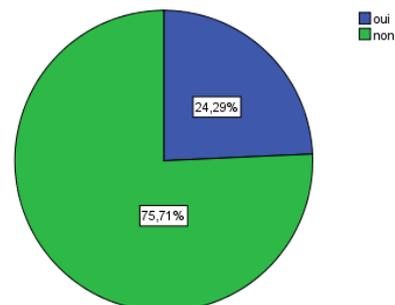


Figure 21 graphe :La détection des résistances

Figure 20 Graphe N° 13 : la détection des résistances

Nous retenons que 75,7% des interrogés ont répondu que la DRH n’arrive pas à détecter les résistances aux changements, par contre 24,3% ont confirmé cette détection. Donc, la plupart des employés ne voient pas que la DRH joue son rôle dans la détermination de ces résistances.

La deuxième tranche de cette question consiste à nous montrer les actions de ces résistances. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 22: des actions de résistance

	Fréquence	Pourcentage
Travail d'anticipation de la DRH	19	27,1%
Passivité des employés face à ces changements	32	45,7%
Aucun intérêt aux projets initiés	19	27,1%
Total	70	100,0%

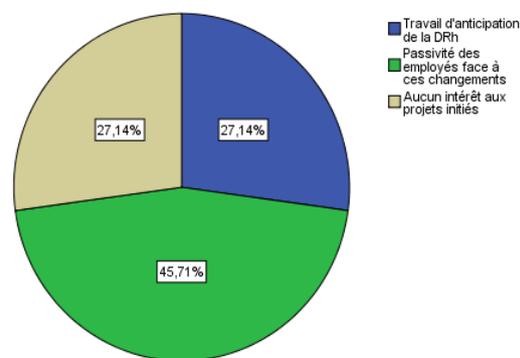


Figure 21 graphe N° 13 : des actions de résistance

Nous constatons que 45,7% de nos interrogés ont noté la passivité des employés face à ces changements, cependant 27,1% pour le travail d'anticipation de la DRH et également 27,1% pour le manque d'intérêt aux projets. Ces chiffres soulignent l'importance de stimuler l'implication et l'anticipation au sein de notre équipe pour assurer une transition harmonieuse et une gestion efficace des projets futurs d'Algérie Télécom.

L'intérêt de cette question est de savoir si la DRH d' Algérie Télécom est capable de détecter les causes des résistances au changement.

1.3.10. Le degré de la détection de résistance

Tableau 23:Le degré de la détection de résistance

	Fréquence	Pourcentage
Très efficacement	11	15,7%
Efficacement	15	21,4%
Moyennement	30	42,9%
pas du tout efficace	14	20,0%
Total	70	100,0%

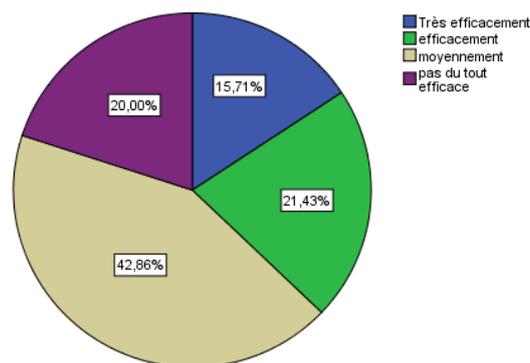


Figure 22 graphe N° 14 : le degré de la détection de résistance

Le pourcentage des répondants qui pensent que la DRH peut observer les causes de la résistance varie : 42,9 % pensent qu'elle peut le faire de manière moyenne, 21,4 % de manière efficace, 20,0 % pensent qu'elle peut les ne détecte pas et 15,7 % pensent qu'elle peut le faire de manière très efficace. Cependant, il semble que la DRH ne rencontre pas de difficulté à détecter les sources de résistance au changement, peut-être parce que les employés expliquent clairement leurs raisons de ne pas accepter le changement.

Ensuite, la deuxième partie de la question examine comment la DRH d'Algérie Télécom détecte les résistances.

Tableau 24:: outils de gestion de la résistance au changement

	Fréquence	pourcentage
Plan de communication	12	17,1%
Formation	35	50,0%
Accompagnement	23	32,9%
Total	70	100,0%

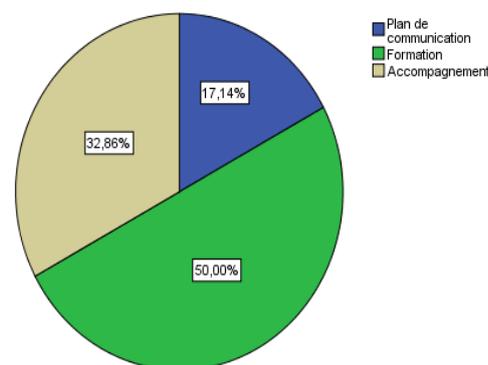


Figure 23 graphe N° 15 : outils de gestion de la résistance au changement

Les employés qui ont confirmé que la DRH dispose d’outils de gestion de la résistance au changement, ont proposé les outils suivants :

Nous retenons que 50,0% des interrogés pensent que la formation est un outil le plus adéquat pour surmonter la résistance.

32,9% des employés enquêtés proposent l’accompagnement comme un outil de gestion de la résistance au changement. 17, 1% des enquêtés ont répondu que la DRH dispose un plan de communication pour gérer les résistances. Mais sur la base de nos observations durant notre stage et aussi de ce que les responsables nous ont dit, nous pouvons constater que la DRH commence à donner de l’importance au climat social du travail ainsi qu’à la communication interne et externe mais cela reste toujours insuffisant aux yeux des employés.

1.4. Importance et rôle de la DRH dans le processus du changement :

1.4.1. La prise en considération des suggestions des employés :

Cette question vise à connaître la prise en considération des suggestions des employés par la DRH de l’entreprise.

Tableau 25:La prise en considération des suggestions des employés

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	8	11,4%
Souvent	38	54,3%
Jamais	24	34,3%
Total	70	100,0%

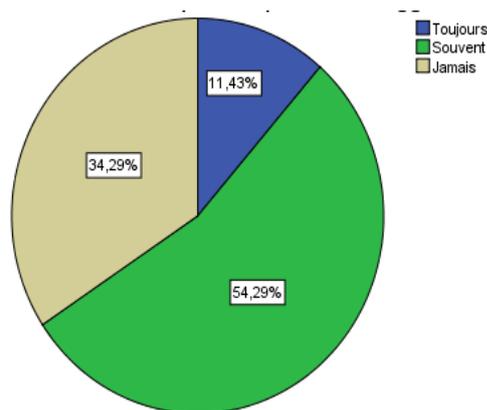


Figure 24 graphe N° 16 : La prise en considération des Suggestions

Nous retenons que 54,3% des enquêtés déclarent que l’entreprise a souvent pris en considération leurs suggestions, 34,3% des employés ont répondu que la direction n’a jamais donné de l’importance à leurs suggestions. Par contre 11,4% des interrogés ont confirmé que leurs suggestions sont toujours prises en considération.

Ces résultats soulignent l’importance d’une communication transparente et d’un processus de prise de décision inclusif au sein de l’entreprise pour garantir que toutes les voix soient entendues et prises en compte.

