

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE –KOLEA-**

Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention de 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'AIR ALGERIE-**

**Présenté par :**

- CHENITI Nadjla
- CHAABI Selma

**Encadré par :**

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : AIR ALGERIE

Période de stage: De 06 mars au 05 juin.

**Promotion: 2015/2016**

## **Remerciements**

*Nous remercions Dieu, le Tout Puissant, qui nous a donné l'opportunité de mener à bien ce travail.*

*Nous tenons à exprimer ici 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 qu'il nous a guidé dans notre travail.*

*Nous remercions chaleureusement notre promoteur Mme SLIMANI pour son soutien et son encouragement prodigué tout au long de la période de stage au sein de la compagnie Air Algérie.*

*Un merci particulier à Mme DELINDA qui nous a aidés énormément. Ses conseils et ses commentaires précieux nous ont permis de surmonter les difficultés et de progresser dans ce travail.*

*Nous remercions aussi le personnel d'Air Algérie 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 les plus sincères sont adressés à tous les professeurs, l'administration et le personnel de l'ESC qui ont contribué à forger nos connaissances et à assister notre formation, et à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.*

## *Dédicace*

*Il est agréable de travailler dur afin de réaliser nos rêves dans la vie, mais la plus belle chose est de ne pas oublier ceux qui nous ont aidé et soutenu pour devenir ce que nous sommes aujourd'hui.*

*A ma très chère mère, pour tout son amour et son dévouement, qui a toujours été là pour moi et qui m'a donné un magnifique modèle de sacrifice, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, ses précieux conseils et ses prières;*

*A mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit et que Dieu le récompense pour tous ces bienfaits ;*

*A ma sœur aînée et ma deuxième mère qui m'a toujours soutenu et cru en moi tout au long de mes études, ainsi que son mari et ses adorables enfants :  
TASNIM et NAAIM ;*

*A mes frères qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité ainsi que leurs femmes ;*

*A la mémoire de mes grands-parents paternels. Puisse Dieu les accueillir dans son infinie miséricorde ;*

*A mes grands-parents maternels que je les apprécie beaucoup ;*

*A tous les membres de ma famille : tantes et oncles cousins et cousines et surtout LAÏLA et KHADIDJA.*

*A ceux que j'aime beaucoup, qui m'ont toujours soutenu et était toujours à mes côtés, mes très chères amies: SOUMIA, AMIRA et NESRINE ;*

*A tous mes amis de l'ESC avec lesquels j'ai passé trois années inoubliables, et en particulier ZAHRA ;*

*Je termine avec la personne qui a partagé tous le travail et qui a supporté mon humeur aux moments de stress. A mon binôme et ma chère amie  
SELMA.*

*Je dédie ce modeste travail*

*Nadjla*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A l'homme de ma vie, mon exemples éternel. Mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui éclaire mon chemin et m'illumine de douceur et d'amour, que dieu te garde pour moi papa :*

*A ma très chère maman en signe d'amour, de reconnaissance et de gratitude pou tous les soutiens et les sacrifices dont elle a fait preuve à mon égard :*

*A mes frères Zakariya et Ishak qui m'ont toujours soutenu moralement et encouragé :*

*A mes deux belles sœurs qui m'ont toujours soutenu, ainsi que leurs enfants Mohammed, Rihab et Nourhane :*

*A mon grand père maternelle et ma grande mère paternelle que je les apprécie beaucoup :*

*A tout les membres de ma famille : tantes et oncles, cousins et cousines et surtout Amira, Karima, Yasmine, Mounia, Lamia, Rayane, Asma, Meroua, Soumia et Ryma :*

*A mes très chères copines : Nesrine, Sarah Redjimi, Sarah Merabet, Hanane, Sarah Chekari, Sabrina, Selma et Karima, Zahra :*

*A mes professeurs de l'école primaire : Medames Gasmi, Aityoucef et Arrouj*

*A tout mes amis de L'ESC :*

*A mon binôme et ma chère amie Nadjla.*

**Selma**

## SOMMAIRE

### REMERCIEMENT

### DEDICACE

### LISTE DES TABLEAUX

### LISTE DES FIGURES ET GRAPHES

### INTRODUCTION GENERALE

<b>CHAPITRE 01 : L'entreprise face au changement organisationnel.....</b>	<b>01</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 02 : La conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 03 : L'organisation face à la résistance au changement organisationnel.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 02 : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la GRH.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 02 : La relation entre la GRH et la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 03 : le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>49</b>
<b>CHAPITRE 03 : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>62</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Air Algérie .....</b>	<b>64</b>
<b>Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et les principaux changements en cours au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 03 : Etude terrain sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>83</b>
<b>Section 04 : Discussion des résultats de l'enquête.....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>115</b>

### BIBLIOGRAPHIE

### ANNEXES

### RESUME

## **Liste des tableaux :**

<b>Tableau 01 :</b> Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.....	06
<b>Tableau 02 :</b> les typologies du changement.....	09
<b>Tableau03 :</b> Styles de conduite du changement.....	13
<b>Tableau04 :</b> Dimension et critère de l'efficacité organisationnelle.....	47
<b>Tableau 05 :</b> Perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation.....	55
<b>Tableau06 :</b> Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement.....	56
<b>Tableau07 :</b> Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH.....	57
<b>Tableau 08 :</b> Répartition des enquêtés par genre.....	83
<b>Tableau 09:</b> répartition des interrogés selon l'âge.....	84
<b>Tableau 10 :</b> Répartition selon l'ancienneté.....	85
<b>Tableau 11:</b> la répartition selon les catégories socioprofessionnelles.....	86
<b>Tableau 12 :</b> la communication autour des projets.....	86
<b>Tableau 13:</b> le croisement entre la communication autours des projets et les catégories socioprofessionnelles .....	87
<b>Tableau 14:</b> La prise en considération des suggestions des employés.....	87
<b>Tableau 15:</b> Le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et la prise en considération des suggestions.....	88
<b>Tableau 16:</b> l'attitude des interrogés vis-à-vis le changement.....	88
<b>Tableau 17:</b> La relation entre l'âge et l'attitude vis-à-vis le changement.....	89
<b>Tableau 18:</b> types des changements introduits.....	90
<b>Tableau 19:</b> Implication des enquêtés dans une équipe de projet.....	91
<b>Tableau 20:</b> la relation entre l'ancienneté et l'implication des employés dans des équipes du projet .....	92
<b>Tableau 21:</b> La position de la DRH au cours du changement organisationnel.....	92
<b>Tableau 22:</b> croisement de la position de la DRH et les catégories socioprofessionnelles.....	93

<b>Tableau 23:</b> Le niveau d'intervention de la DRH au cours du changement .....	94
<b>Tableau 24:</b> les domaines dans lesquels la DRH fournit assez d'efforts.....	95
<b>Tableau 25:</b> Evaluation de la communication interne.....	96
<b>Tableau 26:</b> croisement entre la communication interne et les catégories socioprofessionnelles.....	97
<b>Tableau 27:</b> les outils de communication.....	97
<b>Tableau 28:</b> La formation au cours du changement.....	98
<b>Tableau 29:</b> Critères d'envoi en formation.....	99
<b>Tableau 30:</b> l'intérêt attendu de la formation .....	100
<b>Tableau 31:</b> L'accompagnement au cours du changement.....	101
<b>Tableau 32:</b> la relation avec l'accompagnateur .....	101
<b>Tableau 33:</b> le climat social d'Air Algérie au cours du changement.....	102
<b>Tableau 34:</b> Explication aux employés des raisons des changements introduits.....	103
<b>Tableau 35:</b> croisement entre les catégories socioprofessionnelles et l'explication des raisons de changement.....	103
<b>Tableau 36:</b> la volonté des employés de réaliser des efforts supplémentaires.....	104
<b>Tableau 37:</b> la détection des résistances.....	105
<b>Tableau 38:</b> les moyens de détection de la résistance.....	105
<b>Tableau 39:</b> La détection des causes de résistance au changement.....	106
<b>Tableau 40:</b> la disposition de la DRH d'outils de gestion de la résistance.....	107
<b>Tableau 41:</b> la disposition de la DRH d'outils de gestion de la résistance.....	108
<b>Tableau 42:</b> propositions d'outils de gestion de la résistance.....	109

## **Liste des figures :**

<b>Figure 01 :</b> les trois objectifs de la conduite du changement.....	11
<b>Figure 02 :</b> le processus de changement selon Lewin.....	22
<b>Figure 03 :</b> la matrice DRAS.....	28
<b>Figure 04 :</b> GRH et changement organisationnel: Positionnement paradigmatique.....	43
<b>Figure 05 :</b> Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle .....	46
<b>Figure 06 :</b> Modèle des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1996).....	54
<b>Figure07 :</b> Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001).....	58

## Liste des graphes

<b>Graphe 01 :</b> Répartition des enquêtés par genre.....	83
<b>Graphe 02:</b> Présentation de la population interrogé selon la tranche d'âge.....	84
<b>Graphe 03:</b> Répartition selon l'ancienneté .....	85
<b>Graphe 04:</b> Répartition selon les catégories socioprofessionnelles.....	86
<b>Graphe 05:</b> Communication autour du projet .....	87
<b>Graphe 06:</b> La prise ne considération des suggestions des employés.....	88
<b>Graphe 07:</b> Attitude des interrogés vis-à-vis le changement.....	89
<b>Graphe 08:</b> Types des changements introduits.....	90
<b>Graphe 09:</b> Implication des interrogés dans les équipes du projet .....	91
<b>Graphe 10:</b> La position de la DRH au cours du changement.....	93
<b>Graphe 11:</b> Le niveau d'intervention de la DRH au cours du changement.....	94
<b>Graphe 12:</b> Les domaines dans lesquelles la DRH fournit assez d'efforts.....	95
<b>Graphe 13:</b> Evaluation de la communication interne .....	96
<b>Graphe 14:</b> Les outils de communication .....	98
<b>Graphe 15:</b> La formation au cours du changement.....	98
<b>Graphe 16:</b> Critères d'envoi en formation .....	99
<b>Graphe 17:</b> L'intérêt attendu de la formation .....	100
<b>Graphe 18:</b> L'accompagnement au cours du changement.....	101
<b>Graphe 19:</b> Le climat social d'Air Algérie.....	102
<b>Graphe 20:</b> Explication aux employés des raisons des changements introduits.....	103
<b>Graphe 21:</b> La volonté des employés de réaliser des efforts supplémentaires.....	104
<b>Graphe 22:</b> La détection des résistances aux changements.....	105
<b>Graphe 23:</b> Les moyens de détection de la résistance au changement.....	106
<b>Graphe 24:</b> La détection des causes de la résistance au changement .....	106
<b>Graphe 25:</b> Les causes de la résistance au changement.....	107
<b>Graphe 26:</b> La disposition de la DRH d'outils de gestion de la résistance au changement .....	108

## *Introduction générale*

---

### *Introduction générale*

Reprenant une expression populaire, la vie de l'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. L'entreprise comme acteur dans un système et un contexte de mondialisation ne pourra plus se renfermer sur elle-même, elle en devra être en perpétuel développement et donc fera face à de multiples changements. Ces changements sont de diverses natures et sont connus sous les dénominations de restructurations ou réorganisation.

Inutile de dire combien de telles opérations sont importantes et combien elles devront faire l'objet d'études approfondies. Ce contexte est relié à un environnement de plus en plus incertain et complexe, qui mettra les entreprises dans l'obligation et accentuera sur leur management de ressources humaines pour atteindre le degré d'efficacité utile pour survivre, à travers des actions et politiques de gestion de ressources humaines efficaces.

L'émergence de cet environnement instable contraint les organisations à l'adaptation et fait la conduite de changement une action de management à part entière et indispensable.

Chaque changement que ce soit, interne qui est lié aux structures et aux politiques internes de l'organisation ou externe qui est lié au marché, à la technologie et à la concurrence, a son propre influence sur l'entreprise dont les ressources humaines font partie.

Cependant, le changement qui touche l'entreprise touche les individus qui la composent aussi, ces derniers vont considérer la nouvelle situation risquée et dangereuse ce qui crée chez eux une certaine résistance au changement s'ils ne sont pas bien préparés à ce changement qui les attend.

Dans une perspective psychologique, l'homme, de manière générale, a peur du changement. C'est une angoisse existentielle. Il existe une disposition naturelle à le craindre, voir à le refuser. Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des comportements d'opposition, de passivité ou bien de proactivité. Ce n'est que par réflexion, rationalité et parfois par expérience que les gens comprennent et réalisent le changement envisagé.

La ressource humaine donc constitue une ressource difficile à saisir et à gérer. Rares sont les dirigeants, les professionnels RH ou les gestionnaires de projets qui sont vraiment outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement. Face à cette difficulté, le rôle d'agent de changement dans la gestion des ressources humaines suscite de plus en plus d'intérêts de la part des professionnels responsables de la DRH.

A la lumière de ce qui précède, notre thème ne consistera pas une nouveauté mais un éclaircissement du rôle de la direction des ressources humaines dans la conduite du changement.

A ce titre, **l'importance et l'intérêt** de notre étude sont de montrer la nécessité de se transformer par les organisations, de repenser et de redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Ce nouvel objectif que s'imposent alors les organisations est loin d'être incompatible avec leur vocation première de production de richesse et de recherche de profits. En effet, les deux objectifs vont de pair.

L'intérêt de cette étude porte aussi sur les causes humaines en contexte de changement, qui peuvent être traitées de différentes manières, ainsi que leurs adaptations, et résistances à

## *Introduction générale*

---

ces transformations au sein de leurs entreprises. Pour faire face à ces transformations, le rôle de la DRH est indispensable en contexte de changement organisationnel.

**L'objectif** de cette étude est de cerner la contribution de la DRH dans la conduite de changement organisationnel au sein de l'entreprise algérienne et surtout l'entreprise publique ainsi de comprendre aussi comment la DRH procède-t-elle pour aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits. Nous essaierons aussi de connaître les différentes formes de résistance aux changements ainsi de déterminer les outils nécessaires pour gérer ces derniers et d'encourager les RH à participer dans le processus de changement.

Ce thème n'est pas choisi par hasard, mais plusieurs facteurs s'introduisent dans notre choix, d'un côté notre parcours universitaire et plus précisément ces deux années en spécialité de management et d'un autre côté l'intérêt qu'on porte de voir notre pays émergé vers de nouveaux horizons de management, de développement et d'innovation, nous pourrions citer les **raisons de notre choix** comme suit :

- Le choix de notre thème a été inspiré lors de notre cursus universitaire et plus précisément notre deuxième année à l'ESC dans les domaines de la GRH et la conduite de changement et surtout du fait que nos professeurs ont mis l'accent sur la forte relation existante entre ces deux derniers.
- La conviction que le développement de l'Algérie est lié à la volonté de chaque acteur économique, d'intégrer une politique du changement.
- La non compréhension du retard de développement des entreprises, malgré les efforts fournis et les capitaux consacrés.

**Le choix de l'entreprise** se justifie par l'actualité du thème et voire même l'intérêt d'Air Algérie qui se trouve en situation de conduite du changement.

Dans ce contexte, **la problématique** de notre recherche réside dans la question suivante:

**« Quel est le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la conduite du changement au sein d'Air Algérie? »**

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

- Air Algérie dispose-t-elle d'une DRH adaptée aux impératifs de conduite de changement ?
- Les efforts fournis par la DRH en matière de conduite de changement répondent-ils réellement aux besoins et aux exigences du projet de changement ?
- Quels sont les leviers sur lesquels la DRH d'Air Algérie se basera pour conduire le changement ?
- Comment la DRH procède-t-elle pour aider l'entreprise à surmonter la résistance au changement ?

Ces questions nous ont mené à formuler **l'hypothèse générale** suivante :

**« La Direction des Ressources Humaines a un rôle fondamental dans la conduite du changement et constitue même le relais principal de l'orientation d'Air Algérie »**

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

## *Introduction générale*

---

H1 : La Direction des Ressources Humaines est le relais principal de l'interface de l'ensemble des structures d'Air Algérie.

H2 : Malgré les efforts que déploie la DRH d'Air Algérie en matière de changement, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est davantage bureaucratique et administrative.

H3 : La communication, la formation et le coaching sont les principaux leviers dont dispose la DRH pour conduire le changement.

H4 : La DRH d'Air Algérie est capable à détecter et gérer les résistances au changement.

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, nous allons entamer une recherche documentaire la plus développée possible sur la conduite du changement ainsi que sur le rôle de la fonction RH dans l'entreprise, de même que sur leurs interactions, ensuite nous avons choisi une méthode **descriptive et analytique** en se basant sur l'utilisation du questionnaire destiné au personnel de l'entreprise et des entretiens avec quelques responsables de projets de changement au sein d'Air Algérie. Les informations collectées depuis le questionnaire subissent une analyse quantitative recourant au traitement informatique qui se fait grâce au Microsoft Office Excel et aussi le logiciel SPSS. Tandis que, les informations recueillies via les entretiens sont analysées qualitativement afin de présenter les différents projets en cours au sein d'Air Algérie ainsi pour déterminer les différents outils de conduite du changement utilisés par la DRH d'Air Algérie dans la gestion de ces projets.