1.4.2. La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH

Tableau 26: La fréquence de prendre les idées par la DRH

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	6	8,6%
Souvent	34	48,6%
Jamais	30	42,9%
Total	70	100,0%

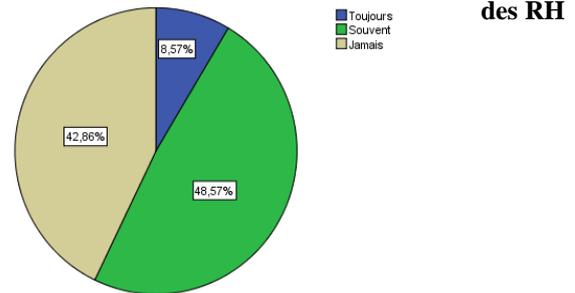


Figure 25 graphe N° 17 : La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH

Selon les résultats du tableau ci-dessus on remarque que tel que la DRH est souvent à l'écoute de ses RH soit 48,6%, alors que 42,9% mentionnent que la DRH n'a jamais pris de ses idées. Tandis que 8,6% des employés ont mentionnent que la DRH toujours prend en compte de leurs idées. Donc la conceptualisation des idées concernant le processus du changement se sont limitées chez la haute direction y compris la DRH sans prendre en considération les idées des employés.

C'est pour cette raison on a aimé de savoir le rôle de la DRH dans la conduite du changement introduit par Algérie télécom.

1.4.3. Le rôle de la DRH dans la conduite du changement introduit par Algérie télécom

Tableau 27:le rôle de la DRH dans la conduite du changement introduit par Algérie télécom

	Fréquence	Pourcentage
1	5	7,1%
2	2	2,9%
3	5	7,1%
4	9	12,9%
5	10	14,3%
6	10	14,3%
7	8	11,4%
8	7	10,0%
9	7	10,0%
10	7	10,0%
Total	70	100%

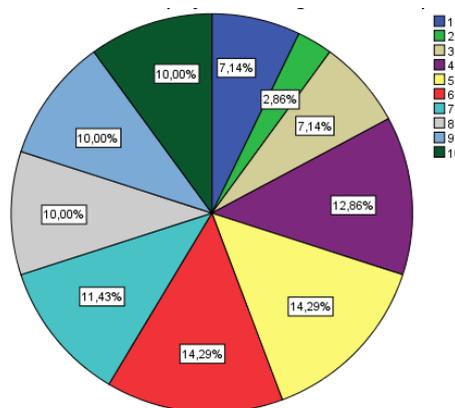


Figure 26 graphé N° 18 : le rôle de la DRH dans la conduite du changement introduit par Algérie télécom

Le tableau et le graphique ci-dessus révèlent que 40 % des interrogés ont jugé que le rôle de la DRH dans la gestion du changement est moyennement efficace. En revanche, 30 % ont exprimé un avis négatif sur le rôle de la DRH dans ce domaine. Parallèlement, 30 % des employés considèrent que le rôle de la DRH dans la conduite du changement est très bénéfique. Ces résultats soulignent l'importance pour la DRH de continuer à améliorer ses pratiques et à s'engager activement dans le processus de changement organisationnel pour répondre aux besoins et aux attentes variés des employés.

1.4.4. La relation entre l’adaptation au changement et suivi un programme de formation

Les résultats sont comme indiqué les tableaux suivants

Tableau 28:La relation entre l’adaptation au changement et suivi un programme de formation

Tableaux croisé												
			Quel est votre degré d’adaptation aux changements, comme les nouvelles méthodes de travail, les structures, les procédures, la culture organisationnelle ou les styles de management ?								Total	
			1	3	4	5	6	7	8	9		10
Avez- vous suivi un programme de formation pour vous accompagner dans l’adaptation au	Oui	Compter	0	0	3	5	4	10	18	1	7	48
		% au sein d’un programme de suivi	0,0%	0,0%	6,2%	10,4%	8,3%	20,8%	37,5%	2,1%	14,6%	100,0%
		% dans les limites du degré d’adaptation	0,0%	0,0%	60,0%	71,4%	57,1%	100,0%	90,0%	50,0%	58,3%	68,6%

On remarque que le taux d'adaptation 68,6 % des gens qui ont suivi un programme de formation contre un taux de 31,4% pour les gens qui n'ont pas bénéficié de programme de formation . Ces résultats expliquent l'importance de programme formation **au cours du changement** pour une meilleure adaptation des RH au changement adopté par la DRH de l'entreprise.

Tests du chi carré			
	Valeur	Df	Asymp. Sig. (2 côtés)
Le chi carré Pearson	25 642 ^a	8	0,001
Rapport de vraisemblance	30,405	8	0,000
Association linéaire par linéaire	8,194	1	0,004
N de cas valides	70		

La valeur du chi-carré était significative à 0.01. Il existe donc une corrélation entre les deux variables. Donc on peut dire qu'il existe une **relation positive entre l'adaptation au changement et suivi un programme de formation**

Ceci est également corroboré par le calcul utilisant le Coefficient de Contingence, qui était significatif et donc l'existence d'une relation entre le suivi de formation et l'adaptation au changement.

Mesures symétriques			
		Valeur	Environ Sig.
Nominal par nominal	Coefficient de contingence	,518	0,001
N de cas valides		70	
un. Ne pas supposer l'hypothèse nulle.			
b. En utilisant l'erreur standard asymptotique en supposant l'hypothèse nulle.			

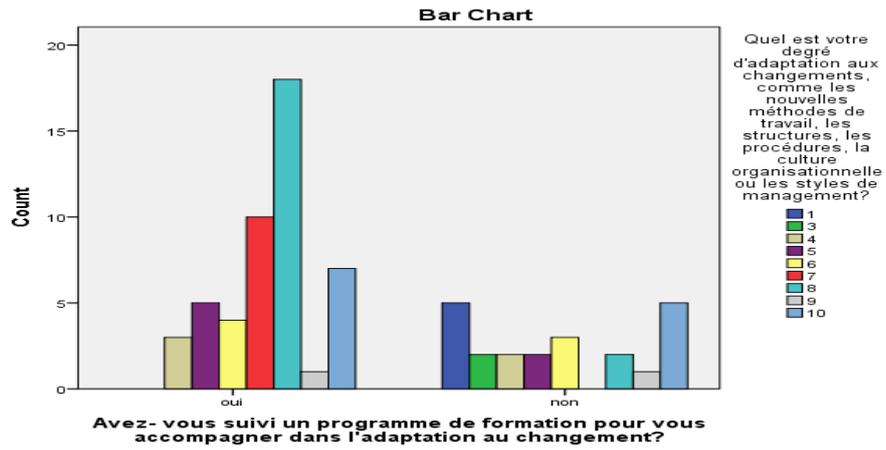


Figure 27 graphe N° 19 : La relation entre l'adaptation au changement et suivi un programme de formation

1.4.5. La relation entre l'Age et l'adaptation au changement

Tableau 29:La relation entre l'Age et l'adaptation au changement

Tableaux croisé			Quel est votre degré d'adaptation aux changements									
			1	3	4	5	6	7	8	9	10	total
Âge	De 20 à 30 ans	Compter	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3
		% dans l'âge	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans le degré d'adaptation a	0,0%	50,0%	0,0%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
	De 30 à 40 ans	Compter	1	0	1	1	5	5	8	2	2	25
		% dans l'âge	4,0%	0,0%	4,0%	4,0%	20,0%	20,0%	32,0%	8,0%	8,0%	100,0%
		% dans le degré d'adaptation a	20,0%	0,0%	20,0%	14,3%	71,4%	50,0%	40,0%	100,0%	16,7%	35,7%
	De 40 à 50 ans	Compter	3	1	3	4	2	4	9	0	7	33
		% dans l'âge	9,1%	3,0%	9,1%	12,1%	6,1%	12,1%	27,3%	0,0%	21,2%	100,0%
		% dans le degré d'adaptation a	60,0%	50,0%	60,0%	57,1%	28,6%	40,0%	45,0%	0,0%	58,3%	47,1%
	De 50 à 60 ans	Compter	1	0	1	0	0	1	3	0	3	9
		% dans l'âge	11,1%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	0,0%	33,3%	100,0%

À travers les réponses obtenues, nous relevons que la formation est considérée utile aux différents objectifs exposés aux employés d'où les réponses montrent que 47,1 % des enquêtés entre 40 à 50 ans constatent l'importance de la formation dans l'adaptation aux nouvelles changement suivie par la catégorie des enquêtés de 30 à 40 ans avec un degré d'adaptation de 35,7% , par contre les deux catégories de 50 à60 ans et 20à30 ans le degré d'adaptation au changement grâce au formation est 12,9% et 4 ,3% respectivement Ce qui explique que la formation est l'un des outils indispensable **d'aide à l'adaptation au changement** sur tout la catégorie moins jeune donc la DRH doit expliquer l'intérêt des nouveaux changement aux employés .

Tests du chi carré			
	Valeur	Df	Asymp. Sig. (2 côtés)
Le chi carré Pearson	37,640 ^A	24	0,038
Rapport de vraisemblance	31,087	24	0,151
Association linéaire par linéaire	0,659	1	0,417
N de cas valides	70		

La valeur du chi-deux était significative à 0.05. Il existe donc une corrélation entre les deux variables. On peut conclure que l'âge influence l'adaptation au changement. Ceci est également corroboré par le calcul utilisant le Coefficient de Contingence, qui était significatif et donc l'existence d'une relation.

Mesures symétriques			
		Valeur	Environ Sig.
Nominal par nominal	Coefficient de contingence	0,591	0,038
un. Ne pas supposer l'hypothèse nulle.		70	
b. En utilisant l'erreur standard asymptotique en supposant l'hypothèse nulle.			

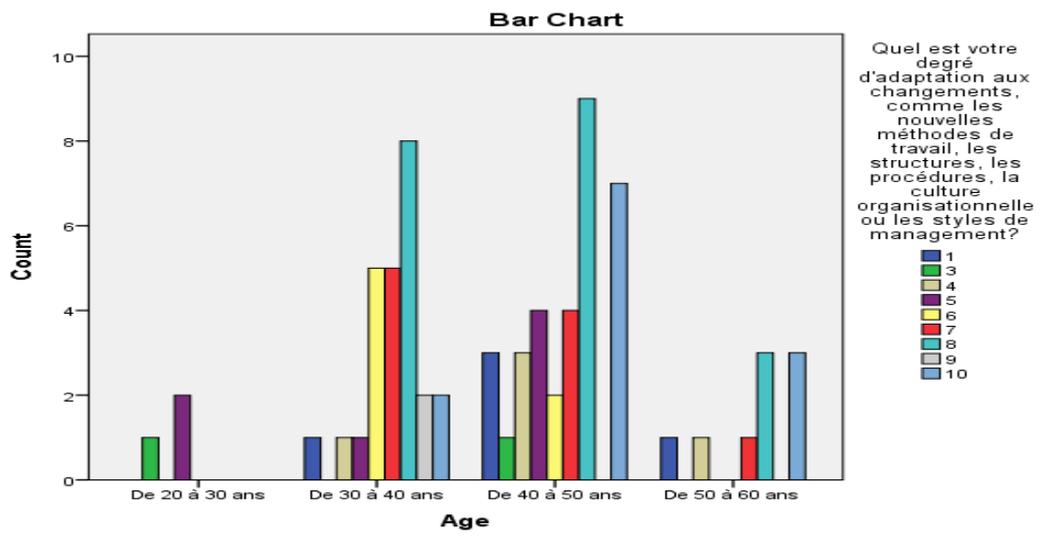


Figure 28 graphe20 : La relation entre l'Age et l'adaptation au changement

1.4.6. La relation entre catégorie socio- professionnelle et le rôle de la DRH dans la conduite du changement :

Les résultats sont comme indiqué les tableaux suivants :

Tableaux croisé

Tableau 30:: La relation entre catégorie socio- professionnelle et le rôle de la DRH dans la conduite du changement

			Sur une échelle de 10 évaluez le rôle de la DRH dans la conduite des différents projets de changement initiés par l'AT										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
Âge	Agent d'exécution	Compter	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	5
		% au sein d'un professeur de sciences sociales	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% au sein du rôle de la DRH	0,0%	50,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	14,3%	7,1%
	Agent de maîtrise	Compter	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4
		% au sein d'un professeur de sciences sociales	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%

		% au sein du rôle de la DRH	0,0%	0,0%	20,0%	11,1%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	14,3%	0,0%	5,7%
	Cadre	Compter	3	1	3	8	8	8	6	5	4	6	52
		% au sein d'un professeur de sciences sociales	5,8%	1,9%	5,8%	15,4%	15,4%	15,4%	11,5%	9,6%	7,7%	11,5%	100,0%
		% au sein du rôle de la DRH	60,0%	50,0%	60,0%	88,9%	80,0%	80,0%	75,0%	71,4%	57,1%	85,7%	74,3%
	Cadre supérieur	Compter	2	0	0	0	2	2	1	1	1	0	9
		% au sein d'un professeur de sciences sociales	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%	0,0%	100,0%
		% au sein du rôle de la DRH	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	12,5%	14,3%	14,3%	0,0%	12,9%
	Total	Compter	5	2	5	9	10	10	8	7	7	7	70

En croisant les catégories socioprofessionnelles avec la position de la DRH au sein d'Algérie Télécom, nous retenons que la catégorie des cadres et cadres supérieures donne une importance à la DRH au cours du changement avec un taux élevé 74,3% 12,9% respectivement .En revanche, la catégorie des maîtrises et celle des exécutants négligent l'importance de cette dernière.

Cela est peut-être à cause de **méconnaissance des agents de maîtrises et des exécutants** concernant les raisons des changements introduit par la haute direction.