Pour **structurer notre travail**, nous l'avons divisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la conduite du changement, son processus, ses outils et ces acteurs ainsi que la résistance des ressources humaines au changement.
- Le deuxième chapitre traite la gestion des ressources humaines et plus précisément le rôle de la DRH dans la conduite du changement.
- Le troisième chapitre est consacré à présenter notre étude terrain au sein de la compagnie aérienne Air Algérie.

## **Chapitre 1 :**

# **L'entreprise face au changement organisationnel**

**Introduction :**

Les évolutions qui affectent de manière continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers la conduite du changement dans l'organisation.

Ce chapitre est divisé en trois parties dont la première est consacrée à clarifier la notion de changement en général et en particulier le changement organisationnel, ainsi que des généralités sur le changement qui englobent les types et les dimensions de ce dernier.

Nous abordons dans la deuxième partie la manière de conduire le changement au sein des entreprises à savoir les styles de conduite de changement, les acteurs participants, ses leviers principaux, son processus et enfin, les risques qui peuvent engendrer les projets du changement.

Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité et aussi de crainte qui formalisent une certaine résistance au changement. Dans cette dernière partie, nous allons clarifier le concept de résistance au changement ainsi que ses origines et les outils nécessaires afin de surmonter cette dernière.

## **Section I : Généralités sur le changement organisationnel**

Actuellement, le changement est le défi majeur de tout manager qui cherche la pérennité et le développement de son entreprise face à cet environnement instable et incertain. Dans cette première section, on va jeter la lumière sur les différentes notions principales de changement organisationnel.

### **1. Définitions**

Commençant d'abord par quelques définitions simples de changement pour arriver à la suite à une proposition d'une définition de changement organisationnel.

#### **1.1. Définitions du changement :**

Le changement a une panoplie de significations c'est pour cela plusieurs auteurs ont essayé de définir ce terme en proposant une variété de définitions.

Collerette et al définissent le changement comme: « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». <sup>1</sup>

D'après GROUARD et MESTON : « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie » <sup>2</sup>

Selon Laurent Bélanger : «le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». <sup>3</sup>

De sa part, Olivier Meier et al ont apporté un éclaircissement sur le changement comme suit : "...il y a de ce fait différentes approches possible du changement quant à sa nature et son ampleur qui peuvent conduire à des termes aussi divers que mouvement, ajustement, modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture, ou métamorphose..." <sup>4</sup>

D'après ces dernières définitions on peut retirer que le changement englobe plusieurs aspects et domaines (nouvelle technologie, restructuration, politique qualité ...etc) ces derniers peuvent être complémentaires.

Dans le cadre de notre mémoire on s'intéresse au changement organisationnel car c'est le plus approprié à notre thème de recherche.

#### **1.2. Définitions de changement organisationnel :**

Il existe une multitude de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons celles qui nous apparaissent plus pertinentes.

---

<sup>1</sup> Collerette et al, « le changement organisationnel : théorie et pratiques », presse de l'université de Québec, 2002, p20.

<sup>2</sup> GROUARD, Benoit et MESTON, François, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, Ed DUNOD, Paris, 1998, p6.

<sup>3</sup> Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques, « Le changement organisationnel et le développement » In « La dimension humaine des organisations », sous la direction. De côté, Nicole, Gaetan Morin, 1991. p.357-386.

<sup>4</sup> Olivier Meier et al , « Management du changement, le changement culturel et organisationnel, stratégie d'entreprise », MANAGEMENT SUP, Ed : DUNOD. Paris 2012 ; P4.

GROUARD et MESTON ont défini le changement organisationnel comme suit : « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations »<sup>5</sup>, pour ces deux auteurs le changement organisationnel est un processus de transformation qui contribue à l'évolution de l'organisation.

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 »<sup>6</sup>. De leur part, MICHEL CROZIER et FRIEDBERG ne perçoivent pas le changement comme une simple action de changement ou de modification, le changement pour eux consiste à casser la routine de l'entreprise et bousculer la gestion ordinaire de cette dernière.

Selon MEIER et al : « le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise »<sup>7</sup>. Cette dernière définition précise les acteurs de changement ainsi que les différents éléments susceptibles d'être touchés de ce dernier au sein de l'organisation.

Pour récapituler, d'une part, on peut dire que le changement organisationnel c'est toute transformation ou modification significative touchant le système complet de l'organisation ou bien les sous-systèmes qui la compose, il affecte aussi les différents acteurs de l'entreprise et les relations établis entre eux.

D'autre part, le changement organisationnel est un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions (processus) permettant de transformer les entreprises pour les adapter aux réactions des évolutions de l'environnement.

### 1.3. Historique de changement organisationnel :

Le changement est un thème qui a toujours existé, mais quand on parle du changement organisationnel on trouve DEMERS<sup>8</sup> qui a énuméré trois grandes périodes de recherche dans ce domaine :

- **Première période** : fin de la seconde guerre mondiale – « croissance et adaptation »

D'un côté, le changement est perçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation, synonyme de progrès. De l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre où l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels.

---

<sup>5</sup> GROUARD, Benoit et MESTON François, Op. Cit. p.98

<sup>6</sup> Michel Crozier et Friedberg, l'acteur et le système, Paris, 1977, p328

<sup>7</sup> Olivier Meier et al, « Gestion de changement », Ed : DUNOD, Paris 2007, p.2

<sup>8</sup> <https://com7016travaux.wikispaces.com>, site consulté le 02/03/2016 à 15:02.

Nous pourrions ajouter que le changement organisationnel à cette époque est contrôlé par les dirigeants pour tout ce qui attrait aux structures, aux systèmes et aux stratégies qui changent.

- **Seconde période** : années 70 – « mort et transformation »

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

Ces nouveaux courants de pensée permettent l'émergence d'une conception dramatique et plutôt négative du changement, qui s'associe dès lors à la crise ou à la mort organisationnelle. Le processus de changement devient radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste. Les dirigeants s'érigent en tant que visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser grâce à une vision plus étendue des outils de changements disponible. La restructuration et la réorientation se fait de manière stratégique.

- **Troisième période** : années 80 – « apprentissage et évolution »

Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel.

Ainsi, la recherche actuelle est caractérisée par sa conception intégrative du changement organisationnel. Peu importe que le changement soit incrémental ou radical, il est toujours considéré dans la longue durée, dans le contexte de l'évolution organisationnelle, conçu à la fois comme délibéré et émergent. L'image véhiculée est celle d'un système qui balance entre l'inertie et le chaos. Les gestionnaires y sont des acteurs parmi d'autres qui tous, chacun selon leurs projets, leurs capacités et leurs ressources, contribuent à la fois à la stabilité et au changement organisationnelle. La dynamique du changement organisationnel se fait alors de manière spécifique à chaque entreprise, compte tenu de son histoire, de sa culture et des individus qui la composent.

## **2. Typologie du changement :**

Une conduite de changement nécessite la connaissance des paramètres et des facteurs qui vont déclencher le processus de changement au sein de l'organisation. Ils sont à étudier avec précision car ils constituent les fondements de ce changement.

### **2.1. Les facteurs du changement organisationnel :**

Le changement organisationnel est dû de plusieurs facteurs internes ainsi qu'externes.

#### **2.1.1. Les facteurs externes :**

Les facteurs externes<sup>9</sup> sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

---

<sup>9</sup> GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit. p.13-16.

Grouard et Meston ont identifié six facteurs externes principaux, appelés aussi motifs de changement :

- Le marché (acheteur exigeant, niveau de qualité, offre de service...);
- La concurrence (nouveaux produits, canaux de distribution, méthodes...);
- Les innovations technologiques (de la mécanique à l'électronique);
- L'évolution de la législation et de la réglementation (avantages fiscaux, quotas, normes...);
- La modification de l'actionnariat (OPA, performance financière...);
- L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser (plus d'autonomie, de responsabilité, moins de formalisme...).

De son côté Rondeau<sup>10</sup> parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 01 présente le modèle de Rondeau qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

**Tableau 01 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel**

<p><b>Sources de nature économique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mondialisation des économies ;</li> <li>• Accroissement de la concurrence ;</li> <li>• Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.</li> </ul>	<p><b>Source de nature technologique NTIC :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echange de données ;</li> <li>• Système de gestion intégré ;</li> <li>• Gestion du savoir.</li> </ul>
<p><b>Source de nature politique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérèglement des marchés ;</li> <li>• Précarité des structures de contrôle.</li> </ul>	<p><b>Source de nature sociale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversification de la main d'œuvre ;</li> <li>• Déclin des traditions et de la hiérarchie ;</li> <li>• Croissance de l'autonomie.</li> </ul>

**RONDEAU, Alain, Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Paris : Ed. Gestion-revue de la gestion, automne, vol.24, p.24.**

**2.1.2. Les facteurs internes :**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services.

Grouard et Meston ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: le développement de l'entreprise et sa croissance, et la vision du dirigeant.

<sup>10</sup> Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», Paris, 1999, *Gestion*, vol. 24, automne.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

## **2.2. Les différents types de changement organisationnel :**

Plusieurs auteurs se sont penchés dans l'étude des domaines du changement, à savoir celle qui touche la stratégie, la culture, l'organisation, la structure, les comportements et la technologie.

Nous allons présenter quelques types de changement selon ces auteurs.

### **2.2.1. La typologie selon Mintzberg :**

Mintzberg et ses collaborateurs<sup>11</sup> constatent trois types du changement en fonction du comportement de l'individu. De ce fait, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

#### ➤ **Le changement conduit - dirigé**

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il peut toucher les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures et les systèmes.

#### ➤ **Le changement spontané**

Cette « méthode de changement n'est ni gérée ni contrôlée par les dirigeants »<sup>12</sup>. Elle peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer et en vu d'un apprentissage stratégique.

#### ➤ **Le changement planifié**

C'est un changement intentionnel qui s'oppose à un changement spontané et il touche essentiellement le système social et le comportement de l'individu comme étant un membre de l'organisation. La gestion de ce type de changement est basée sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigé par des dirigeants incluant la technologie.

### **2.2.2. La typologie selon Grouard et Meston**

De leur part, Grouard et Meston<sup>13</sup> distinguent deux types de changement à savoir celui déterminé et celui volontaire.

---

<sup>11</sup> Mintzberg.H, Ahlshand.B, Lampel.J « Safari en pays stratégie », Edition Village Mondial, 1999, 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).

<sup>12</sup> Idem,p334

<sup>13</sup> Grouard Benoit et Meston Francis, op.cit, P 9.

➤ **Le changement déterminé**

Appelé également, changement subi ou imposé. Selon cette conception, le changement ne se fait pas naturellement mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation à savoir l'environnement.

Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci»<sup>14</sup>

➤ **Le changement volontaire**

Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci.

**2.2.3. La typologie du changement selon Hafsi et Fabi<sup>15</sup> :**

Ces deux auteurs distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant.

➤ **Le changement réactif ou provisoire**

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de.

➤ **Le changement proactif ou permanent**

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé.

**2.2.4. La typologie selon Gersick, Miller et Tushman :**

Gersick, Miller et Tushman partent de l'idée « qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme »<sup>16</sup>.

L'action de conduire du changement doit tenir compte de ce rythme. La rencontre des axes progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre types de changements présentés ci-dessous :

---

<sup>14</sup> Ibid, p 9.

<sup>15</sup> Hafsi, T, & Fabi, B, (1997) les fondements du changement stratégique, Transcontinental, Québec

<sup>16</sup> D. AUTISSIER ET J.M. MOUTON, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », Ed : DUNOD, Paris, 2003, p91

**Tableau 2 : les typologies du changement**

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

**Source : D. AUTISSIER ET J.M. MOUTOT, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », DUNOD, Paris, 2003, P93**

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

Les facteurs déclencheurs de ce type de changement sont en générale de nature externe. Leurs origines sont bien souvent légales ou technologiques donc ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non observation des règlements.

La mise en place de l'euro a conduit à de nombreuses changements au sein des entreprises tant au niveau informatique, que comptable et commercial ainsi que les projets « An 2000 », qui ont consisté à mettre à jour les champs « dates » de toutes les applications informatiques. Leur rythme de mise en œuvre est progressif car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.<sup>17</sup>

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

Ce types de changement est imposé dont les facteurs déclencheurs sont à la fois internes et externes. Ils sont caractérisé par leur dimension d'urgence .A titre d'exemple, une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, une crise politique, etc.

Leur rythme est brutal. L'émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible. (Autissier et Moutot, 2003, p 94)

---

<sup>17</sup>Idem, Op.cit, P93.

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

Le changement volontaire relève d'une décision interne portée par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gents, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter. La conduite de changement est beaucoup plus importante dans ce type de changement car elle constitue plus une méthodologie de gestion de projet. Cela concerne généralement les changements culturels (exemple : culture client, démarche qualité, etc.) qui sont axés sur l'apprentissage individuel et collectif. Dans le même sens, Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Les changements construits mobilisent beaucoup d'actions de conduite de changements car il y'a la volonté de les faire partager à un grand nombre de personnes et cela dans un délai à moyen et long terme (entre un et dix ans). (Autissier et Moutot, 2003, p 94/95)

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

La différence entre le changement adaptatif et celui volontaire c'est par rapport au rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme, à peu près, une durée de trois à dix-huit mois. La conduite de changement ici joue un rôle de promotion du projet. On retrouvera dans cette catégorie, les projets de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (ERP), réorganisations de fonctions, etc. (Autissier et Moutot, 2003, p95)

**3. Les trois dimensions de changement organisationnel**

D'après Grouard et Meston<sup>18</sup>, trois dimensions principales caractérisent les types de changements : la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

**3.1. La profondeur :**

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après Grouard et Meston, les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

---

<sup>18</sup> Grouard, Benoit et Meston, Op.cit, 1998.

### **3.2.La rapidité :**

La deuxième dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston, 1998).

### **3.3.Le mode d'imposition :**

La troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

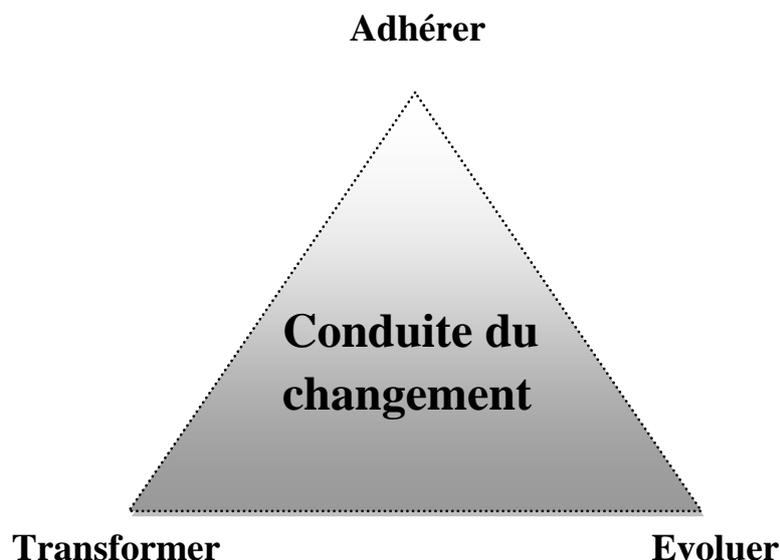
## **Section 2 : La conduite du changement organisationnel**

La mise en œuvre de la conduite de changement n'est pas considérée comme l'exercice d'une science exacte, le succès de la conduite de changement nécessite de savoir adapter en permanence de la démarche afin de faire face à l'ensemble des risques qui se présentent sur la majorité des projets.

### **1. Les objectifs de la conduite du changement organisationnel :**

AUTISSIER et MOUTOT<sup>19</sup> énumèrent trois objectifs pour la conduite du changement organisationnel. Ils sont présentés dans la figure n°1.

**Figure 01 : les trois objectifs de la conduite du changement**



**Source : D. AUTISSIER et J.-M. MOUTOT, méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage, 3<sup>ème</sup> édition, Ed : DUNOD, Paris, 2013, P18.**

---

<sup>19</sup> D. AUTISSIER et J.-M. MOUTOT, « Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage », 3<sup>ème</sup> édition, Ed : DUNOD, Paris, 2013, P18.

### **1.1.L'adhésion des principaux acteurs d'un projet<sup>20</sup> :**

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

### **1.2.La transformation :**

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

### **1.3.L'évolution :**

L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

## **2. Les styles de la conduite du changement**

Le style de changement concerne la manière de conduire le changement. Comme on l'a clarifié auparavant, il existe différentes typologies de changement organisationnel (changement de crise, prescrit, construit ou adaptatif). Chacun de ces changements a ses caractéristiques propres et on peut les contribuer des styles de conduite de changements type. L'éventail de choix s'étend depuis l'éducation et la communication, où le changement est volontaire, jusqu'à la coercition et la direction, où le changement est totalement imposé, tout en passant par des niveaux plus intermédiaires de collaboration, participation et d'intervention. Le tableau résume ces différents styles que nous allons maintenant passer en revue.

---

<sup>20</sup> Ibid, p18.