Tests du chi carré			
	Valeur	Df	Asymp. Sig. (2 côtés)
Le chi carré Pearson	24,759 ^a	27	0,588
Rapport de vraisemblance	27,012	27	0,463
Association linéaire par linéaire	,404	1	0,525
N de cas valides	70		

La valeur du chi-deux était non significative. Donc Il n'existe pas une corrélation entre les deux variables. Donc la **catégorie socio- professionnelle un impact sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement précisément la catégorie des cadres**

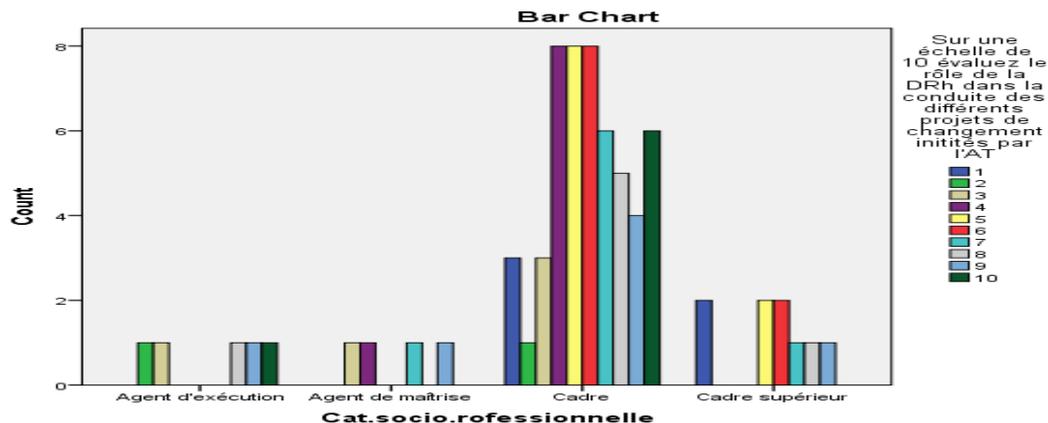


Figure 29 graphe 21 : La relation entre catégorie socio- professionnelle et le rôle de la DRH dans la conduite du changement

2. Résultats de l'enquête :

Pendant notre stage à la Direction opérationnelle d'Algérie Télécom à Batna, nous avons identifié :

Le changement principal était dans l'organisation de l'entreprise au niveau central et local. Au niveau local, un changement majeur a été opéré au niveau de l'organigramme de la Direction opérationnelle des télécoms au niveau de la wilaya de Batna, comme suit :

- La suppression des directions régionales
- La création des sous directions.

Dans le but de : rationalisation de la masse salariale, renforcer les métiers de cœurs spécifiquement département réseaux d'accès.

Le changement opéré par AT a généré une population non affectée aux postes organiques ce qui a créé une résistance.

Donc AT a procédé à l'affectation et la transposition de cette population au fur et à mesure.

Nous avons observé des efforts significatifs en cours pour moderniser l'infrastructure réseau, probablement afin d'améliorer la qualité des services offerts aux clients.

L'entreprise accorde une grande importance au développement des compétences de son personnel, elle organise des programmes de formation afin d'enrichir les connaissances de ces employés.

A la lumière de ces résultats nous pouvons confirmer la première hypothèse de notre recherche qui est : les principaux changements organisés chez Algérie Télécom pourraient impliquer une modernisation de l'infrastructure réseau, le développement des compétences internes.

Notre étude pratique, réalisée par une observation et une analyse continues sur le terrain, nous a permis de conclure que :

La moitié des interrogés (55,71%) sont informés par les projets de développement d'Algérie Télécom d'avance cela confirme la communication transparente entre service.

Nous trouvons que 70% des enquêtés ont montré une adaptation favorable au changement, tandis que les actions de changement n'ont rencontré qu'une résistance minime, ainsi l'entreprise attendre ces objectifs partiellement (73%), AT est une entreprise rentable. Ces résultats infirment la deuxième hypothèse qui est : les principales contraintes de la conduite du changement sont : la résistance des employés, les défis de communication entre les services, ainsi que les contraintes budgétaires. Cependant, parmi les contraintes majeures qu'on peut citer :

Le placement des cadres issus des structures dissoutes, pour atteindre, à la fois, les objectifs de gérer efficacement, leurs carrières, et satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées.

La DRH d'AT fournit assez d'effort pour détecter les résistances des employés aux différents changements car 54,29 % des employés mentionnent que l'entreprise a pris en considération leurs suggestions et 48,57% pour leurs idées, aussi un climat social propice représenté par un taux élevé soit 64,3%. Elle organise des ateliers de communication pour renforcer la performance de ces employés et expliquer les transformations adoptées par l'entreprise, cela représenté par une bonne relation entre les employés et leurs accompagnateurs (par un taux de 62,9 %), afin de relever les défis actuels et futurs.

Ce qui nous permet de confirmer la troisième hypothèse de notre travail et qui est : la DRH d'Algérie Télécom pourrait piloter la conduite du changement en organisant des formations, en favorisant la communication transparente et la participation des employés pour assurer la cohérence et l'efficacité du travail.

La DRH déploie des stratégies de pilotage incluant des programmes de formation, d'accompagnement et de motivation, bien que ces derniers puissent être moins accentués.

Elle met également en place diverses politiques visant à détecter et surmonter les résistances au changement.

En outre, elle occupe un rôle essentiel dans la conduite des projets de transformation, et elle s'emploie activement à favoriser une bonne adaptation aux nouvelles méthodes de travail, procédures et styles de management.

Bien menée, avec une réelle écoute et des ajustements si nécessaire comme le portail interne « TAWASSOL » pour la messagerie interne, cette stratégie augmente grandement les chances de succès des transformations.

Nous avons remarqué un fort engagement envers l'innovation, avec des projets et des initiatives visant à introduire de nouvelles technologies telle que la mise en place et la maintenance des nouveaux systèmes d'informations et des pratiques de pointe dans les opérations de l'entreprise.

A partir de ces identifications on peut confirmer cette dernière hypothèse qui est : la DRH d'Algérie Télécom peut contribuer à la conduite du changement en adoptant des stratégies axées sur la mobilisation, la gestion des résistances au changement, en favorisant un environnement innovant

L'analyse des informations recueillies au cours de cette étude a révélé les conclusions suivantes :

La Direction de Ressources Humaines détient une place importante et stratégique faces aux autres structures dans la conduite du changement organisationnel tel que sa place dans l'organisation d'Algérie télécom.

La DRH occupe une place importante dans la conduite du changement lui permet d'exercer les activités de GRH tout en respectant les exigences de chaque phase de changement.

La Direction des Ressources Humaines est le moteur principal de la conduite des projets de changement, car elle joue un rôle clé dans la transformation.

Le changement est nécessaire pour le développement de l'entreprise qui se situe dans un environnement incertain

Il existe une relation positive entre la formation au cours du changement et l'adaptation a ce dernier.

Les résultats de notre enquête ont mis en évidence l'importance de la DRH d'Algérie télécom lors des processus de changement organisationnel.

En résumé, notre stage à la Direction opérationnelle d'Algérie Télécom à Batna nous a permis de constater l'engagement de l'entreprise envers la modernisation, le développement du personnel, l'innovation et la satisfaction client, ces éléments sont essentiels pour un climat social favorable et afin de renforcer la position d'Algérie Télécom sur le marché des télécommunications et pour répondre aux défis de résistance et démotivation du personnel envers les nouveaux projets dans un environnement complexe.