**Tableau 03: Styles de conduite du changement**

<b>Style de conduite de changement</b>	<b>Description</b>	<b>Type de changement</b>	<b>Type d'acteur</b>	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénient</b>
Education/ Communication	Il s'agit d'aller à la rencontre de tous les acteurs de terrain pour leur donner des informations sur un changement et travailler avec eux sur l'intégration de ces changements dans leurs méthodes de travail qui peuvent être partiellement ou globalement remise en cause.	Adaptatif (Brutal/ Volontaire)	Grands cabinets de consultants	Développement du soutien au changement  Assurance d'une compréhension étendue.	Longue durée. Facilité à exprimer son soutien, puis à s'en aller et ne rien faire.
Collaboration/ Participation	L'objectif est d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs concernés à son déploiement. Il faut amener ces derniers à collaborer pour l'intégration de changement dans les pratiques quotidiennes.	Construit (Progressif/ Volontaire)	Petits et moyens cabinets orientés psychosociologiques	Développement non seulement du soutien, mais encore de l'appropriation et du changement en augmentant les niveaux d'implication.	Longue durée. Manque de contrôle sur les décisions prises. Peut déclencher un changement au sein du paradigme.
Intervention	La contrainte de changement est explicite et il faut bâtir une démarche de réalisation de ce dernier tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et sollicite des groupes de travail pour la proposition et la mise en œuvre de solutions.	Prescrit (progressif/ Imposé)	Grands cabinets de consultants	Développement de l'appropriation et du soutien au changement, mais dans un cadre plus contrôlé. Il est plus facile d'influer sur les décisions	Peut être perçu comme de la manipulation.
Direction / coercition	Une équipe restreinte prend en charge le problème à l'origine de la crise et propose une solution tenable le plus rapidement. Le	Crise (Bruta l/ Imposé)	Equipes internes avec des spécialistes	Plus rapide. Fournit une direction et un objectif de changement clairs. Permet une action	Potentielle ment moins de soutien et d'engagement personnel. Les changements proposés peuvent donc

	commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts.			rapide.	rencontre de l'opposition. Peu susceptible d'obtenir le ralliement sans crise.
--	--	--	--	---------	--

Source : inspiré de (D. AUTISSIER, J.M. MOUTOT<sup>21</sup>, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », Ed : DUNOD, Paris, 2003, P101) et (J. BALOGUN, V. HOPE HAILEY<sup>22</sup>, « stratégies du changement, 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2005, P 33)

### **2.1. L'éducation et la communication**

L'éducation et la communication consistent d'abord à convaincre les employés du besoin de changer, ensuite à gagner leur engagement et leur soutien au changement et enfin à les aider à intégrer ce changement dans leurs méthodes de travail quotidien.<sup>23</sup>

Ce style de conduite de changement est privilégié pour les changements de type « adaptatif ». L'objectif est de créer des actions qui visent à informer et éduquer une population cible en fonction d'un message qu'elle a à appliquer une ou à faire appliquer. Cette approche se matérialise par de nombreuses actions de communication globale (réalisation de conférences, distribution de dépliants, administration d'un site web et de lettres d'information), réflexion (ateliers) et d'information/formation. La mise en œuvre d'un tel dispositif se fait en général avec des méthodologies très structurées proposées par les grands cabinets de consultants.<sup>24</sup>

### **2.2.La collaboration et la participation:**

Ce style revient à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la définition de plans d'action. Ce type de conduite de changement est préconisé pour les changements construits qui nécessite une remise en cause des manières de faire, voire de penser. Cette approche permet de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation. Les décisions obtenues de cette manière sont généralement de meilleure qualité. L'outil principal de cette démarche est l'atelier.

Ce style de conduite de changement est très participatif et risque de ne pas produire les résultats escompté du fait d'un grand nombre de participants qui, défendent leurs intérêts personnel, ont du mal à trouver une ligne directrice forte. (D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, 2003, P102/103).

### **2.3.L'intervention :**

L'intervention est assez fortement préconisée pour les changements prescrits. Il faut répondre à une contrainte dans les délais tout en permettant aux acteurs de s'exprimer sur la meilleure façon de construire cette réponse. Dans ce cas, il est préconisé qu'une équipe de prene en charge la conduite de changement et organise des moments au cours desquels les

<sup>21</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », Op.cit, P101

<sup>22</sup> J. BALOGUN, V. HOPE HAILEY, stratégies du changement, 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2005, P 33

<sup>23</sup> J. BALOGUN et V. HOPE HAILEY, idem, P34.

<sup>24</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit. P102

différentes personnes concernées donnent leurs avis et émettre des idées quant à la manière de déployé la solution envisagée<sup>25</sup>. Mais les employés peuvent considérer cela comme une manipulation, une tentative de ne soutenir qu'en paroles l'implication du personnel, en particulier si l'intervention est limitée, ou si on leur annonce le résultat attendu de l'atelier, ou quel type de forum sert à assurer leur participation.<sup>26</sup> Ce type de conduite du changement implique la maîtrise du processus de changement par une autorité légitime qui délègue certains chantiers tout en veillant à leur réalisation et à leur réintégration dans le processus global. Le principal avantage de cette approche réside dans l'implication des membres et la maîtrise du processus. Cette démarche nécessite l'intervention de nombreux acteurs pour des tâches qui ne relèvent en général pas de leur activité quotidienne. Pour renforcer le projet d'un point de vue méthodologique et en ressources humaines, les entreprises font appel à des cabinets de conseil pour l'animation de certains groupes de travail et la synthèse globale.<sup>27</sup>

#### **2.4.La direction et la coercition :**

La direction est plus particulièrement indiquée pour les changements de crise. L'action de conduite de changement va alors consister à diagnostiquer la situation et trouver rapidement une solution. L'exigence de réponse fait qu'il est préférable de centraliser les responsabilités et de limiter les échanges tout en ne perdant pas de vue qu'il est nécessaire de comprendre les origines du dysfonctionnement en interviewant et en tenant compte des avis des acteurs compétents. Dans sa forme la plus extrême, la direction peut déboucher sur la coercition, qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle.<sup>28</sup> Les avantages qu'il présente sur les autres styles que nous avons vu précédemment sont, d'une part, un contrôle plus facile du sens du contenu du changement et, d'autre part, une prise de décision plus rapide. Par contre, les principaux inconvénients résident, d'un coté, à la résistance accrue aux changements du fait du manque de consultation et d'implication et, d'un autre coté, le personnel peut adopté le nouveau langage « politiquement correct » du programme de changement, sans y adhérer en pratiquer et continuer à agir comme avant.<sup>29</sup>

### **3. Les structures et acteurs :**

#### **3.1.Les structures :**

La structure est le fondement de l'organisation des ressources de l'entreprise et cadre les ressources par département ou service. Cela peut donner un aspect complexe car il existe de multiples interfaces. Cela dit, il faut souligner que l'expérience et les relations inter - personnelles sont très importantes. En conséquence, des refontes complètes d'organisation sont peu nombreuses, elles ne sont pas là pour solutionner tous les problèmes.

Cependant, elles sont le fondement de toute possibilité de changement, quelles sont-elles? Ce sont les structures dites « conventionnelles », à savoir la répartition des métiers d'une entreprise par nature de métiers. On structure dans ce cas les fonctions commerciales, financières, de production et de support selon un organigramme précis avec des liens inter-services.

---

<sup>25</sup> Idem. P103

<sup>26</sup> J. BALOGUN et V. HOPE HAILEY, Op.cit. P37

<sup>27</sup> Ibid. P104

<sup>28</sup> Idem, P104

<sup>29</sup> J. BALOGUN et V. HOPE HAILEY, op.cit. P37.

A l'intérieur de chaque département, on délimite le rôle de chacun sous la forme d'une *structure hiérarchique* par poste. Un cadre est fixé en positionnant un chef d'équipe, un ou plusieurs collaborateurs adjoint(s).

A côté des structures conventionnelles, une structure « sociale » qui comprend les acteurs sociaux de l'entreprise prend place et a pour origine un certain nombre de collaborateurs des différents services. Elle constitue la trame de l'entreprise car c'est elle qui fait vivre la structure globale à travers son rôle de contrôle des activités de l'entreprise au niveau de la stratégie et des conditions de travail des salariés dans ce que l'on nomme les Instances Représentatives du Personnel (IRP).

Enfin, un type de structure « informel » se met en place car c'est celui qui permet aux différents sous-structures de communiquer. Il s'agit des liens *inter-services, inter-métiers ou inter-personnelles*. Ce type relationnel est celui qui est souvent le plus « touché » dans le cadre d'une conduite de changement car il intervient au cœur même de la vie des salariés contrairement aux « organisations formelles » qui sont plus facilement modifiables car intangibles.<sup>30</sup>

### 3.2. Les acteurs :

Selon AUTISSIER et MOUTOT<sup>31</sup>, le changement ne peut réussir que si quelqu'un en est responsable, même si cette responsabilité peut en réalité revenir à plus d'une personne. Les responsables de l'entreprise doivent poser une deuxième question liée aux acteurs de changement. L'équipe de projet de conduite du changement doit-elle être constituée d'acteurs internes ou bien de consultants?

Cette question est souvent l'objet de nombreux débats dans les entreprises. Les partisans de l'origine interne mettent en avant l'argument selon lequel les salariés de l'entreprise ayant naturellement la meilleure connaissance de l'entreprise sont les mieux à même d'en gérer les changements. Les partisans de l'externalisation mettent eux souvent en avant la compétence ainsi que l'expérience en conduire du changement qu'il est souvent plus facile de trouver en externe. Ces deux arguments ne sont pas forcément les plus pertinents, d'autre argument réels et limites existent bien pour les deux camps.

Les ressources internes sont particulièrement utiles pour la majorité des actions de communication. Elles gagnent ainsi en rapidité de mise en œuvre des premières actions grâce à leurs capacité à identifier immédiatement les bons interlocuteurs, en terme de responsabilité et de compétence

Les ressources externes sont un gage d'une certaine objectivité ou neutralité de traitement de différentes entités et personnes de l'entreprise. En règle générale, les consultants amènent naturellement une compétence spécifique mais surtout une expérience acquise chez d'autres clients.

Arrivant maintenant à notre question fondamentale: qui sont les acteurs de changement organisationnel ?

---

<sup>30</sup> Vincent BOURDARIAS, « conduite de changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines : rôle de la DRH ? », mémoire Master II, responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de Gestion Sociale, Paris, 2010.

<sup>31</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit, P42-43.

Les acteurs de changement organisationnel<sup>32</sup> sont :

- Les collaborateurs de l'entreprise
- Les managers
- Les collaborateurs sociaux

### **3.2.1. Les collaborateurs :**

Il s'agit de l'ensemble du personnel qui est visé par la conduite de changement en termes humains et pour qui un accompagnement à cette conduite est mise en œuvre. Celle-ci a pour but de déterminer si leurs conditions de travail, leur poste, ou même leur métier et l'organisation même de leur service vont être modifiés. Il ya lieu dans une conduite de changement à tenir compte de l'avis de ces salariés pour savoir si la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise en tient compte ou peu, voire pas du tout.

### **3.2.2. Les managers :**

Ce sont des membres du Personnel, à part entière, qui sont présents pour encadrer l'activité d'un service, voire tenir une Direction. A double titre, ils doivent connaître les changements susceptibles de modifier le travail de chacun, l'organisation de leur service et leur rôle d'encadrant. Leur fonction essentielle liée à la stratégie en fonction de la gestion des hommes. De ce fait, ils doivent eux-mêmes être bien informés d'un changement d'organisation afin de partager la vision de la Direction et être en mesure de communiquer les points importants à leurs collaborateurs.

Pour les managers qui sont aussi des membres de la Direction, ce sont ces derniers qui sont en première ligne et doivent concilier réalisme du changement et interprétation du changement par leurs subordonnés par un plan de communication adéquat.

### **3.2.3. Les collaborateurs sociaux :**

Comme nous l'avons cité au point précédent, ce sont essentiellement les instances représentatives du personnel qui jouent un rôle de « personne morale ».

Un mandat d'élu par le personnel à date fixe et régi par le Code du Travail, leur donne le pouvoir de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise afin d'en informer l'ensemble des collaborateurs et de négocier le plan ou les décisions qui sont prises.

Ils sont tenus par leur fonction de vérifier la faisabilité d'une orientation stratégique mais seulement en fonction des conditions de travail et du maintien autant que possible des emplois impactés. Ce rôle qui leur est dévolu est limité et ne peut pas faire rempart aux décisions de la direction de manière unilatérale.

## **4. Les leviers de la conduite du changement organisationnel :**

Selon AUTISSIER et MOUTOT<sup>33</sup>, les leviers d'action que sont la communication, la formation et l'accompagnement, représentent les trois principaux dispositifs activés par les pratiques de conduite de changement.

---

<sup>32</sup> Vincent BOURDARIAS, Op.cit, 2010.

<sup>33</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit, P124-151

#### **4.1. Le marketing interne et la communication :**

La communication est un acte nécessaire dans tout projet de conduite de changement. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés.

Mais il ne suffit pas de simplement communiquer car la communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et le support est également important.

Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « *mix com* » c'est-à-dire : le bon message, au bon moment avec le bon média.

#### **4.2. La formation**

La formation est l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles.

Le contenu de la formation à délivrer peut alors être proposé : la formation sera conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle, le support de formation reste alors à définir (e-learning ou formation présentielle) ainsi que les lieux (interne ou externe). Toutes les réponses apportées constituent le plan de formation. La qualité de la formation délivrée est importante. Aussi, doit-on s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

Le e-learning, formation à distance, peut être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité. Le système est souple et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité. Un des gros avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire.

La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement. Par rapport à la communication, le rapport est de un à trois.

#### **4.3. L'accompagnement :**

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

➤ **Le traitement des impacts** est un accompagnement « collectif ».

Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une *fiche d'impacts*. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

➤ **Le coaching** est un accompagnement « individuel ».

Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

➤ **La création de nouveaux outils de gestion** est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de *représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats*.

La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

## **5. La mise en œuvre du changement organisationnel:**

### **5.1.Le processus de changement :**

Dans cette partie, nous allons présenter le processus de changement organisationnel selon Kurt Lewin et par la suite le modèle de Collerette et al qu'on peut dire qu'il est inspiré du premier modèle et enfin on va présenter les huit fameuses étapes du changement, élaboré par J.P.Kotter.

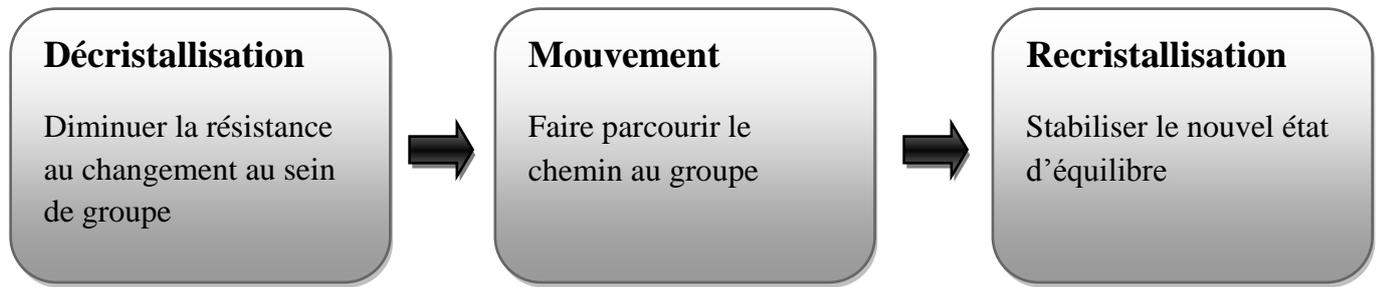
#### **5.1.1. Le modèle de Lewin<sup>34</sup> :**

Le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes: *le dégel* ou *la décristallisation*, *la transition* ou *le mouvement* et enfin, *le regel* ou *la recristallisation*.

---

<sup>34</sup> Lewin, Kurt, «Group Decision And Social Change»,1958. In *Reading In Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-211.

Figure 02 : le processus de changement selon Lewin



Source<sup>35</sup> : Marc Bosvieux, de l'importance de la conduite du changement, [www.fimarkets.com](http://www.fimarkets.com)

➤ **Le dégel ou la décrystallisation :**

Cette phase correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

➤ **La transition ou le mouvement :**

Correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

➤ **Le regel ou la recrystallisation :**

C'est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recrystalliser.

### 5.1.2. Le modèle de Collerette et al :

Collerette et al<sup>36</sup> ont proposés un modèle constitué de quatre phases : **l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration**. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recrystallisation»<sup>37</sup>

<sup>35</sup> <http://www.fimarkets.com/pages/conduite-changement-1.php>, site consulté le 11/05/2016.

<sup>36</sup> Collerette et al, Op.cit,p25

<sup>37</sup> Idem, p25.

➤ **L'éveil :**

Représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

➤ **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»<sup>38</sup>. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété car les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

➤ **La phase de reconstruction :**

Durant cette phase, l'individu est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

➤ **La phase d'intégration :**

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant 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»<sup>39</sup>

**5.2. Les facteurs de risques liés au changement organisationnel<sup>40</sup> :**

La conduite du changement ne peut pas être un long chemin tranquille. Ce chemin est difficile à parvenir malgré les meilleurs efforts fournis. Donc la réussite finale est possible que dans le cas où l'on aura en permanence accepté et géré les adaptations pour absorber l'ensemble des risques.

Dans cette partie, nous allons présenter les facteurs de risques qui peuvent avoir une influence négative sur la santé psychologique des individus et dont l'impact peut aussi augmenter ou diminuer lors d'un changement organisationnel. Ces facteurs de risques sont :

- **La surcharge quantitative de travail :** elle peut être éprouvée par le travailleur lorsque ce dernier a une trop grande quantité de travail à réaliser dans un temps trop restreint, lorsque l'organisation procède à des suppressions de postes, lorsque le travail est complexe et que le travailleur n'a pas les manœuvres suffisantes pour y faire face, etc.