Ce chapitre nous a permis d'évaluer et d'apprécier le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein d'Algérie Télécom.

Après avoir introduit la Direction opérationnelle d'Algérie Télécom de BATNA, nous avons entrepris une étude sur le terrain pour évaluer les perceptions des employés concernant le rôle de la DRH dans la gestion du changement, ainsi que les efforts déployés pour les aider à s'adapter efficacement aux changements organisationnels. Pour obtenir les informations nécessaires à une compréhension approfondie de notre sujet, nous avons ciblé l'ensemble des employés ayant déjà été témoins d'un changement organisationnel, un questionnaire a été distribué à cet échantillon d'employés.

En présentant les résultats de cette étude, nous avons cherché à mettre en lumière la diversité des conclusions sur le rôle et la qualité des initiatives de la DRH en matière de gestion du changement organisationnel au sein de l'Algérie télécom, en nous appuyant également sur les résultats de la littérature.

Conclusion générale

Les changements environnementaux et économiques rapides nécessitent des ajustements organisationnels des entreprises, avec une politique de changement adaptée.

Le changement est vital pour la survie de toute entreprise, c'est pourquoi il est primordial que l'ensemble des ressources humaines adopte une culture de changement organisationnel, afin de faciliter le passage vers de nouveaux paradigmes ; il est essentiel que le département des ressources humaines intervienne dès le début du processus de changement afin d'adapter l'évolution de l'organisation.

La direction des ressources humaines doit jouer un rôle central aux côtés de la direction générale dans la conduite du changement, son principal défi est de redéfinir les rôles des employés et d'adapter les métiers, en mettant en place des mesures de suivi.

La conduite du changement ne doit pas être vue comme une simple formalité bureaucratique. Par conséquent, la direction des ressources humaines doit mettre l'accent sur l'aspect humain, désormais considéré comme le capital le plus précieux et le facteur clé de succès de toute entreprise.

Une recherche a été menée au sein d'Algérie Télécom pour évaluer le rôle de la DRH dans la conduite des changements organisationnels, l'objectif était d'analyser et de comprendre la place de la DRH dans ces processus de changement, c'est pour cela notre problématique de recherche est la suivante :

« Quel est le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la conduite du changement organisationnel ? »

Pour répondre à cette problématique, nous avons structuré notre mémoire en deux parties, la partie théorique contient deux chapitres et le troisième chapitre constitue la partie pratique.

Dans le premier chapitre du plan théorique : nous avons exploré le concept de changement organisationnel, ces typologies et ces objectifs ; nous avons aussi, constaté que ce processus de transformation est essentiel à l'évolution de l'entreprise, car il affecte les différents acteurs et structures de l'organisation. Il peut être déclenché par des facteurs internes et/ ou externes à l'organisation, et il se caractérise par différentes formes de résistance, ainsi que ces approches et méthodes de la conduite de ces changements.

Dans le deuxième chapitre, nous avons s'intéressé à la place de la DRH et des ressources humaines en général au processus de changement, nous avons également étudié la relation existante entre la gestion des ressources humaines et le changement

organisationnel, mettant en évidence la nécessité de gérer efficacement les compétences et les connaissances lors de chaque transformation, d'autre part, chaque changement nécessite un soutien explicite de plusieurs activités de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations, en outre, le rôle de chaque individu en tant qu'acteur dans le phénomène de changement, car il agit en fonction de ses compétences et de son degré d'adhésion aux objectifs de l'organisation.

La direction des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la conduite du changement en agissant en tant qu'agent du changement, chargée de prévoir, piloter, intervenir et accompagner le processus de changement.

Pour mieux comprendre le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel, nous avons entrepris une étude pratique au sein d'Algérie Télécom. A ce titre, nous avons consacré le troisième chapitre pour présenter notre cas pratique, tout en commençant par la présentation de l'entreprise et son structure organisationnelle ; ensuite, nous avons présenté Notre méthodologie de recherche mixte basée sur un entretien avec le responsable de la DRH ainsi qu'un questionnaire distribué auprès de 120 employés d'Algérie télécom. Afin d'arriver à une évaluation de la position et d'intervention de la DRH dans la conduite du changement.

Les recommandations :

En effet, nous proposons des recommandations pour assurer une haute qualité dans la conduite du changement par la Direction des ressources humaines :

✓ Impliquer de façon proactive les employés, les managers et les autres parties prenantes dans la démarche de changement, en sollicitant leurs idées, leurs préoccupations et leur feedback.

✓ Identifier et comprendre les causes potentielles de résistance au changement, et mettre en place des stratégies pour les traiter de manière performante.

✓ Mettre en place des indicateurs d'innovation et de performance pour suivre les progrès de la démarche de conduite du changement, et ajuster les stratégies en conséquence pour garantir le succès à long terme.

✓ Encourager la compétitivité par l'ouverture de secteurs de télécommunication pour une meilleure innovation.

✓ Consacrer plus d'importance à la formation de l'ensemble du personnel en d'autres termes, ne pas centraliser la formation sur les cadres et négliger les autres employés.

✓ La DRH doit donner de l'importance à l'accompagnement des employés du fait qu'il a un fort appui sur la réussite des changements.

✓ Il ne faut pas se compter seulement sur les motivations monétaires qui touchent l'augmentation des salaires. En fait, les employés apprécient qu'ils soient motivés d'une manière hors rémunération, comme par exemple : l'encouragement, félicitation

En suivant ces recommandations, la DRH pourra assurer une gestion efficace du changement et favoriser une modification graduelle pour l'ensemble de l'organisation.

Limites de la recherche :

Il est important de noter que notre étude s'est confrontée à plusieurs contraintes telles que :

- La distribution du questionnaire nous a pris beaucoup de temps par rapport à la durée de notre stage au sein de l'entreprise ceci est dû à la réticence des employés envers ces questionnaires.
- Le retard de la réalisation de notre stage à cause de l'absence de notre encadreur à cause des raisons professionnelles.

En résumé, il convient de reconnaître que ce mémoire présente certaines lacunes, notamment en raison de l'absence d'une base de sondage adéquate.

Voies de recherche :

Nous pouvons proposer comme futures voies de recherche qui peuvent compléter ou être similaires à notre étude actuelle, avec de nouvelles hypothèses de recherche.

- Réaliser une étude comparative sur les outils utilisés par les départements des ressources humaines dans les entreprises étatiques et privées en Algérie pour avoir les résistances des individus.

- Une recherche se concentrera sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les pratiques de la gestion des ressources humaines lors de la conduite du changement.