---

<sup>38</sup> Idem, p26.

<sup>39</sup> Idem, p36.

<sup>40</sup> Virginie DI GIAMBERARDINO et Coralie CARTON, « gestion des changements organisationnels », INF\_SCIENT\_DOS\_22, Version 1.0, 01/07/2013, P 3.

- **Le manque de reconnaissance :** peut être ressentie lorsque le soutien social des collègues et/ou de la hiérarchie est inexistant ou est devenu moins fréquent qu'auparavant. La reconnaissance peut être relative à la personnalité du travailleur (sa dignité et sa singularité), à ses compétences, à ses efforts ou encore à ses performances. Elle peut prendre plusieurs formes : économiques, symboliques, pratiques et sociales.
- **Les relations difficiles avec la ligne hiérarchique :** peuvent être vécues lorsque le changement organisationnel amène un éloignement des managers, transforme le milieu de travail en un lieu d'individualité, etc.
- **Le manque de participation aux décisions et l'insuffisance de circulation d'information :** peuvent accroître la tension et l'insécurité des travailleurs. Or, en impliquant davantage les membres de personnel dans le processus décisionnel - que ce dernier est relatif à l'organisation elle-même ou au travail propre à l'individu - il leur est donné la possibilité d'accéder à plus d'information, ce qui, par conséquent, leur permet d'exercer un plus grand contrôle sur leur travail ainsi que sur leur environnement. De plus, leur participation dans ce processus suscite des échanges et des interactions avec les membres de l'organisation, ce qui améliore la communication et favorise le soutien social au sein de l'entreprise.
- **La remise en question des trajectoires individuelles et collectives :** les employés ayant acquis une certaine expérience ressentent fréquemment les changements organisationnels comme une remise en question non seulement de leurs compétences également des équilibres élaborés au fil des années et, de ce fait, comme une source d'anxiété.
- **La mauvaise conception et/ou la mauvaise conduite du changement :** qui peut/peuvent engendrer des pertes de sens de celui-ci.
- **L'insécurité de l'emploi, du salaire et de carrière :** laquelle peut entraîner une perte du contrôle du salarié sur son statut professionnel.

### **Section3 : l'organisation face à la résistance au changement organisationnel :**

« L'homme, de manière générale, a peur du changement »<sup>41</sup>, c'est pour cela, les acteurs de l'organisation ne sont pas forcément prêts à prendre le risque d'aller vers une nouvelle situation ambiguë et incertaine. Ils peuvent développer des résistances de manière active ou passive.

Dans cette section, nous allons d'abord clarifier la notion de la résistance au changement. Ensuite, on va aborder les différents types de résistance ainsi que les vraies causes de cette dernière et enfin, nous allons voir comment surmonter cette situation.

#### **1. Le concept de résistance au changement :**

##### **1.1.Définition de résistance au changement :**

Commençons d'abord par connaître la signification du terme « résistance ». En fait, Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action.

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé

---

<sup>41</sup> Autissier et Moutot, Op.cit, P 109

Il est à noter que le terme résistance est employé dans un sens plutôt positif. Dans le langage populaire, un caractère empreint de résistance signifie la fermeté, la force, la solidité et la ténacité. En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvables, infatigables, robustes et solides. En termes guerriers, la résistance est l'action de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense.

Lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

Selon Crozier et Friedberg « Les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine : tout le monde est prêt à changer rapidement s'il y trouve son compte, mais en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement »<sup>42</sup> donc, en situation d'incertitude, l'être humain reste prudent, sceptique et une telle situation qui perdure, apprend au salarié de douter de tout.

Collerette *et al.* (1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »<sup>43</sup>.

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 »<sup>44</sup>

De leur part, Bareil et Savoie la définissent comme suit: « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »<sup>45</sup>

En effet, la résistance au changement est véritablement devenue la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisent implicitement ou explicitement des synonymes de crainte, de peurs, d'appréhension, d'hostilité, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience. Ces réactions psychologiques répondent légitimement à une situation où le changement est perçu comme une menace pour le sujet.

---

<sup>42</sup> <http://www.isrifrance.fr/changement-organisations-lindividu-resistance-au-changement-ce-bien-rationnel/>, site consulté le : 28/3/2016.

<sup>43</sup> Collerette, Pierre et al, Op.cit, p94.

<sup>44</sup> DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSSELIN, « Psychologie du travail et des organisations », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, P 486.

<sup>45</sup> Bareil Céline et André Savoie, « comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », sous la direction de Réai Jacob, Alain Rendeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 1999, P 151.

Enfin, il ne faut pas être surpris de voir les personnes résister au changement, même que l'absence de résistance serait plus inquiétante que leur présence. Il est préférable de concevoir la résistance au changement comme une réaction légitime et même fonctionnelle.

Cependant, la résistance au changement constitue l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnel, c'est pourquoi il convient d'en déterminer les raisons.

### **1.2. Les formes de la résistance au changement :**

Carton (1997)<sup>46</sup> dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

- **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.
- **L'argumentation** : est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.
- **La révolte** : survient lorsqu'il y a une incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ... sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace à pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.
- **Le sabotage** : est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement donc son inutilité, voire d'embarrasser le promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré.

### **2. Causes et origines de la résistance au changement :**

Derrière la résistance au changement se trouve plein de causes qui sont liées aux individus ainsi qu'aux groupes d'individus.

Coch et French présentent dans leur article publié en 1948 « *Overcoming resistance to change* » la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions

---

<sup>46</sup> CARTON, G.D., « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Anact, Paris, 1997, P 51.

individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe.

### **2.1. Les origines individuelles de la résistance au changement :**

Elles sont pour Kotter et Schlesinger<sup>47</sup> de quatre ordres :

- L'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation (parochial self interest)
- Le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister.
- La faible tolérance au changement des gens à cause d'une crainte ou d'une peur injustifiée : la peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus par exemple
- La différente perception du processus de management entre les managers ou les initiateurs du projet et les personnes concernées

Cependant, cette résistance peut être due à la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Selon Kanter<sup>48</sup>, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

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

Les auteurs Brenot et Tuvée<sup>49</sup> catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit,
- les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) vs les fonctions routinières,
- les raisons économiques,

---

<sup>47</sup> Marson. C, « Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs? », Ed De Boeck, 2008, P 101.

<sup>48</sup> KANTER, R.M, The change masters, New York, 1983, Simon&Schuster, In, Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « La résistance au changement revisitée du top management à la base », une étude exploratoire, Montpellier, mai 2000.

<sup>49</sup> BRENOT J.TUVEE L. « Le changement dans les organisations » Que sais-je ? PUF, Paris, 1996, P 127.

- les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher,
- les craintes et les conflits ; les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Selon Bareil<sup>50</sup>, les causes individuelles de résistance au changement peuvent être :

- **L'intérêt personnel** : lors d'un changement organisationnel, l'individu se concentre avant tout chose sur ses intérêts personnels. Ainsi, et dans une certaine mesure, si ses intérêts sont menacés (évolution professionnel, conditions de travail,... etc) l'individu aura tendance à résister au changement.
- **L'âge** : Les caractéristiques socio-démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode. De ce fait, l'expérience antérieure et mal vécu du changement peut venir renforcer la peur du changement.
- **La manque de confiance** : (ou la peur de ne pas être compétent) peut inhiber la motivation à s'investir dans ce que propose le changement.
- **La peur de l'inconnu** : est liée au rapport établi entre le bénéfice susceptible d'être apporté par le changement et l'état actuel des choses. Ce sentiment de peur est souvent associé à l'idée d'abandonner ce qui est acquis et satisfaisant. En effet, la résistance au changement s'apparente à une réaction naturelle qui vise à anticiper et se protéger de déséquilibre que peut engendrer le changement. par conséquent, le changement peut susciter chez l'individu de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu.

De ces déterminants, il faut retenir qu'ils blâment souvent l'individu et que les causes sont même parfois inconscientes. En termes de gestion, on peut difficilement changer la personnalité ou l'inconscient, de même que les expériences passées et les caractéristiques individuelles du personnel. On ne peut qu'en faire état.

## **2.2. Les origines collectives ou organisationnelles de la résistance au changement :**

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

Collerette et al.<sup>51</sup> parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système.

Alain<sup>52</sup> retient la conformité aux normes, le degré de cohérence dans l'organisation, les intérêts et droits acquis et le rejet de ce qui est étranger.

Par conséquent, les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée. Une fois encore, les dimensions culturelles ne peuvent être facilement

---

<sup>50</sup> BAREIL. C, « la résistance au changement : synthèse et critique », cahier n° 04-10 du centre d'étude en transformation des organisations, Montréal.

<sup>51</sup> Collerette et al. Op.cit, P100.

<sup>52</sup> ALAIN, M. Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles. Montréal : Éditions Nouvelles, 1996, P 168.

modifiées par la gestion; elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions.

### **3. Les outils de lutte contre la résistance au changement :**

#### **3.1.La typologie d'acteurs face au changement organisationnel :**

Selon Autissier et Moutot<sup>53</sup>, on distingue généralement trois comportements types d'acteurs face au changement organisationnel : les proactifs, les passifs et les opposants. Ces types sont à nuancer et ne doivent être compris que comme des repères méthodologiques et non une catégorisation absolue :

- **Les proactifs** : favorable aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté. Les proactifs ne sont pas nombreux au début des projets. A titre d'estimation, on peut dire qu'ils représentent 10% des acteurs concernés. Par contre, ils jouent un rôle important en tant que sponsors de la démarche.
- **Les passifs** : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite de changement consiste à les faire basculer leur statut de passif vers celui de proactif ou au moins de positif. Ils représentent la grande majorité d'acteurs avec une estimation de 80%. Ils peuvent développer une forte inertie volontaire ou non. Ils prétendent que le projet est intéressant et important mais ils ne feront rien pour le porter. Ils ne s'opposent pas directement mais ils peuvent remettre en cause en ne lui donnant pas les moyens de réussite.
- **Les opposants** : ils avancent systématiquement des arguments contre et s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons derrière leur opposition sont multiples. Ils peuvent craindre pour leur pouvoir et leur savoir-faire. Si leur légitimité est très forte, ils peuvent fortement nuire au développement du projet. Ils ne sont pas nombreux, ils représentent 10% des acteurs. La communication avec eux est très importante car ils obligent l'équipe de projet à s'interroger et à développer un argumentaire en permanence.

#### **3.2.La matrice DRAS pour déceler les résistances au changement :**

Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro-activité et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles.

---

<sup>53</sup> Autissier et Moutot, Op. cit, P114.

Figure 03 : la matrice DRAS.

Comportemental	Actions	Routines
	Discours	symboles
Etat d'esprit	Visible	Non visible

Source : AUTISSIER et MOUTOT, « pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action », DUNOD, Paris, 2003, p117.

La grille DRAS<sup>54</sup> (Discours, Routines, Actions et Symboles) est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations de différents lieux :

- **Les discours** : sont très faciles à identifier car ils sont formalisés et communiqués. Il est aisé de définir leur contenu et leur émetteur même si parfois certains discours émergent sans que l'on soit toujours en mesure d'identifier avec précision son ou ses auteur(s).
- **Les routines** : sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus. Bien que ne reposant généralement sur aucune règle écrite, elles conditionnent les rapports des individus entre eux dans la mesure où celui qui ne les respecte pas se voit exclu du groupe. C'est une manière de faire validée collectivement. Elles conditionnent très fortement le fonctionnement des groupes sociaux et la réussite des projets de changement. elles peuvent être des freins ou bien des accélérateurs à la réalisation de projet. Tout action de changement qui vient troubler ce processus et son appréciation par les individus se fera en fonction des compétences sur leur vie personnelle. De ce fait, la prise en considération de ces routines est importante lors de la mise en œuvre d'un projet.
- **Les actions** : sont visibles car elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes. Elles sont le fait d'acteurs opposants. Se sont des actions contre-changement comme par exemple la rétention au changement ou la non allocation des ressources suffisantes pour la réalisation de changement.
- **Les symboles** : sont un concept très proche de celui de routine. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements, etc. ils peuvent être des facilitateurs ou bien des freins au changement.

### 3.3. Comment faire face à la résistance au changement ?

Plusieurs chercheurs ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. La plupart des auteurs parlent en effet de « surmonter et de limiter les résistances », comme s'il s'agissait de quelque chose d'essentiellement négatif. Plusieurs stratégies envisagées consistent à convaincre les employés de la nécessité du changement ainsi de les inciter à participer à son mise en œuvre.

<sup>54</sup> Idem, P 117-119.

En effet, Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Ce à quoi Lawrence a répondu en 1969 qu'en fait, la participation n'était pas la seule réponse. On ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement.

Selon Kotter et Schlesinger<sup>55</sup>, les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes: la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Kets de Vries et Miller<sup>56</sup> ajoutent que le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances. En fait, des techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation. Selon Collerette et al<sup>57</sup>, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement pour par exemple, le proposer à nouveau à un moment plus opportun. On peut également ignorer totalement les résistances, ce qui signifie l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

Lewin<sup>58</sup> (1975) suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde: briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

Plusieurs prescripteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Ils proposent l'empathie et la communication comme outils indispensables pour comprendre les origines de la résistance et par conséquent, surmonter cette dernière.

Enfin, les actions de gestions traditionnelles telles que communiquer, maintenir une vision, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi nécessaire pour faire face à cette phénomène.

Bref, comme le soulignent Collerette et al<sup>59</sup>, la résistance « constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement ».

---

<sup>55</sup> KOTTER, J. P. et L. A. SCHLESINGER, « Choosing strategies for change », Harvard Business Review, mars-avril, 1979.

<sup>56</sup> KETS DE VRIES, M. F. R. et D. MILLER, «The Neurotic organization», San Francisco, Jossey-Bass, 1984, p241.

<sup>57</sup> COLLERETTE et al, Op.cit, p103.

<sup>58</sup> LEWIN, K, « Psychologie dynamique. Les relations humaines », Paris, PU F, 1975.

<sup>59</sup> Ibid. p 104.

**Conclusion :**

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité c'est l'exception. Les raisons avancées sont multiples : l'intensification de la concurrence sur le marché planétaire, la complexité accrue du nouvel environnement d'affaires, la prise de conscience de l'importance du rôle de l'individu dans une organisation. Face à ces nouveaux défis, le changement devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire.

De ce fait, nous avons consacré ce premier chapitre qui est intitulé l'organisation face au changement organisationnel afin de synthétiser et clarifier la notion du changement en général et le changement organisationnel en particulier. Nous avons présenté dans la première section quelques définitions du changement et de changement organisationnel ainsi que les différents types et dimensions de ce dernier.

Par conséquent, les managers se trouvent face à la question suivante : *comment initier et accompagner le changement dans mon entreprise, ma direction, mon service, mon équipe ?*

C'est pour cela, notre deuxième section nous a permis de jeter la lumière sur les différents styles de conduite de changement ainsi que son processus et ces acteurs.

Cependant, qui dit changement dit résistance au changement. Le phénomène de résistance au changement est aussi complexe que le changement lui-même. C'est pour cela nous avons consacré la troisième section à expliquer ce phénomène, ces divers types et enfin les différents moyens pour la vaincre.

Nous allons s'intéresser dans notre deuxième chapitre à la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel afin de mieux cerner son rôle dans la gestion des transformations de l'entreprise.

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

### **Introduction**

Les changements sont de plus en plus fréquents et de plus en plus intenses. Ils peuvent représenter de véritables obstacles au développement de l'entreprise ou au contraire révéler des occasions de mobiliser les employés et de restaurer le sens du travail qui fait parfois défaut.

Le changement dans le management doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat dans un climat de confiance.

Manager le changement est un acte indispensable pour accompagner les transformations générées par les nouveaux projets.

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 quelques significations des concepts de la GRH, ainsi que les activités, les politiques et les missions.

Nous consacrons la deuxième section à déterminer la relation entre la GRH et le changement organisationnel, ensuite la contribution de la fonction GRH dans la gestion et l'accompagnement du changement.

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

### **Section 1: Généralité sur la GRH**

*« Parler de ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources... »<sup>1</sup>*

Dans cette section, nous allons entamer le concept de GRH en général commençant par la définition de la GRH, ensuite on détermine ses objectifs ainsi que ses activités et ses politiques et finalement en terminant cette section par préciser ses missions.

#### **1. La définition de la GRH :**

La GRH peut être appréhendé dans un premier sens comme la gestion des hommes au travail.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire afin d'appréhender négocier comprendre et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations

La gestion des ressources humaines est le fait de disposer les ressources qu'il faut où il faut et quand il faut. Autrement dit, c'est faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Par rapport à ses objectifs et finalités, la gestion des ressources humaines est ainsi définie comme un ensemble de pratiques, de managements ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité de l'organisation

Gérer renvoie à l'idée de faire un choix. La GRH suppose la prise des décisions sous contraintes. Elle est influencée par des décisions relevant d'autres parties de l'organisation : les contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...

La gestion des ressources humaines, ne signifie pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources. La mission du directeur des ressources humaines est donc de développer ses ressources (talents, compétences, dispositions particulières...) de toutes les personnes qui s'investissent au service de l'entreprise et de les mobiliser à atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet d'entreprise.