- La place de leadership dans la réussite du changement organisationnel.
- L'impact de certaines approches de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle

Bibliographie

Bibliographie :**Ouvrage :**

- Atkinson, A.A., Waterhouse, J. H, Wells, R. B. 1997. A stakeholder approach to strategie performance measurement. Sloan Management Review
- Autissier David et Moutot Jean-Michel .2003. Pratiques de la conduite du changement. Paris : éd Dunod.
- Autissier David, Moutot Jean-Michel.2007. Pratique de la conduite du changement comment passer du discours à l'action.
- Autissier David. et Moutot Jean-Michel., 2013.Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage. 3ème édition, Ed : DUNOD, Paris.
- Bareil Céline. 2004. La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal,
- Bayad M., Schmitt.C. 2007. GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations. France.
- Boyer Luc, Equilbey Noël. 2003. GRH nouvelle pratique. Éd : EMS. Paris.
- Brenot Jacques, Tuvée Louis .1996. Le changement dans les organisations. Paris.
- Burnes Bernard. 2004. Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the future .Journal of Change Management, vol. 4
- Cadin Loïc, Guérin Francis et Pigeyre Frédérique. 2007. Gestion des ressources humaines .éditions Dunod .paris,
- Carton. G.D. 1997. Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Anact, Paris.
- Champagne Diane, Mineau Dominique. 2010. Gestion promouvoir la santé mental au travail. Ed : 3 ème
- Collerette, Martin, Schneider Robert.1951.le pilotage du changement.2ed.Canada.
- Collerrette, D.Gilles et Richard. P. 1997. Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec.
- Crozier Michel et Friedberg .1997.L'acteur et le système. Paris.
- Delavallée Eric. 1999. Chapitre11. Changement organisationnel et Gestion des Ressources humaines», dans D.WEISS (Coord), Les Ressources Humaines. Paris, Ed. D'organisation.

-
- Dolan Shimon et Morin Gaétan. 1996. Psychologie et comportement organisationnel. Paris
 - Dolan Shimon L., Lamoureux Gérauld. Et Gosselin. É. 1996. Psychologie du travail et des organisations, Montréal, Gaétan Morin.
 - Dolan, et Al. 2008. La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques Actuelles. Ed : Pearson Education, France.
 - Gazier Bernard.2001.les stratégies des ressources humaines. Éd : la découverte, Paris
 - Gilles Tenau .2005.La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. Paris : Ed. Le Harmattan.
 - Grouard Benoit, Meston Francis. 1995. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. ED : Dunod, Paris.
 - Grouard Benoit Et Meston Francis. 1998. l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Ed Dunod,
 - Grunfelder Sophie, Delalieux Guillaume .2023.RSE.Ed : Dunod .PARIS
 - Hall.G.E, Hord. S.M.1987. Change in Schools: Facilitating the Process. Albany, New York, State University of New York Press
 - Hord. M. S Rutherford. L. W, Huling-Austin.L., Hall. E.G. Virginia .1987. Taking charge of change. Association for supervision and curriculum development.
 - Kerlan Françoise .2012.Guide pour la GPEC.Ed :4éme .France .
 - Louart Pierre. 1994. Gestion des ressources humaines. Editions Eyrolles .Paris,
 - Marson. C. 2008. Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs. , Ed De Boeck.
 - Oras. M. 1995. Le constructivisme, un mot en quête de sens .Revue Management France, Editée par le CNOF, n°97.
 - Peretti Jean Marie, Orzoni Jacque et Helfer Jean Peirre. Gestion de Ressources humaines, Ed 21 : Vuibert.
 - Pichaut François. 1996 .Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique. De Boeck Université
 - Pijon Natacha, Plane Jean-Michel .2020.Approches critiques des organisations. Ed : EMS.

-
- Rondeau Alain. 1999. Transformation l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. Revue Gestion - revue internationale de gestion, septembre 1999, vol.24, no. 1,
 - Sekio et Al. 2001. Gestion des ressources humaines. 2e édition, édition De Boeck université, Montréal.
 - St-Onge et Al. 2004. relever les défis de la gestion des ressources humaines. Ed : G.MORIN
 - Ulrich Dave.1996. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Havard Business School Press, Boston

Thèses et Mémoires :

- Abous Abdeddayem. 2006 .Projet d'amélioration de la gestion des ressources humaines au centre hospitalier provincial de Tetouan.Mémoire de Maîtrise en administration sanitaire, Institut national d'administration Sanitaire MAROC.
- Boukrif, Moussa. 2008. Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia
- Mintzberg .Ahlshand.B. , .J. Lempel. 1999. Safari en pays stratégie. Edition Village Mondial, p333.In, (Salma Zone, mémoire DEA en sciences de Gestion, « Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel », Faculté des sciences Economiques ET de Gestion Tunis, 2003).

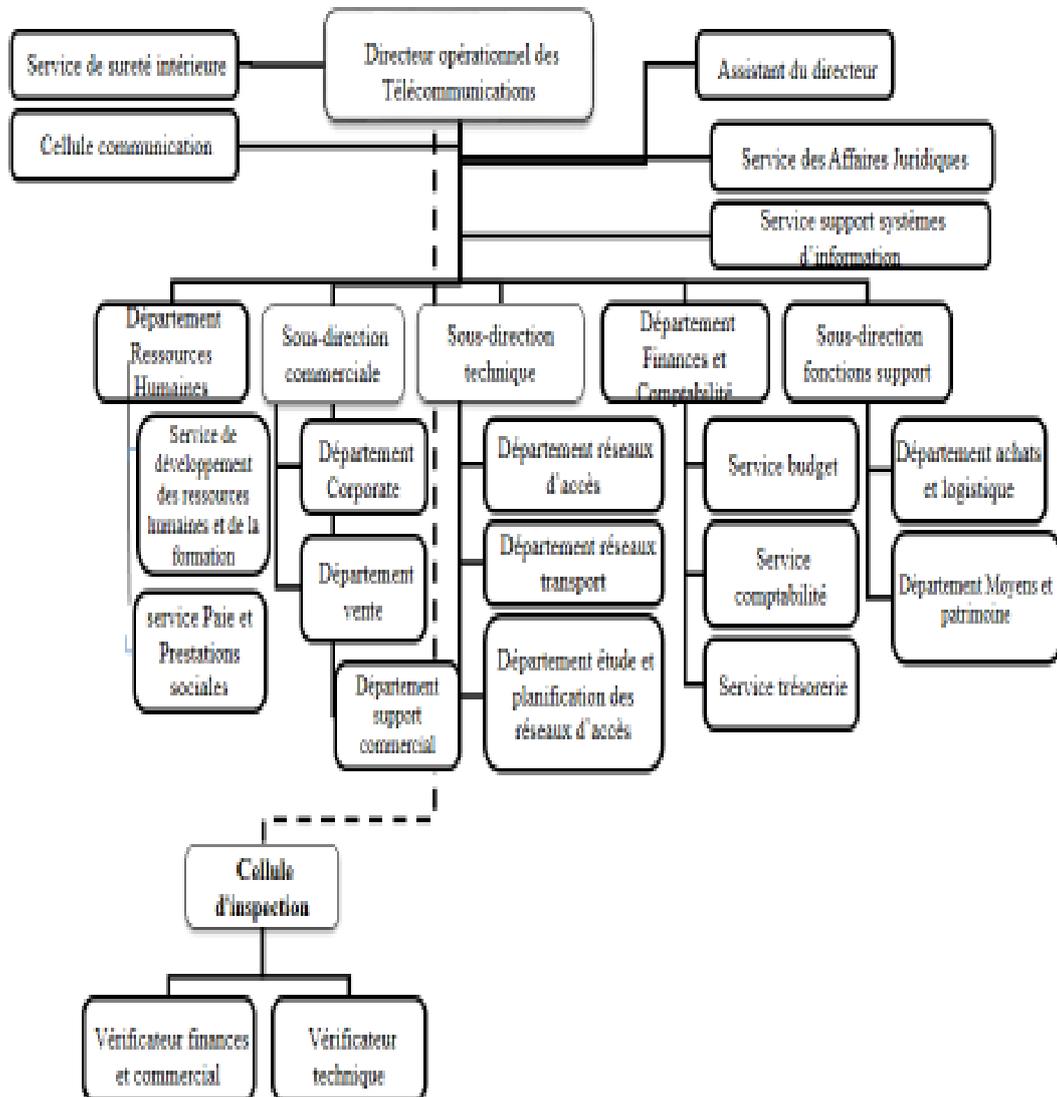
Webographie :

- « [http://www.memoireonline.com/02/10/3193/m-la gestion du personnel dans une entreprise publique](http://www.memoireonline.com/02/10/3193/m-la_gestion_du_personnel_dans_une_entreprise_publique)» CAS INESS. Par Jean marie lamsa TSHIKUNA TSHIKA/Université Protestante au Congo-Graduat2007.
- « <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> »
- Anne-Marie Duclos.2015. Le processus de changement selon Lewin [en ligne] URL : « <https://www.researchgate.net/profile/Anne-Marie-Duclos> ».
- Autissier David et Moutot. J.M. 2003. Les typologies du changement[en ligne].URL « [https://deams consulting-91.websself.net/cours](https://deams_consulting-91.websself.net/cours)» .

-
- Ben Kahla K. 1999. Les analyses du changement organisationnel. Article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. www.google.fr
 - Cité par Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE. La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. Disponible sur « <http://www.strategieaims.com>. »
 - Claude M. Wella, mémoire pour l'obtention d'un diplôme approfondi « gestion des ressources humaines », université de Lomé, Togo, 2002 (mémoire en ligne).
 - Collerette Pierre et AL. 1997. Changement organisationnel : Théorie et pratique[en ligne] « https://www.researchgate.net/publication/346750532_Changement_organisationnel_Theorie_et_pratique. »
 - http://www.memoireonline.com/02/10/3193/m-la_gestion_du_personnel_dans_une_entreprise_publique_Cas_INESS_Par_Jean_marie_lamsa_TSHIKUNA_TSHIKA/Universit%C3%A9_Protestante_au_Congo-Graduat2007.
 - Lewin et AL.2022. « Comparaison des modèles de gestion du changement : Lewin contre Kotter Coach Hub · 1 August 2022 ».
 - Pr.Ferouani. Le processus de changement organisationnel. « elearn.univ-tlemcen.dz »

Annexes

Annexes :

Annexe 01 : L'organigramme de la direction opérationnel d'Algérie télécom Batna¹

¹ Document interne d'Algérie télécom

Annexe 02 :

QUESTIONNAIRE DISTRIBUE AUX EMPLOYES D'Algérie télécom BATNA**Ecole Supérieure de Commerce «ALGER »**

Madame, mademoiselle, monsieur ;

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, option Management, portant sur "le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la conduite du changement organisationnel", je sollicite votre précieuse contribution.

C'est pourquoi je vous serais très reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire, qui m'aidera grandement dans l'élaboration de mes travaux. L'objectif est de recueillir votre point de vue en tant que personnel d'Algérie télécom, sur les changements vécus au sein de l'entreprise ainsi que sur le rôle joué par la DRH dans ce processus.

Je tiens à vous assurer que ce questionnaire revêt un caractère purement scientifique et que vos réponses resteront strictement confidentielles.

Merci d'avance pour votre collaboration.

• Niveau d'éducation :

Secondaire Universitaire Études supérieures Formation professionnelle

• Âge :

De 20 à 30 ans	De 30 à 40 ans	De 40 à 50 ans	De 50 à 60 ans	Plus de 60 ans

• Catégorie socio-professionnelle :

Agent d'exécution Agent de maîtrise Cadre Cadre supérieur

• Avez-vous vécu un changement au sein de l'entreprise durant votre parcours professionnel ?

Oui Non

- Avez-vous été informé de ce changement ?

Avant qu'il ne survienne (à l'avance) Après qu'il soit survenu (imposé)

- Quel est votre degré d'adaptation aux changements, comme les nouvelles méthodes de travail, les structures, les procédures, la culture organisationnelle ou les styles de management ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Très négatif

très positif

- Avez-vous suivi un programme de formation pour vous accompagner dans l'adaptation au changement ?

Oui

Non

- Si oui, quels étaient les principaux objectifs de cette formation ? (Donnez une seule réponse)

Mieux s'adapter au changement Possibilité de promotion Enrichir vos connaissances

Autre :

- Pensez-vous que l'entreprise prend des mesures pour assurer un climat social favorable à la mise en œuvre du changement ?

Régulièrement Souvent Rarement jamais

- Le changement a impacté vos performances de manière :

Très forte Forte Moyennement très faible

- Etiez-vous informés des objectifs de chaque projet engagé par l'entreprise

Régulièrement souvent rarement jamais

- Selon vous, l'entreprise a-t-elle atteint les objectifs escomptés à travers le changement ?

Totalement partiellement pas du tout

• À votre avis, dans quels domaines la gestion des ressources humaines d'Algérie Télécom déploie-t-elle les plus gros efforts ? (Choisissez une seule réponse)

- Formation
- Communication
- Accompagnement du changement
- Motivation des employés à adhérer aux changements

• Avez-vous bénéficié d'un accompagnement à un moment donné pendant le processus de changement ?

Régulièrement souvent rarement jamais

• Si oui, comment décririez-vous la relation qui vous liait à votre formateur ou accompagnateur ?

Mauvaise Excellente Bonne

• Ces actions de changement ont-elles connu certaines formes de résistance ?

Oui Non

SI oui donnez quelques types de résistances (3 au maximum)

-

-

Sinon cela est-il dû aux :

1. Travail d'anticipation de la DRH
2. Passivité des employés face à ces changements
3. Aucun intérêt aux projets initiés

• Autres (à préciser)

•

•

•

• La DRH d'Algérie Télécom est-elle capable de détecter les résistances au changement ?

Très efficacement efficacement moyennement pas du tout efficace

Si oui, comment ? (Choisissez une seule réponse)

Plan de communication Formation Accompagnement

• La gestion des ressources humaines prête-t-elle attention à vos préoccupations et suggestions ?

Toujours Souvent Jamais

• La gestion des ressources humaines prend-elle en considération vos idées ?

Toujours Souvent Jamais

Sur une échelle de 10 évaluez le rôle de la DRH dans la conduite des différents projets de changement initiés par l'AT

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Annexe 03 :

L'entretien :

Notre étude exploratoire repose sur un guide d'entretien contenant un nombre considérable de questions .Nous avons organisé notre entretien concernant le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel de la manière suivante :

Q1- Quels sont les principaux changements effectués par Algérie télécom ?