Afin de faire face à de nouveaux défis, l'entreprise n'a pas d'autres options que de maintenir en permanence une adéquation entre les besoins quantitatifs et qualitatifs d'une part et les ressources dont elle dispose d'autre part. Cette stratégie implique une approche dynamique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une incitation à mobilité et un développement de l'employabilité des collaborateurs, une procédure de recrutement exigeante, une ingénierie de la formation, un système de gestion interne performant, une concertation et une négociation permanente.

---

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, Orzoni Jacques, Helfer Jean Pierre , « Gestion de Ressources humaines » ,Ed: Vuibert ,P1.

La GRH telle qu'elle est connue aujourd'hui, s'est construite de façon empirique et progressive suivant de très près, la structuration des grandes entreprises industrielles. Les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement aux dirigeants. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction des ressources humaines et les circonstances historiques et économiques qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.<sup>2</sup>

### **2. Les objectifs de la GRH :**

Les fonctions et activités propres à la gestion des ressources humaines que nous énumérons ci-après dans ce chapitre sont essentielles à l'entreprise, car elle contribue à l'atteinte de ses objectifs. Ces derniers sont regroupés en trois catégories selon leur caractère explicites implicite ou à long terme.<sup>3</sup>

#### **2.1. Les objectifs explicites :**

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Il existe des relations entre ces objectifs et les activités de gestion des ressources humaines. Ainsi, une politique de recrutement aussi détaillée, ne saurait à elle seule susciter l'intérêt de candidats possédant les qualifications recherchées par une entreprise. Le fait pour une entreprise de disposer de programmes de formation et de politiques de rémunérations attrayants constitue des atouts précieux. La liaison étroite des diverses activités de gestion des ressources humaines fait que l'accomplissement de l'une d'elles exige la prise en compte des autres dimensions. Etant donné l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés, à favoriser leur maintien dans l'entreprise et à susciter leur motivation. Toutefois, on reconnaît maintenant que l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par la gestion des ressources humaines accroît l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, une sélection adéquate et des programmes de motivation mal conçus pourront créer de l'insatisfaction chez les employés et influencer défavorablement sur leur rendement.

#### **2.2. Objectifs implicites :**

La gestion des ressources humaines vise en outre trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;

---

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

<sup>3</sup> Shimon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, « La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques Actuelles » , Ed : Pearson Education, France, p27-30 .

- Assurer le respect du cadre juridique ;

La gestion des ressources humaines n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites. Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteinte se traduira, comme dans le premier cas, par des effets à long terme pour l'organisation.

### **2.2.1. L'accroissement de la productivité**

La recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la gestion des ressources humaines peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Conscientes de cette réalité, les entreprises les plus productives tiennent en haute considération leur service de ressources humaines

### **2.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail :**

Le caractère routinier et insatisfaisant de certains emplois est indéniable. On constate d'avantage de salariés désireux de se voir confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Certains souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur entreprise. Un nombre croissant d'employeurs comprennent qu'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser des aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail. De plus certaines entreprises font l'essai de programmes visant à instaurer un meilleur climat de travail.

### **2.2.3. Le respect du cadre juridique :**

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants ainsi qu'avec les décisions arbitrales ou les jugements rendus par les tribunaux judiciaires. Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de gestion des ressources humaines, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

### **2.3. Les objectifs à long terme :**

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figure la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes Gouvernementaux, ces objectifs touchent leurs capacités de survie ou d'accroître ou d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites cités précédemment.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Idem, p27-30.

### **3. Les activités rattachées à la GRH :**

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

**3.1. L'administration du personnel :** la gestion de paies, la rédaction des contrats de travail, l'application de normes légales, les relations avec les organismes comme l'URSSAF, la direction départementale du travail .....etc.

**3.2. La gestion des emplois:** le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités la réduction des effectifs.

### **4. Politique en ressources humaines<sup>5</sup> :**

Toute entreprise (représentée par un DG et sous l'autorité de ses actionnaires) a pour objectif d'augmenter sa performance, de ce fait, elle doit définir les principaux axes de développement stratégiques sur lesquels viendra s'implanter la politique RH. Cette dernière, doit être claire et communiquée à tous, elle peut s'étaler jusqu'à plusieurs années, cependant ses orientations sont redéfinies chaque année.

Par conséquent; la DG exige de plus en plus à la DRH à participer à l'élaboration de la stratégie, ainsi apparaît le rôle du directeur dans la mesure où il devra proposer une politique RH qui soit en concordance avec la stratégie de l'entreprise, et ce, pour participer à l'atteinte de ses objectifs, et c'est de ce fait, considérée la fonction RH comme une fonction stratégique.

Ainsi, la politique RH définit les priorités données en management des RH concernant l'année ou les années à venir, et cela, concerne les politiques de rémunération, de recrutement, de gestion de compétence et des potentiels, des mobilités

La politique RH, reflète dans les actes les orientations de la DG, pour l'élaborer, le DRH devra prendre en considération les éléments suivants :

- Le vouloir politique de la DG
- L'environnement de la firme (économique, concurrentiel, évolution technologique, organisationnel et démographique.)
- La position et l'organisation actuelle de la fonction RH en terme d'effectif, de performance.....
- Le poids managérial et la qualité du management.
- Les moyens dont dispose la fonction RH pour mettre en œuvre la politique RH.

Cette politique ne sera exécutée que sous les conditions suivantes :

- Implication et soutien et l'agrément de la direction.
- Partage de l'information et contribution des managers (gage de réussite sur le terrain).
- Disposer des ressources humaines et financières nécessaires à la bonne marche de la politique.

---

<sup>5</sup>Claude M. Wella, Op.cit.

- Identifier les indicateurs RH qui permettront de suivre l'application de la politique RH annoncée.

### **4.1 Politique de l'emploi :**

La politique de l'emploi consiste à fournir à l'entreprise, les qualifications, les effectifs et les compétences dont elle a besoin.

Elle comporte tout d'abord le déterminant des besoins en personnel qui débouche sur une politique de recrutement. Cette approche à une démarche prévisionnelle qui consiste à chercher, à avoir une meilleure connaissance possible du personnel employé et de ses mouvements avant toute mise en œuvre d'une politique du personnel.

### **4.2 Politique de rémunération :**

Les salaires perçus par les employés sont « le paiement en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement »<sup>6</sup>

Plusieurs entreprises notamment algériennes tentent de compenser les lacunes sur le plan rémunération par l'offre d'avantages moins coûteux, tels qu'une plus grande participation au processus décisionnel et à des programmes de formation.

En matière de rémunération, les entreprises du secteur du transport notamment celui du maritime et de l'aérien doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats, vue la concurrence qui ne cesse d'augmenter.

La rémunération est l'un des meilleurs moyens qu'une organisation possède pour garder ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre son personnel.

Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance particulièrement si l'on considère que le salarié est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Il est à souligner que la variable de rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut d'abord, déterminer la capacité de paiement de l'entreprise, le montant de la rémunération qu'elle veut affecter aux différents postes, le salaire offert sur le marché et déterminer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Ensuite, il faut établir des échelles salariales et préciser les critères qui déterminent les augmentations.

L'objectif principal de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus toute politique de rémunération devrait mettre en adéquation le fait de satisfaire le besoin de l'organisation (accomplissement de la tâche) et sa capacité à payer les employés.

---

<sup>6</sup> SEKIO ET AL ; « Gestion des ressources humaines », Ed. De BOECK Université, 2001, p 157.

### **4.2.1. Objectifs de la politique de rémunération :**

- Maintenir son capital compétence;
- Contrôler les coûts inhérents à la masse salariale ;
- Offrir le meilleur rapport compétences/rémunération ;
- Montrer de la reconnaissance aux salariés en leur donnant une contre partie «juste » ;
- Attirer des candidats répondant aux besoins de l'organisation.

### **4.3. La politique de valorisation :**

La politique de valorisation des RH recouvre l'ensemble des actions voulus par l'entreprise se traduisant par un enregistrement de chaque salarié au plu du savoir, des savoirs faire, du statu ou de la connaissance sociale. La valorisation recouvre essentiellement la politique de formation, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail.

#### **4.3.1. Politique de formation :**

La formation d'après J.P CITEAU « ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions techniques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelles. »

Des études faites au niveau des entreprises indiquent que les employés qui travail dans un secteur où la technologie changent sans cesse, doivent renouveler leurs connaissances au moins tous les trois ans. Ces études démontrent l'importance pour les entreprise notamment celles qui sont dans le secteur du transport maritime de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.

#### **4.4. Politique de la gestion de carrière :**

La gestion de carrière est « un ensemble d'activité entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ».

Et selon J.M.PERETTI « une carrière est une succession d'emploi et la gestion de carrière c'est la prise en compte des besoins de l'entreprise et des attentes exprimées par chaque salariés dans les domaines de l'affectation à un poste au sein de la pyramide hiérarchique, en veillant au respect des exigences en matière de savoir, savoir faire, savoir être ».

Ainsi la gestion de carrière consiste en un suivi temporel des employés (passé, présent et futur) en matière de leurs affectations au sein de l'entreprise et c'est aussi une forme de récompense des actions bien faites précédemment

##### **4.4.1. Les objectifs de la politique de gestion de carrière :**

- Développer un personnel qualifié pour des promotions.
- Réduire le taux des turnovers (rotations) de l'effectif.
- Opter pour la croissance des personnes en partie et de l'entreprise en globalité.
- Minimiser les risques de sur qualification ou de sous qualification des employés.

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Afin d'atteindre les objectifs poursuivis en matière de gestion de carrière, le responsable du personnel aura la responsabilité : d'identifier les personnes présentant le potentiel pour accéder à des postes d'encadrement et, s'il y a lieu, de mettre en place les programmes spécifiques conduisant à des promotions ; et, d'établir les plans de carrière en fonction des exigences.

A noter que le système d'appréciation des performances est l'outil privilégié de référence au suivi de carrière des employés.

### **5. Mission de la GRH :**

Au cours des décennies écoulées, on pouvait prévoir et anticiper les changements de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, ainsi le responsable ressources humaines assurait prioritairement le suivi de l'activité courante, de ce fait, il avait pour rôle de disposer pour chaque service de l'entreprise des supports de gestion du personnel, tel que le recrutement et la gestion administrative du personnel mais dans la majorité des cas l'activité de la fonction RH se centre uniquement sur ce dernier point.

Tandis qu'aujourd'hui il devient très difficile de prévoir le changement de l'environnement, en conséquence le risque augmente avec l'incertitude et la prévention s'impose d'avantage.

Donc l'entreprise devra, pour s'adapter aux fluctuations, changer de forme, et avec la variation des formes des organisations varient les missions de la fonction RH (gestion administrative, gestion des ressources humaines, management des organisations, pilotage des projets de changement.....)

Sachant qu'une entreprise n'étant pas en perpétuelle restructuration et ne subissant pas des mutations technologiques, les missions confiées à la direction des ressources humaines dans ces circonstances seront focalisées sur

- L'optimisation des ressources;
- Le respect des règles en vigueur;
- le contrôle.

Et lorsque l'entreprise est constamment confrontée à des changements, le responsable des RH aura dans ces conditions pour mission principale l'accompagnement de la firme dans toutes ses transformations, et ce, par le biais de la mise en place d'actions d'accompagnement du changement, qui assisteront l'organisation dans ces ajustements.

De la sorte, on peut déduire que les missions de la fonction RH dépendent de la structure de celle-ci, des méthodes et procédures appliquées dans la GRH et surtout des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Néanmoins les missions de la fonction RH peuvent en générale pivoter autour d'éléments suivants : la paie, l'administration, le social et la stratégie et qui sont représentés comme suit :

#### **5.1. La paie :**

La gestion des RH renvoie à la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- Gérer les rémunérations qui doivent partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, des grilles de salaires, la politique de rémunération, l'intéressement et autres dispositions.

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

- La gestion de l'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, les programmes de recrutement, l'embauche, la gestion des carrières et des promotions, l'analyse des postes et l'évaluation du personnel.
- Etablir des bulletins de salaire, si la fiche de paie est informatisée, Il faudra optimiser les relations avec le responsable du logiciel informatique pour éviter les erreurs.
- Veiller au processus de paie avec la sortie en milieu du mois du bulletin de salaire à contrôler.
- Etablir des déclarations sociales obligatoires relatives à la paie.
- Mettre en place un tableau de bord afin de suivre l'évolution de la masse salariale.
- Etablir des relations avec les caisses de retraites et de prévoyance.
- Procéder au contrôle des mouvements liés à l'absentéisme, aux mutations temporaires, leurs horaires et la durée de travail.

### **5.2. L'administration du personnel :**

L'administration du personnel est l'aspect qui justifie l'existence et la perception de la fonction des RH dans une entreprise.

- Disposer de tous les moyens de contrôle inhérent au respect des règles : légales conventionnelles, internes.
- Enregistrer les données du personnel et établir des dossiers pour chaque membre de l'entreprise et suivre l'évolution des informations pour mettre à jours les dossiers individuelles.
- Enregistrement, suivie et connaissance des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- Tenir régulièrement les documents et registres exigés par la réglementation en vigueur.
- Gérer l'emploi par le biais de programme d'emploi, d'analyse de poste, d'une gestion prévisionnelle de l'emploi.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise
- Etre en relation continue avec les services administratifs du travail et de l'emploi.
- Calculer les charges sociales, des régimes de retraites, d'assurance particulière et établir le bilan social de l'entreprise.
- Développement des outils informatiques de la fonction ;

### **5. 3. Le développement social (la formation) :**

Les principales tâches à ce niveau sont :

- Gérer la formation en identifiant et en détectant les besoins, ainsi l'élaboration d'un plan de formation, respect des cahiers de charge.
- Encourager le comportement positif au travail.
- Mettre en place les conditions nécessaires au développement de l'effectif.
- Inciter le personnel à avoir plus d'initiatives et les responsabiliser d'avantage (leur prouver que la firme a confiance en eux).
- Disposer de tout les moyens nécessaires qui améliore les conditions de travail (faciliter la vie des employés et contribuer indirectement à la réussite de l'entreprise (informatique, internet, système d'intranet...)).
- Motiver et satisfaire les employés.
- Encourager l'innovation et la créativité du personnel.

### **5. 4. La stratégie:**

- Soutenir l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.
- Développer les outils et procédures de communication interne
- Mettre en œuvre une stratégie ressources humaines qui doit être en concordance avec les orientations de la stratégie de la firme.
- Participer à la définition de la stratégie globale de la firme.
- Déployer tout les moyens qui visent à assurer une bonne continuation des flux d'information, brochures d'accueil, audiovisuel.....).

### **Section 2 : La relation entre la GRH et la conduite du changement organisationnel :**

Dans cette section, nous allons déterminer la relation entre la GRH et le changement organisationnel, ensuite la contribution de la fonction GRH dans la gestion et l'accompagnement du changement.

#### **1. La relation entre la GRH et le changement organisationnel :**

Plusieurs auteurs ont été intéressés par la relation existante entre la GRH et le changement organisationnel. Ces deux notions sont traversées par des évolutions. Plus précisément, la GRH se caractérise par une évolution du paradigme dominant allant d'une GRH «fondamentaliste» à une GRH «contingente». De l'autre côté, on parlera de changement «donné» par rapport au changement « construit».

En ce qui concerne le positionnement paradigmatique de la GRH, la plupart des travaux s'inscrivent soit dans le paradigme fondamentaliste, soit dans le paradigme de la contingence. Du point de vue de la GRH fondamentaliste, il est important de souligner que la GRH n'est envisagée que comme un moyen par rapport à des décisions et des actions qui lui sont indépendantes. Elle relève d'une conception très unitaire, voire unique de la fonction.

L'objectif est de caractériser la GRH qui mène de façon universelle l'entreprise au succès. Dans ces conditions, on peut avancer que la GRH s'inscrit dans une perspective temporelle court-termiste et renvoie à une opérationnalisation de la fonction. Pour une grande part, la place de l'homme dans l'organisation conditionne fortement le rôle dévolu à la GRH. Les acteurs de l'entreprise sont considérés comme des ressources au même titre que le matériel ou la technologie. La GRH n'a d'autre utilité que l'accompagnement des actions de changement.

A l'opposé, les théories de la contingence, comme l'indique J. Rojot (1989)<sup>7</sup>, «présentent l'avantage énorme de libérer la réflexion théorique du postulat de l'existence d'un seul bon mode d'organisation». Autrement dit, non seulement il n'existe pas un type de situation à gérer, mais plutôt une multitude de modes d'organisation possible par rapport à une situation.

Ainsi, la GRH va dépendre énormément de la diversité et de la variété des modes d'organisation et aussi de la diversité du potentiel créatif des acteurs.

Parallèlement au positionnement paradigmatique de la notion de GRH, il convient d'envisager celle du changement. Là encore, deux orientations peuvent être retenues.

---

<sup>7</sup>J.Rojot, Bergmann, « comportement et organisation », Ed : Vuibert, Paris, 1989.

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

En ce qui concerne le changement donné, il convient de souligner qu'il est postulé comme indépendant des personnes qui le vivent, en l'occurrence ici les acteurs de l'entreprise.