Le changement principal était dans l'organisation de l'entreprise au niveau central et local. Au niveau local, un changement majeur a été opéré au niveau de l'organigramme de la Direction opérationnelle des télécoms au niveau de la wilaya de Batna, comme suit :

- ✓ La suppression des directions régionales.
- ✓ La création des sous directions.

A travers cette réponse on peut conclure que les principaux changements organisationnels opérés par Algérie Télécom, à savoir la suppression d'un niveau de structure régionale et la création de nouvelles sous-directions locales. Ces changements structurels dans l'organigramme, à l'échelle central et local, visaient probablement à simplifier les lignes hiérarchiques et à rapprocher la prise de décision du terrain.

Q2- Quels sont les impacts de ces changements sur le fonctionnement d'Algérie télécom ?

- Circulation de l'information d'une manière plus fluide.
- Une communication plus efficace.

C'est deux impacts représentent les impacts les plus majeurs dans le fonctionnement d'Algérie télécom suite à ce changement.

Ces impacts positifs sur la fluidité de la circulation de l'information et l'efficacité de la communication sont effectivement cruciaux dans le fonctionnement d'une grande entreprise comme Algérie Télécom. En repensant les organigrammes et en raccourcissant les lignes hiérarchiques, ces changements organisationnels visaient à améliorer les flux d'informations et de décisions pour un fonctionnement plus agile et performant.

Q 3-Quels sont les contraintes auxquels vous-avez fait face dans la conduite du changement ?

Parmi les contraintes majeures qu'on peut citer :

Le placement des cadres issus des structures dissoutes, pour atteindre, à la fois, les objectifs de gérer efficacement, leurs carrières, et satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées.

C'est-à-dire : comment placer les cadres issus des structures qui ont été dissoutes ; afin de garantir la performance et la fiabilité au sein d'Algérie télécom et répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et aux attentes de personnel alors ; la réaffectation des cadres issus des structures concernées par la dissolution représentait effectivement un défi de taille dans la conduite de ce changement organisationnel.

Q4-Quels sont les différentes formes de résistances exprimées par les employés ?

La forme la plus répandue fut le refus d'être réaffecté vers d'autre structure.

On peut dire que :

- La non-acceptation par les travailleurs du changement opéré.
- Le manque d'adhésion des employés au changement survenu

L'idée principale c'est que les travailleurs n'ont pas accepté ou se sont opposés à un changement qui a eu lieu dans leur environnement de travail.

D'après cette réponse, la principale forme de résistance exprimée par les employés face aux changements organisationnels menés par Algérie Télécom était le refus d'être réaffecté vers d'autres structures ou services. Cette résistance des employés à changer de poste ou d'équipe est effectivement très courante lors de restructurations d'entreprise. Elle s'explique par l'attachement des gens à leurs habitudes, leur environnement familier de travail et leurs collègues.

C'est une forme classique de résistance au changement que les entreprises doivent gérer et accompagner, notamment en communiquant sur les enjeux et les perspectives de carrière offertes par ces nouvelles affectations.

Q5-Quel est la méthode que vous-avez adoptée pour la conduite du changement de différentes modifications ?

La méthode adoptée reposait sur le plan de communication autour des objectifs et des avantages de ce changement.

On conclure que :

Pour convaincre les employés d'adhérer au changement, il est essentiel d'abord ; d'adopter un solide plan de communication sur les objectifs et bénéfices attendus du changement est une approche judicieuse. Ensuite; expliquer clairement la vision, les enjeux et les avantages permet de mieux faire adhérer les équipes, en répondant à leurs interrogations et en montrant la valeur ajoutée de la transformation engagée.

Q6-Pouvez-vous nous parler de la communication que vous –avez pratiqués dans la conduite du changement ?

La communication pratiquée pour accompagner ce changement dépendait principalement sur les ateliers de travail par tous les moyens (en présentiel, par visio-conférence,) pour :

. Exposer clairement les objectifs visés par ce changement et comment ils contribueront à l'amélioration et au progrès de l'entreprise.

. Souligner les avantages concrets pour les employés : meilleures conditions de travail, opportunités de développement, gains d'efficacité, etc.

. Être transparent sur le processus et le calendrier du changement pour dissiper les craintes liées à l'inconnu.

. Impliquer les employés dès le départ en recueillant leurs commentaires et suggestions. Ils seront plus enclins à adhérer s'ils se sentent écoutés.

. Organiser des séances d'information et de formation pour accompagner les équipes dans la transition.

Une communication ouverte, honnête et à l'écoute des préoccupations des employés sera la clé pour obtenir leur adhésion et diminuer les résistances naturelles au changement.

Cette approche de communication autour du changement semble très complète et pertinente. C'est un excellent exemple de bonne pratique en matière de conduite du changement, axée sur l'écoute, la pédagogie et l'engagement des équipes tout au long du processus.

Q7-Quels sont les outils que vous -avez utilisés pour repérer la résistance au changement ?

L'entreprise a anticipé la résistance pour ce changement par le moyen des fiches de vœux mises à la disposition de l'effectif concerné.

Afin que les employés aient le sentiment d'avoir le choix et qu'ils ne soient pas forcés à travers l'adoption des approches suivantes :

- . Expliquer avec transparence les raisons du changement, sans imposer mais en impliquant les travailleurs dès le départ dans la réflexion.
- . Recueillir leurs avis, suggestions et préoccupations avant de finaliser les plans.

L'utilisation de fiches de vœux pour recueillir les préférences des employés est une excellente initiative pour anticiper et prendre en compte leurs aspirations dans le cadre du changement.

Q8-Avez –vous une stratégie d'anticipation de ses résistance aux changements ?

La stratégie principale adoptée était l'écoute et le dialogue permanent avec toutes les parties concernées.

L'écoute et le dialogue permanent avec toutes les parties prenantes est une stratégie efficace pour anticiper et gérer les résistances aux changements. Cette approche participative et transparente permet d'identifier les sources de réticences, d'impliquer les gens dès le début et de favoriser l'adhésion en construisant les changements. Bien menée, avec une réelle écoute et des ajustements si nécessaire, cette stratégie augmente grandement les chances de succès des transformations.

Q9- Les ressources humaines sont –ils adaptées facilement avec les changements ?

Oui facilement mais graduellement.

Cette réponse implique que les ressources humaines s'adaptent aux changements progressivement au fil du temps.

Q10 - Quelle approche stratégique adoptez-vous pour construire votre politique de formation ?

La politique de formation de l'entreprise fut toujours basée sur le développement permanent des compétences de ses cadres, pour être compétitifs, et faire face aux veilles technologiques.

Cette approche stratégique visant le développement et amélioration continu des compétences des cadres. Effectivement, dans un environnement technologique en évolution rapide, la formation continue est importante pour rester à la pointe.

Nous vous remercions chaleureusement pour votre disponibilité et pour l'ensemble des informations riches et éclairantes que vous nous avez fournies. Votre contribution est d'une grande valeur pour nos travaux.