Le changement, en tant que réalité observable, est reproductible et immuable dans l'espace et dans le temps. En plus de cela, le changement donné est postulé déterministe, cela revient à dire que «si on connaît l'état d'un système à un instant initial, on peut déterminer son état à un instant ultérieur» (Joras, 1995)<sup>8</sup>. En découle ainsi le rôle de la GRH: elle doit non seulement accompagner ce changement d'état mais aussi réduire les résistances aux changements. Il en résulte la possibilité de décrire le changement (réalité objectivable), et de tout expliquer par des approches causalistes. Les explications sont uniques et permanentes (réductionnisme).

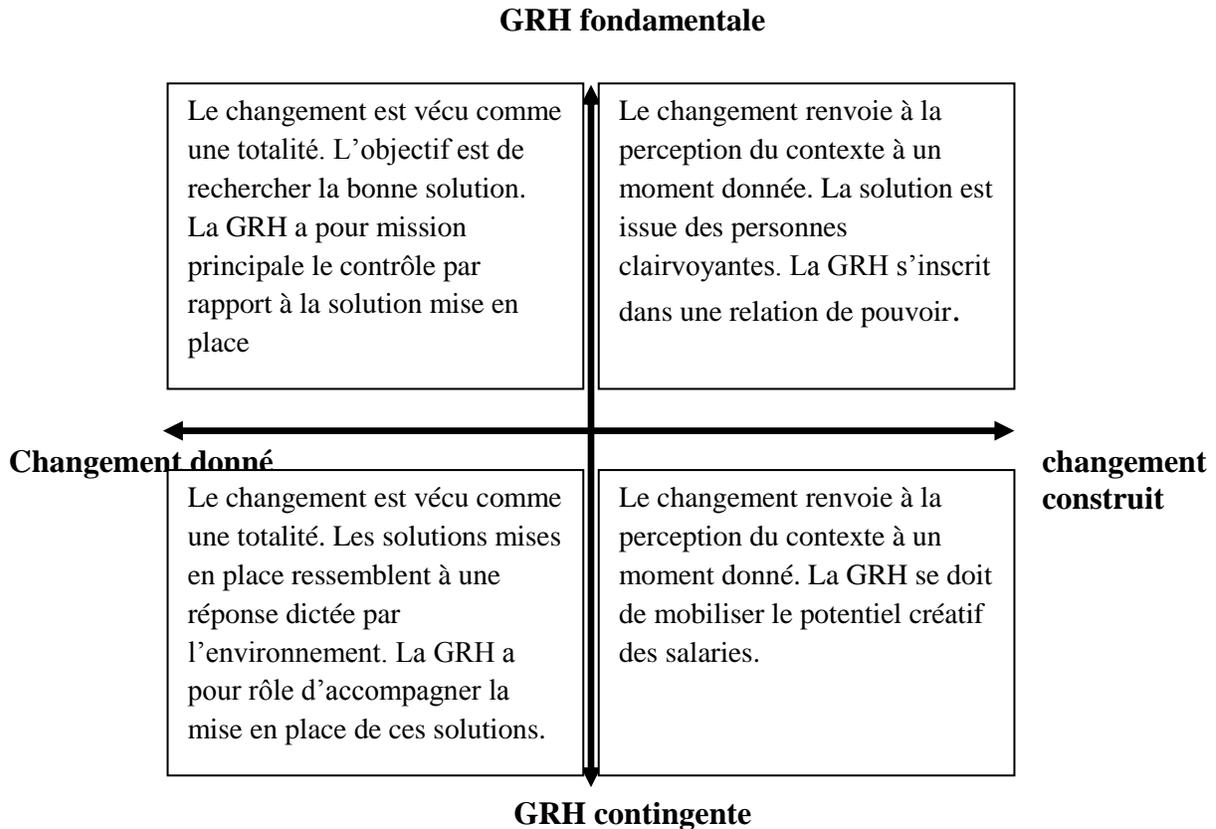
Ainsi, il est possible de dégager une typologie des actions à mener en fonction du changement rencontré. Face à cette conception, des auteurs proposent d'envisager le changement comme un construit.

Au final, il est possible de croiser ces deux axes: l'approche paradigmatique de la GRH et celle du changement. La représentation qui en résulte permet d'affiner la présentation par les paradigmes présentés ci-dessous :

---

<sup>8</sup>Joras M « Le constructivisme, un mot en quête de sens ! », Revue Management France, Editée par le CNOF, n°97, p. 12-13(1995),

**Figure 04 : GRH et changement organisationnel: positionnement paradigmatique**



**Source : Bayad Mohamed et Schmitt Christophe, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations.<sup>9</sup>**

- Le premier cadran, le cadran nord-ouest, renvoie aux fondements de la gestion actuelle: l'organisation taylorienne. Il est avant tout basé sur la prédictibilité et l'efficacité. Le personnel est considéré comme un facteur de production à optimiser. Il correspond à un coût qu'il convient de minimiser. La place des salariés dans l'entreprise dépend essentiellement de la division verticale et horizontale du travail. Dans cette perspective, la GRH doit organiser le contrôle qui joue un rôle essentiel dans la régulation et l'efficacité de l'organisation. Les salariés sont donc, par rapport à cette approche, envisagés de façon interchangeable. Dit autrement, le changement n'affecte pas le potentiel humain de l'entreprise. Cette façon d'aborder l'apport des salariés trouve encore aujourd'hui une grande résonance.
- Le cadran sud-ouest correspond à celui développé par le courant des relations humaines. On trouve dans ce modèle les prémisses permettant de considérer les acteurs de l'entreprise comme une ressource à part, différente des ressources matérielles. Ainsi, il est important de pouvoir concilier, au sein de l'entreprise, besoins techniques et besoins humains. Mais, l'organisation est envisagée sous contrainte. En effet, la façon de l'aborder s'inscrit dans un schéma béhavioriste où les relations entre entreprise et

<sup>9</sup>Bayad Mohamed et Schmitt Christophe, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations

environnement se caractérisent à travers le schéma stimulus é réponse. Les actions sont considérées comme dictées par l'environnement. Dans ces conditions, l'environnement limite fortement le répertoire de solutions.

- Le cadran nord-est renvoie à une gestion hiérarchique des ressources humaines. Bien que l'on considère que le changement soit un construit social, c'est-à-dire que l'on reconnaît la pluralité des points de vue et des situations, les solutions mises en place sont issues de personnes à qui on reconnaît une certaine «clairvoyance». Cette clairvoyance, dans la majeure partie des cas, émane principalement de la position hiérarchique de la personne qui doit prendre la décision. Les outils favorisant la participation des salariés ne font qu'illusion par rapport à la position des responsables hiérarchiques. La légitimité de la décision, dans certains cas, relève plus de la position hiérarchique de la personne que de sa connaissance de la situation.
- Le quatrième et dernier cadran, le cadran sud-est, englobe la compréhension des comportements des acteurs dans les entreprises. Elle permet de redonner aux acteurs une place centrale au sein de l'organisation. Aux besoins d'équité et à la nécessité d'efficacité vient s'ajouter l'efficacité. Le salarié doit percevoir sa contribution au moins au fonctionnement de l'entreprise et au plus au développement de celle-ci. La GRH se doit de favoriser l'utilisation du potentiel créatif de chaque salarié. Ainsi, l'acteur joue un rôle important dans la nécessité de l'entreprise d'évoluer par rapport à son environnement. Par sa capacité d'innovation, d'autocontrôle ou encore d'initiatives et de prise de décision, l'acteur participe à la construction et au développement de l'organisation. L'objectif du management est donc de responsabiliser et de favoriser les coopérations, en d'autres termes de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise face au changement. Ainsi, on passe d'une logique de contrôle à une logique de participation, ayant pour conséquence de gommer peu à peu la dichotomie instaurée par Taylor et concernant non seulement la division des tâches mais aussi la séparation entre l'opérationnel et le stratégique, entre la réalisation et la conception.

### **2. La contribution de la fonction GRH dans la gestion et l'accompagnement du changement :**

La décentralisation représente un trait marquant du management contemporain et la dimension la plus identifiable du changement organisationnel et stratégique que connaissent les entreprises.

Un changement poussé essentiellement par le besoin d'alléger les tâches des services GRH ainsi que d'améliorer les collaborations par la responsabilisation des différents acteurs. La fonction ressources humaines et parmi toutes les grandes fonctions, celle qui regroupe le contenu le plus diverse et varié, tournant autour des deux axes principaux qui sont le facteur humain et le facteur travail.

La diversité de la fonction GRH est étroitement liée à l'exercice du pouvoir tout en ayant comme mission d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques, la prise en charge du changement et le développement du capital humain en plus des différentes tâches administratives qu'elles lui sont incombées. Le rôle de pivot des ressources humaines dans la gestion du

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

changement se trouve reconnu par une participation quasi générale des DRH au comité de direction.<sup>10</sup>

### **2.1.L'individu face au changement :**

Le rapport de l'individu face au changement organisationnel peut être analysé de deux manières distinctes selon qu'il en est le porteur ou le supporteur.

L'individu est ainsi lui-même porteur de changement à travers son dynamisme, son identité et ses propres évolutions qui entrent systématiquement en interaction avec les évolutions de son organisation.

La situation se diffère quand l'individu vit le changement et le subit, le facteur d'incertitude et d'instabilité crée une certaine résistance vis-à-vis de ce changement. Sa formation, sa personnalité et ses attentes en plus de sa perception du changement, influencent tous la façon avec laquelle l'individu se comportera et dicteront ses réactions. (Comme on a vu précédemment dans la section 3 du 1<sup>er</sup> chapitre)

Dans une autre perspective liée à l'efficacité organisationnelle, Savoie et Morin voient que le pouvoir de l'individu sur la performance collective est la mesure de sa contribution au changement organisationnel. La notion d'efficacité organisationnelle empruntée à eux, nous permet de mieux appréhender le rôle de l'individu dans le changement organisationnel. Cette analyse identifie les causes d'échecs de changement dans les organisations pour en déduire des préconisations qui dessinent le champ d'action de l'individu en tant qu'acteur du changement.

Tout d'abord il est nécessaire de bien saisir ce qu'est l'efficacité organisationnelle, d'autant plus qu'il s'agit d'un terme générique qui recouvre un vocabulaire varié, comme le rendement, la productivité, l'efficacité, le succès, l'excellence... Morin et Savoie en proposent la définition suivante : « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle »<sup>11</sup>.

Cette notion est donc un fait construit, un jugement porté par des personnes ou des groupes légitimés à le faire. Ce jugement reflète donc les préférences et les intérêts politiques qui président à la mesure de l'efficacité organisationnelle. Il en découlera des choix d'indicateurs de mesure.

Morin et Savoie (2002) élaborent un modèle qui synthétise cette notion d'efficacité organisationnelle par le biais d'enquête et d'une revue de littérature. Ils l'ont ensuite testé à plusieurs reprises auprès de nombreux professionnels, par de nombreuses interventions sur le terrain.

Cinq dimensions traduisent la complexité de l'évaluation de la performance organisationnelle. Ces dimensions centrales sont la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur du personnel, et la légitimité organisationnelle. La dernière dimension est au cœur du dispositif,

---

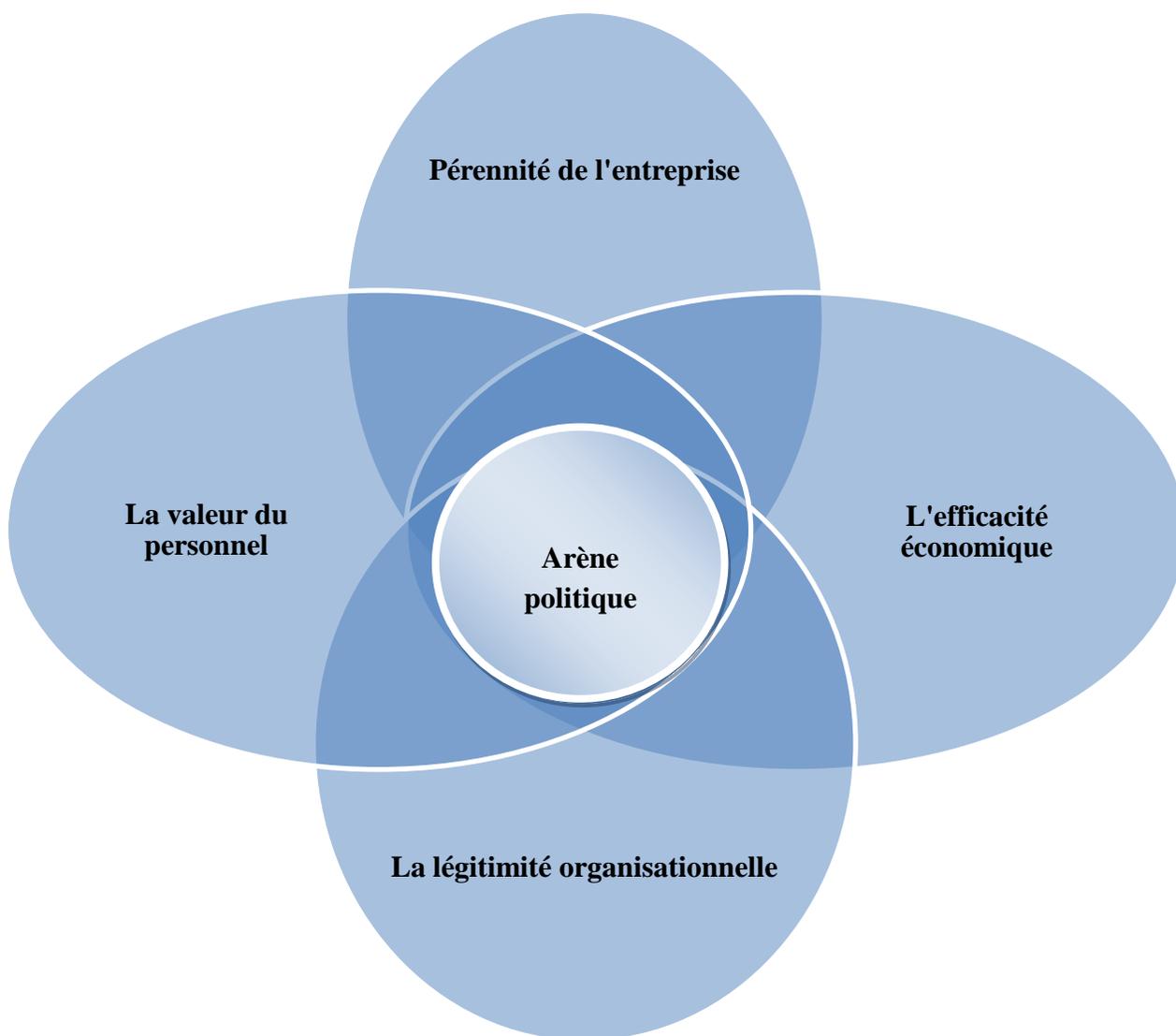
<sup>10</sup>Idem.

<sup>11</sup>Morin E. M, « vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations », thèse de doctorat présentée à la faculté d'Etude Supérieures de l'Université de Montréal, 1989, P212.

## ***ChapitreII: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

comme l'a souligné Ramalho (1998) qui reprend la conception politique des organisations<sup>12</sup> : la dimension politique, baptisée « arène politique » compte tenu des enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs et des différentes tactiques, oppositions, alliances qui en résultent. Le problème identifié peut être de nature très différente, ou combiner plusieurs dimensions comme la montre la figure ci-dessous, qui reprend le modèle de Savoie et Morin.

**Figure05 : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle**



**Source : Morin et Savoie, 2002 .**

<sup>12</sup>Cyert et March (1963), Crozier (1964). « Sur la conception politique des organisations »

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

**Tableau 04 : dimension et critère de l'efficacité organisationnelle**

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
<p><b>Mobilisation du personnel</b> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p><b>Moral du personnel</b> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p><b>Rendement du personnel</b> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p><b>Développement du personnel</b> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p><b>Economie des ressources</b> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées en assurant le bon fonctionnement du système</p> <p><b>Productivité</b> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur</p>
<p><b>Légitimité de l'organisation auprès groupes externes</b></p>	<p><b>Pérennité de l'organisation</b></p>
<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds</b> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p><b>Satisfaction de la clientèle</b> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs</b> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités</p> <p><b>Satisfaction de la communauté</b> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>	<p><b>Qualité du produit</b> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p><b>Rentabilité financière</b> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple, la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p><b>Compétitivité</b> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : Mourin et Savoie, 1994.

Le rôle de l'individu comme acteur du changement dans l'efficacité organisationnelle se joue simultanément sur trois plans différents :

- En premier lieu, à partir de la dimension « valeur du personnel », les individus et les groupes sont des composantes essentielles des représentations du changement organisationnel. Savoie et Morin indiquent l'engagement des employés, puis le climat de travail, les compétences, le rendement, la santé et la sécurité des employés.
- La personne occupe également une place primordiale par son adhésion aux objectifs mis en œuvre dans les autres dimensions. Comme acteurs, les individus peuvent ralentir ou améliorer les cadences, la qualité, le temps travaillé, et influencer ainsi directement sur l'efficience économique et la pérennité de l'entreprise. Les individus/acteurs peuvent

## *Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

même agir sur la légitimité organisationnelle, en matière de responsabilité environnement par exemple.

- Enfin, et c'est le point central du dispositif dénommé « défis politiques et prise de risque » par Mintzberg (2002), l'efficacité organisationnelle ne peut échapper à l'influence des groupes d'intérêts qui composent l'organisation. C'est pourquoi l'activisme politique est intense dès le diagnostic, au moment du dépôt du rapport sur le diagnostic organisationnel, puis durant les discussions qui suivent, enfin pendant toute l'action de changement susceptible d'en découler. C'est le sens de la surface centrale du schéma, baptisée « arène politique ».

La dimension politique de l'efficacité organisationnelle, telle que décrite que ci-dessus, peut être appréhendé de façon différentes. Toutes évoquent des interactions entre groupes aux intérêts divergents. Si l'organisation est conçue comme un ensemble de coalitions, ce sont les membres de la coalition dominante, qui détient les ressources irremplaçables et centrales de l'organisation, qui déterminent la stratégie de l'organisation<sup>13</sup>. Les contraintes spécifiques à l'organisation (nouvelles technologies, création de nouveaux objets ou services) seront, ou non, saisies comme des opportunités de changement selon leur compatibilité avec les valeurs des différents groupes d'acteurs qui décideront d'agir, ou de ne pas agir. Pour d'autres, l'organisation tentera d'abord de satisfaire les constituants essentiels à l'exercice de ses activités, puis celle des personnes et groupes ayant un pouvoir relatif, c'est-à-dire détenant des ressources remplaçables<sup>14</sup>. Pour l'approche de la minimisation des préjudices<sup>15</sup>, l'organisation vise à réduire autant que possible les préjudices subis par les membres de l'organisation qui risqueraient d'être des victimes potentielles du changement.

Intérêt de ce modèle réside dans la démonstration que l'individu occupe dans l'organisation une place centrale, ainsi que son rôle comme acteur de la performance collective est le cadre de sa contribution au changement : il agit en fonction de ses compétences, de son engagement, de son adhésion aux objectifs de l'organisation, notamment en termes d'efficience économique et de pérennité de l'organisation. Enfin, l'activisme politique, très élevé pendant tout le changement organisationnel, et essentiel à sa dynamique.

C'est le jeu des acteurs dans l'arène politique, qui se situe au cœur des concepts d'efficacité et de performance organisationnelle, qui ouvre un espace d'action à l'individu dont l'engagement politique se confond avec l'engagement dans le changement.

---

<sup>13</sup> Goodman P.S, Pennings J.M, «Critical issues in assessing organizational effectiveness», dans E.E Lawer III, D.A. Nadler, C. Camman, (dir.), *Organisational Assesmant. Perspectives on the Measurement of Organisational Behaviour and the quality of Work Life*, John Wiley, 1980, P.185-215.

<sup>14</sup> Cummings L.L, « Organizational effectiveness and organizational behaviour: A critical perspective », dans K.S. Cameron, D.A. Whetten (dir.) *Organisational Effectiveness. A comparison of Multiple Models*, Academic Press, 1983, P187-203.

<sup>15</sup> Keely M, « Impartiality and participant theories of prganizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 1984, vol.29, N°1, P. 1-25.

### **2.2. La fonction GRH au cœur de l'accompagnement des processus du changement :**

Depuis quelques années déjà, l'accroissement des opérations de changement a modifié les rôles alloués à la fonction GRH et les attentes liées à celle-ci.

Les responsables des Ressources humaines assument une large responsabilité dans le succès des démarches de transformation. Les services GRH sont particulièrement amenés à étudier les impacts RH des décisions envisagées. Leur expertise juridique et en matière de dialogue social leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : co-élaboration du calendrier opérationnel et des délais légaux, gestion des incidents juridiques, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc.<sup>16</sup>

En effet, la restructuration au sein d'une entreprise, entraîne souvent la suppression de certains postes et le besoin au niveau de quelques compétences. Dans cette vision, les professionnels de la GRH doivent accompagner le processus de transformation en évitant la diminution de la qualité des services et celle de la performance globale de l'entreprise.

La fonction GRH assure alors le rôle d'accompagnement à court, moyen et long terme. A la fois au niveau structurel, d'anticipation que de développement des métiers et de la ressource humaine.

Les responsables de la GRH se confrontent ainsi à des défis liés au changement, ils doivent de ce fait faire progresser le processus de changement tout en expliquant les enjeux à travers la gestion des mentalités, le renforcement de la communication interne et l'adaptation des métiers à la stratégie de l'entreprise, tout en collaborant avec le top management et les autres services.

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

Dans cette section, nous voudrions aborder le rôle attendu des professionnels en gestion des ressources humaines durant le processus de changement. En effet, plusieurs auteurs jugent qu'une gestion attentive du changement passe par une compréhension des problèmes humains qui y sont liés. La dimension humaine semble difficile à gérer en situation de changement, d'où l'importance de discuter des rôles que les professionnels GRH auraient joué pour soutenir cette transition.

#### **1. Les rôles des professionnels de la GRH dans la conduite du changement :**

Nombreux écrits dans la littérature mettent en avant la valeur ajoutée d'une GRH stratégique liée particulièrement à des activités de gestion du changement.

Les responsables des ressources humaines doivent réellement investir dans de nouveaux rôles pour permettre à leur entreprise de mieux s'adapter aux changements et de bien se positionner sur le marché. En effet, le rôle de la fonction RH dans le changement exercé essentiellement pour la DRH peut être divers. On peut distinguer, au moins, les rôles suivants:

---

<sup>16</sup> Ernst & Young: « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », Novembre 2008

### **1.1. Comme partenaire stratégique:**

A titre de partenaire stratégique le défi est de créer une GRH proactive (en ayant une vision globale de la GRH et des affaires de l'entreprise) ciblée sur les enjeux de l'organisation plutôt qu'une gestion réactive centrée sur les problèmes quotidiens. Ce rôle consiste à aligner les pratiques de gestion des RH sur les priorités et les objectifs organisationnels.

Le gestionnaire de RH témoigne de l'intérêt pour les différents intervenants organisationnels: les employés, les clients, les actionnaires et la société.<sup>17</sup> La mise en œuvre d'une stratégie de RH implique la sélection de pratiques propres à renforcer les comportements nécessaires à la réalisation de la stratégie organisationnelle. En fait, la GRH doit être en harmonie avec son environnement, mais elle doit également se préoccuper de la cohérence entre les activités et l'équilibre entre les systèmes de GRH.

### **1.2. Comme gestionnaire politique:**

Un des rôles de la GRH doit être la considération des aspects politiques dans le fonctionnement de l'organisation. La GRH doit agir en tenant compte du fait que les entreprises sont constituées des jeux politiques entre les acteurs. Chacun cherche à confronter sa situation ou du moins à ne pas mettre en péril ses acquis au sein de cette organisation. Le gestionnaire de RH est capable d'identifier et de connaître ces jeux de pouvoir, voire même les canalisés et les gérés afin de limiter la dérive. Ces gestionnaires doivent aussi avoir moins recours à l'autorité formelle et doivent faire davantage appel à leur propre compétence pour conseiller et aider leurs employés.<sup>18</sup>

### **1.3. Comme agent de changement :**

La conduite du changement organisationnel peut se résumer à l'adéquation besoin/ressources, où la DRH n'est plus subordonné au choix techniques et adopte une attitude plus proactive, « parce que le facteur humain y est appréhendé comme le moteur du changement organisationnel, elle participe tout à la fois à l'émergence e solutions possibles, au choix d'une d'entre elles, et à la mise en œuvre de la solution retenue, sans que ces étapes ne soient pour autant complètement séquentielles»<sup>19</sup>.

Dans ce cadre :

- La DRH prévoit les situations qui requièrent un changement organisationnel et technologique et prépare l'organisation à l'accepter et bien l'implante;
- Elle peut participer au déclenchement du changement, en étant souvent mieux placé que les autres pour le faire ;
- Elle peut participer au pilotage du projet et à l'animation de toute démarche de changement, ce qu'on appelle parfois l'accompagnement;

---

<sup>17</sup>ABOUS Abdeddayem « 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. Juillet 2006. P17

<sup>18</sup> PICHAUT, F, « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique », De Boeck Université, 1996, p154.

<sup>19</sup> DELAVALLEE, E, « Chapitre 11. Changement organisationnel et Gestion des Ressources humaines », dans D. WEISS (Coord), « Les Ressources Humaines », Paris, Ed. D'organisation. 1999, p550

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

- Elle est capable de conceptualiser des idées, des projets et d'émettre des idées claires;
- Elle est capable de mettre en œuvre des changements stratégiques.

Les gestionnaires de RH peuvent faire beaucoup pour aider les cadres à mieux s'adapter au changement. Lorsque les cadres s'enlisent dans une gestion autoritaire, c'est que les gestionnaires de RH n'ont pas su (faute de connaissance !) ou n'ont pas pu (faute de pouvoir!) faire leur travail d'agent de changement. C'est aussi in fine l'échec de la gestion des ressources humaines (GRH) et de sa capacité à modifier les comportements au travail.

Les rôles ci-dessus peuvent coexister dans une même DRH dans la mesure où chacun de ces rôles est encore nécessaire, voire indispensable, au bon fonctionnement de l'entreprise. Les DRH sont, en réalité des entités hybrides puisqu'elles peuvent et doivent jouer simultanément différents rôles.

### **2. L'agent de changement et ses gestes:**

Un agent de changement est tout acteur qui assiste un individu ou un groupe d'individus dans le développement de leurs compétences de manière à utiliser un changement plus efficacement<sup>20</sup>. Selon Hall et Hord, le support offert aux destinataires durant la mise en œuvre du changement est décisif du succès du projet de changement. Ils soulignent l'importance de « faire quelque chose » suite au diagnostic de vécu des destinataires. Selon ces auteurs, l'efficacité d'un agent de changement se mesure en termes d'efforts consentis pour faciliter le processus de mise en œuvre du changement. Ainsi, un agent de changement efficace ne manque jamais une occasion pour « faire quelque chose » afin de faciliter l'adoption individuelle des destinataires. Il demeure éveillé et guette les opportunités pour agir, adapte ses interventions selon les besoins évolutifs des destinataires et développe une vision systémique afin d'apprécier les répercussions de ses actes sur l'ensemble du déploiement du projet.

#### **2.1. Les différents agents de changement :**

Hall et son équipe signalent l'utilité de partager cette responsabilité et d'encourager les membres de l'organisation à prendre une part active dans le processus de changement. A ce sujet, ils mentionnent:

« A change facilitator can be anyone. (...) It's not important where on the organizational chart the person falls; what is important is the facilitator's support, help, assist, and nurture. Sometimes, their task is to encourage, persuade, or push people to change, to adopt an innovation and use it in their daily work (...) We believe this person, in working directly with people who are expected to change, must engage this very human challenge in a personalized, caring way»<sup>21</sup>.

Selon Rondeau le changement n'est pas le fait d'un ou de quelques acteurs qui le gèrent et d'une multitude d'autres qui le « subissent ». L'auteur est d'avis qu'une transformation réussie ne peut s'improviser ni être laissée à la seule intuition de quelques acteurs, pas plus qu'elle est le fait d'une simple décision stratégique capable d'entraîner une restructuration et la mise en place de systèmes de gestion pour la soutenir. Le changement n'est donc pas lié au seul leadership organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés.

---

<sup>20</sup> HALL, E. G., HORD, S. M., «Change in Schools: Facilitating the Process », Albany, New York, State University of New York Press, 1987, p11.

<sup>21</sup> HORD, M. S., RUTHERFORD, L. W., HULING-AUSTIN, L., HALL, E.G., « taking charge of change », Association for supervision and curriculum development, Virginia 1987, P12

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Pour que le changement soit un succès, ces acteurs doivent incarner le changement et non simplement l'observer. L'auteur aborde ainsi la question de l'encadrement du changement, qui renvoie au partage des rôles et responsabilités entre les acteurs impliqués dans la conduite du changement.

Rondeau rappelle que tout changement est le fait d'acteurs organisationnels qui incarnent la visée organisationnelle, qui s'y investissent parce que ce changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer. L'auteur identifie trois acteurs principaux lors d'une transformation : (1) la haute direction qui se doit d'exercer les rôles stratégiques requis par le changement, (2) les «champions» et les « équipes porteuses» du changement qui constituent les leviers opératoires de la mise en œuvre du changement et (3) les différents «destinataires ou personnes touchées» par le changement. Or, il apparaît que c'est par le travail d'un ou plusieurs «champions», appuyés par des «équipes porteuses». Que la transformation va s'opérer. 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. »<sup>22</sup>

Face à ce constat, on va citer qui donc en organisation représentent cette masse critique d'individus qui personnaliseront les agents de changement.

### **2.1.1. Le rôle de la haute direction :**

Il apparaît que l'engagement de la haute direction est un facteur de succès incontournable valable pour n'importe quel type de changement organisationnel et demeure la condition la plus significative de toutes les conditions de succès<sup>23</sup>. Trop souvent, les dirigeants sont énormément impliqués au début mais leur élan s'estompe et que leur implication diminue à mesure que le projet de changement progresse.<sup>24</sup> Lorsque la ligne hiérarchique se désinvestit trop tôt, les chefs de projet et les équipes de travail ne se sentent plus soutenus et le changement risque de se diluer sous le poids des résistances. Rondeau, Lemelin et Lauzon (1995) déplorent que l'équipe dirigeante limite trop souvent son implication à des gestes qui l'engagent peu comme la sollicitation de l'appui des cadres de premier niveau ou la diffusion de messages qui visent à justifier et encourager le changement. Plusieurs d'actes et de discours concrets sont posés pour, notamment, rassurer les destinataires (garantie sur l'emploi, rarement position quand ces questions concrètes surgissent sur les conséquences du processus de changement ou quand des conflits apparaissent.

Tous les acteurs s'accordent donc pour rappeler aux dirigeants l'importance de continuellement maintenir l'attention de l'organisation centrée sur les objectifs du changement tout au long du processus et non se laisser accaparer par la routine quotidienne après les premières étapes. Lloyd-walker et Cheung(1999) maintiennent la nécessité pour les gestionnaires de haut niveau d'être visiblement impliqués durant tout le projet de changement, puisque leur implication détermine ce qui est perçu comme important par les destinataires. Outre

---

<sup>22</sup>RONDEAU, A. «transformation l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre». Revue Gestion - revue internationale de gestion, septembre 1999, vol.24, no. 1,1999,p154

<sup>23</sup>fabi, Martin et Valois, 1999, LloydWalker, CHEUNG 1999 ; applebaum et wolh, 2000

<sup>24</sup>Rondeau,op,cit,1999.

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

ce consensus sur ce besoin d'implication continue, il est difficile de véritablement dresser des comportements précis à préciser à mettre de l'avant lors d'un changement organisationnel et qui pourraient permettre de faciliter l'adaptation des destinataires au changement.

### **2.1.2. L'agent de changement RH :**

Selon Fabi, Martinet valois (1999), un comité de pilotage du changement doit pouvoir compter sur des personnes, internes ou externes à l'organisation, qui possèdent une expertise gestion des ressources humaines, en changement organisationnel ou en facilitant des processus de changement. Selon ces auteurs, l'adaptation des pratiques de GRH aux nouvelles valeurs et aux nouveaux modes de fonctionnement privilégiés est déterminante du succès d'une transformation organisationnelle. Cette constatation, vérifiée empiriquement, contribue à justifier l'intégration de professionnels RH dans les comités de pilotage des transformations organisationnelles. Cornet(1998) va dans le même sens en déplorant la faible légitimité des professionnels RH comme partenaire du changement dans le cas de réingénierie. Pourtant , les rôles qu'ils pourraient y jouer sont nombreux et essentiels au succès de la transformation (plan de formation, programme de communication, restructuration des échelles salariales, reconnaissances des critères d'embauche et d'évaluation, développement de reconnaissances, gestion des carrières, accompagnement et suivi, élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise, etc.) mais les études montrent encore que les professionnels RH ne sont pas identifiés comme des acteurs clés du processus de changement.<sup>25</sup>

En fait, la lecture des problématiques humaines et la compréhension du phénomène humain en organisation relèvent souvent, par association logique, de la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, plusieurs écrits dans la littérature font la promotion d'une gestion des ressources humaines «à valeur ajoutée» dite plus efficace et plus stratégique, revêtant un caractère proactif et intégrateur entre la gestion des activités RH et la gestion globale de l'entreprise. Or, l'amélioration de l'efficacité de la fonction RH exige de repenser son rôle au sein des entreprises. Ceci n'est pas étranger aux propos de Ulrich (1996) avec le dorénavant classique en la matière, «Human resources Champions», qui décrit comment la fonction RH, trop souvent cantonnée à la gestion administrative du personnel, peut devenir un levier majeur de compétitivité et de création de valeur pour l'entreprise. Son ouvrage fait donc la promotion de quatre nouveaux rôles RH au sein des organisations :

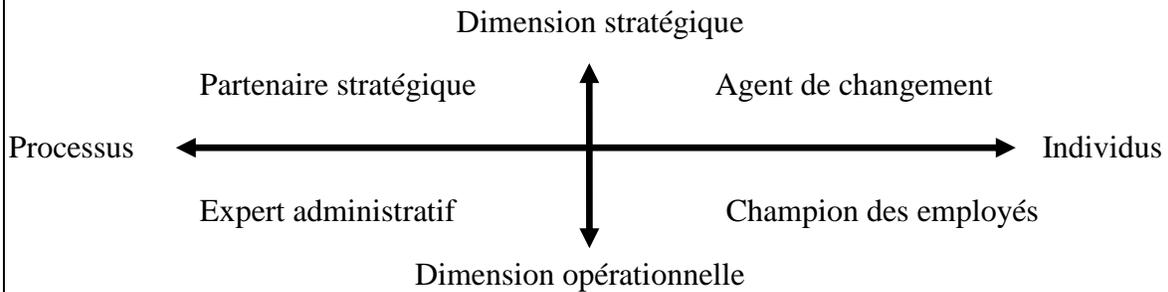
- Le partenaire stratégique qui accompagne la mise en œuvre de la stratégie
- L'expert administratif qui optimise la gestion des tâches administrative
- Le champion des employés qui favorise la motivation des employés
- L'agent de changement qui assure la promotion et le déploiement du changement.

La figure 06 positionne chacun de ces rôles selon deux axes: le « focus» qui va du long terme avec la dimension stratégique, au court terme avec la dimension opérationnelle, et les activités avec la gestion des ressources, outils se système jusqu'à la gestion des personnes.

---

<sup>25</sup>Hall et al. 1993; Ardhalidjian et Fahner, 1994; roy et al. 1995; dans Cornet, 1998.

**Figure 06 : Modèle des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1996)**



**Source: Ulrich (1996, page 24)**

Notre attention porte évidemment sur le rôle d'agent de changement et de ses implications au sein de l'organisation compétitive. A ce titre, l'auteur reconnaît que, dans la quête d'une meilleure compétitivité menant au succès de l'organisation, la capacité de gérer le changement représente la compétence la plus importante à développer pour un professionnel RH<sup>26</sup>. Ainsi, selon l'auteur, le professionnel RH qui agit à titre d'agent de changement doit initier et mettre en œuvre le changement tout en s'assurant de développer une culture entrepreneuriale visant à faciliter la venue du changement et à développer la capacité de l'organisation à changer dans le futur. Face à ces deux enjeux, l'auteur soulève différentes étapes menant à leur atteinte et souligne quelques traits et attitudes gagnantes pour y parvenir (être un catalyseur, un sponsor, un facilitateur, un designer, un démonstrateur, etc.). En somme, un professionnel RH agissant à titre d'agent de changement oriente principalement ses activités sur le diagnostic de différentes problématiques vécues en milieu de travail, sur la construction d'une relation de confiance entre les membres de l'organisation, sur l'articulation de solutions face aux lacunes identifiées et à l'établissement de plans d'actions susceptibles d'y répondre.

Le portrait d'agent de changement RH de Ulrich (1996) apparaît, comme un acteur essentiel et actif d'un projet de changement. Mais le concept d'agent de changement RH et de son rôle dans une fonction RH est aussi sensible aux questions de gestion du changement est très prescriptive. Même Ulrich (1996) souligne que les professionnels RH ne sont pas encore confortables et ne sont pas entièrement compétents et efficaces dans leur rôle d'agent de changement.<sup>27</sup>

Aussi, il est difficile de conceptualiser l'action d'agent de changement RH aux niveaux fonctionnel et opératoire de la transformation. En somme, le concept d'agent de changement et son rôle dans la fonction RH semble encore figée par des théories cherchant à atteindre un idéal. Même si le concept d'agent de changement est aujourd'hui sur toutes les lèvres, sa conceptualisation reste encore ambiguë et ses véritables implications pratiques sont nébuleuses.

<sup>26</sup>ULRICH, D, « HumanResource Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results», Harvard Business School Press, Boston 1996, p31.

<sup>27</sup>ULRICH, D, op, cit, 1996, p44.

**2. Les études sur le rôle des professionnels RH comme agent de changement :**

Plusieurs auteurs ont distingués différents types de changement selon le niveau qu'il touche. Nous distinguons alors celui qui s'introduit à l'intérieur du système et celui qui modifie le système en lui-même. Fauvet et Buhler (1992), quant à eux distinguent quatre phases du changement : le réglage, la réforme, la rénovation et la refondation.

Trois principales études empiriques peuvent être présentées afin d'analyser le rôle des agents de changement RH.

**3.1.L'étude de Conner et Ulrich (1996) :**

Premièrement, l'étude de Conner et Ulrich<sup>28</sup> (1996) met en avant l'aspect stratégique que comprend la fonction RH dans un souci d'efficacité et d'acquisition d'avantage concurrentiel. Une mise en évidence basé sur le modèle des quatre rôles des professionnels RH de Ulrich (1996). Une étude fondée sur un questionnaire composé de 40 énoncés et pré- testé auprès de 35 praticiens RH.

Ainsi un total de 256 questionnaires ont été complétés sur la GRH stratégique dans différents pays permettant de soutirer des données caractéristiques de la perception des rôles réalisés par les praticiens RH. Le tableau suivant présente ces multiples perceptions des rôles joués liés à l'agent de changement RH.

**Tableau 05: Perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation.**

<b>Perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation</b>				
<b>Rôles</b>	<b>Moyenne sur 50</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Partenairestratégique	29.738	8.737	8.00	49.00
Agent de changement	29.561	7.728	10.00	49.00
Expert administratif	35.964	5.774	21.00	48.00
Champion des employés	31.582	6.910	14.00	49.00

Source : Conner et Ulrich (1996, page 44)

D'autres énoncés ont été apportés par cette étude, se référant principalement à la dimension stratégique du travail de l'agent de changement RH. Des données qui résident très généraux puisqu'elles rapportent peu d'informations pratiques sur le travail des professionnels RH quant au processus de changement.

<sup>28</sup>BENBAHIA Soumia, RAJAA M. OMAR, « les RH au Coeur des transformations: role des professionnels RH dans le processus de changementorganisationnel».

**Tableau06 : Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement**

<b>Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement</b>	
<b>Enoncés relatifs à l'agent de changement</b>	<b>Poids</b>
HR's credibility comes from making change happen	0.769
HR is seen as a change agent	0.744
HR is an active participant in organization renewal, change, or transformation activities	
HR is measured by its ability to help an organization anticipate and adapt to future issues	0.678
HR works to reshape behavior or helps anticipate future people needs	0.641
HR makes sure that HR processes and programs increase the organization's ability to change	0.619
HR spends time on supporting new behaviors for keeping a firm competitive	0.610
HR helps the organization adopt to change	0.607
HR participates in driving culture change	0.603
HR develops processes and programs to think about future people issues	0.588

*Source : Conner et Ulrich (1996, page 45)*

Cette recherche démontre ainsi les multitudes rôles stratégiques associés aux professionnels RH en tant qu'agent de changement et partenaire stratégique, tout en mettant en avant la valeur ajoutée de ces rôles dans le développement de la performance organisationnelle de l'entreprise.

### **3.2.L'étude de Walker et Reif<sup>29</sup> (1999) :**

La recherche de ces deux auteurs a permis de mettre au clair les rôles stratégiques que les professionnels RH sont amenés à jouer pour atteindre le développement et le degré de performance souhaité. Pour ce faire, l'étude met la lumière sur les connaissances, les compétences et les comportements souhaités de la part des professionnels RH pour arriver à réaliser leur rôle stratégique et produire une plus grande valeur ajoutée.

Pour mettre au clair ces deux volets, les auteurs ont élaboré un questionnaire sur une échelle de cinq qui leur a permis d'associer huit comportements à l'agent de changement RH :

<sup>29</sup>Idem.

**Tableau 07 : Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH**

Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH		
	Professionnels RH	Raters
Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
Motivates/involves stakeholders	3.4	3.7
Communicates the impact of change	3.8	3.9
Empowers people	3.6	3.8
Integrate change initiatives	3.3	3.7
Operates across borders	3.6	3.9
Promotes needed change	3.5	3.7
Establishes success measures	3.2	3.5

Source : Welker et Reif (1999, pages 27 et 28)

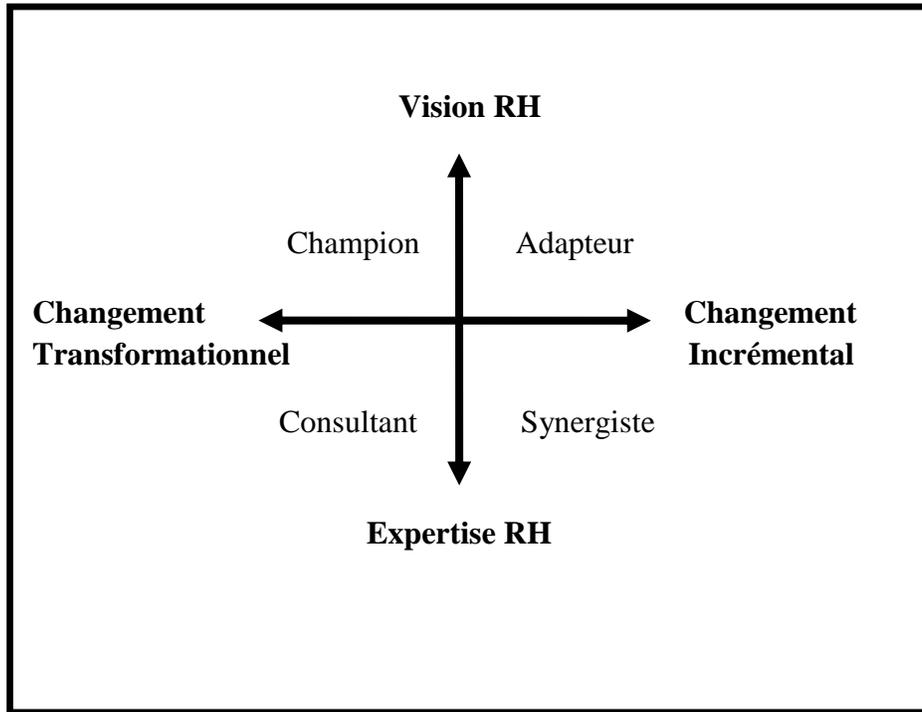
Les écarts obtenus illustrent bien les attentes des gestionnaires face aux contributions des professionnels RH et mettent en avant les rôles que ces derniers devront satisfaire. C'est donc une étude qui met au clair les forces et les points à développer au niveau des contributions des professionnels RH.

### 3.3.L'étude de Caldwell <sup>30</sup>(2001) :

Cette étude a pour but principal de répondre à la problématique des rôles réalisés par les professionnels RH en matière d'innovation et de changement culturels et organisationnels. A travers les résultats de ces recherches et en s'inspirant des travaux de Ulrich (1996), l'auteur a pu développer une nouvelle catégorisation du rôle d'agent de changement qui permet une meilleure représentation de ces rôles :

<sup>30</sup>Idem.

**Figure 07 : Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001)**



*Source : Caldwell (2001, page 39)*

D'après ce modèle de Caldwell, ces rôles entrent en chevauchement et parfois même en conflits, le champion du changement que sont les directeurs RH et les exécutifs RH. Ils ont ainsi le rôle d'envisager et planifier ainsi que mettre en place les politiques RH en matière de changement. Les adapteurs du changement quant à eux, étant plus proches du quotidien de l'entreprise, doivent porter et supporter le changement en traduisant ce dernier en actions crédibles et pratiques. Les consultants du changement à leur tour, et à travers leur expertise et leur expérience, devront implanter un projet de changement spécifique et efficace. Les synergistes enfin, coordonneront stratégiquement et jouer des rôles d'assistants aussi bien avec les change consultants qu'avec les change champions.

#### **4. Contribution de différentes disciplines à l'explication du rôle stratégique de la GRH**

Le rôle stratégique de la GRH est étalé sur trois disciplines de recherche : la première est celle de l'économie et stratégie visant à mettre en place des pratiques qui ont pour objectif d'acquérir et conserver le capital humain et l'unicité de ses compétences tout en faisant face à des défis tels que le passage à une économie du savoir fondée sur l'innovation et la création de valeur ainsi que le développement des compétences uniques. La deuxième discipline est d'ordre psychosociologique, à travers des pratiques visant à faciliter le changement et à établir un climat de confiance et de coopération des RH dans un contexte d'incertitude.

La troisième et dernière discipline, touche à l'aspect financier qui vise par le biais des pratiques à assurer une coordination optimale des RH avec la stratégie de l'entreprise.

Des pratiques conformes et appropriées de recrutement, sélection et rémunération permettent aux PME de se pourvoir de compétences capables de contribuer à la création de valeur d'une part et d'autre part, des pratiques tel le travail en équipe, le partage de l'information et la participation aux

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

décisions facilitent le développement de processus difficiles à imiter et à reproduire (Reed et DeFlippi, 1990). Or, selon ce qui est désigné comme une combinaison mortelle par Becker, Huselid, Pickus et Spratt (1997), et qui est un mauvais alignement des pratiques de GRH avec la stratégie poursuivie pourrait mettre en péril l'atteinte des objectifs organisationnels et financiers de l'entreprise.

### **5. Changement organisationnel et GRH : les défis à relever<sup>31</sup>**

Aujourd'hui, la gestion des compétences dans une perspective de GRH confrontée à des changements continus passe par des concepts comme la «capitalisation des connaissances» et le «management des connaissances». Ce renouveau interpelle fortement la GRH. Dans ce qui suit, nous nous proposons de poser les défis pour la GRH, indépendamment des différents courants d'influence qui contribuent à la propagation de ces concepts.

– Le premier défi pour la GRH concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites et connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise: il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

– Le deuxième défi pour la GRH concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances: il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les mobiliser, les formaliser et les conserver.

– Le troisième défi pour la GRH concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances: il faut les mettre au service du développement de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

– Le quatrième défi pour la GRH concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances: il faut les évaluer, les mettre à jour et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

– Le cinquième défi pour la GRH concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans les organisations, communément appelé «Management des connaissances». En fait, l'expression «Management des connaissances» couvre toutes les actions de GRH visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble: il faut aligner le management des connaissances sur les orientations stratégiques de l'organisation; mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver; organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maîtrise des connaissances; susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances; élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et la coordination des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions. Toute une nouvelle approche pour la GRH.

En résumé, «capitaliser les connaissances de l'entreprise» consiste pour la GRH à repérer les connaissances cruciales, à les préserver et les pérenniser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise.

---

<sup>31</sup>Bayad Mohammed et Schmitt Christophe, Op.cit.

## ***Chapitre II: Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

En fait, il s'agit de renforcer tout ce qui, au-delà des tâches répétitives et automatisables, peut améliorer les moyens de gestion des connaissances, permettre de formaliser des pans de savoirs et partager les connaissances non structurées. La GRH joue donc actuellement un rôle d'avantage concurrentiel majeur pour les entreprises.

### **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre intitulé le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel on a pu synthétiser que la gestion des ressources humaines est une discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et de l'emploi.

On a pu retenir ainsi la situation espérée par l'administration de l'organisation au sein de la réalisation de la stratégie du changement nécessite un soutien clair de plusieurs activités de gestion de ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la gestion des compétences, la formation, la rémunération.....etc.

A cet effet le rôle de la DRH consiste à attirer et à former les individus qui disposent des talons d'imagination nécessaires aux entreprises afin de faire face à la concurrence dans un environnement changeant, complexe et contradictoire. Ce qui signifie que la DRH doit être la fonction la plus importante dans chaque entreprise, ce qui nécessite une perspective de gestion stratégique prend en considération les objectifs de l'organisation à savoir les objectifs implicites, explicites et à long terme ainsi que les employés qui ont un rôle actif déterminant dans les changements.

La DRH développe des modèles de gestion des ressources humaines, spécifiquement adaptés à leurs besoins, et dépendent de la conception de l'organisation. La DRH prévoit ainsi les situations qui nécessitent un changement organisationnel et technologique et prépare l'organisation à l'accepter et bien l'implanter.

En ce qui concerne la contribution de la DRH dans la conduite du changement, cette dernière possède un outil efficace afin de participer à la réalisation de la conduite du changement organisationnel.

On a constaté au cours de ce chapitre que les critères de réalisation d'une conduite de changement nous mènent à une conduite fine, souple, efficace et qui vise à atteindre les objectifs souhaités par la DRH.

On va entamer dans le troisième chapitre une enquête afin de mieux répondre à notre problématique.

***Chapitre III :***  
***Le rôle de la DRH dans la conduite du  
changement organisationnel au sein  
d'Air Algérie.***

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.***

---

#### **Introduction**

Les chapitres précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel ainsi que le rôle de la DRH dans la conduite du changement à travers la littérature.

Nous allons essayer dans le présent chapitre de mieux comprendre le rôle de la DRH d'Air Algérie dans la conduite des changements introduits. Tout en présentant dans la première section la compagnie aérienne Air Algérie ainsi que la direction d'accueil qui est dans notre cas la Direction des Ressources Humaines.

La deuxième section vise à décrire la méthode utilisée pour répondre à nos questions de recherche ainsi nous allons présenter dans la même section les deux principaux changements qui sont en cours de la mise en place au sein d'Air Algérie.

La troisième section sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, et enfin la dernière section consiste à discuter ces derniers et de proposer quelques suggestions et recommandations.

## *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

---

### **Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil Air Algérie :**

Avant de passer à l’étude du rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie, Nous allons présenter d’abord cette entreprise nationale qui nous a accueilli pour élaborer notre étude.

#### **1. Présentation de la compagnie Air Algérie :**

Dès le lendemain de l’indépendance Air Algérie est considérée comme l’instrument privilégié de l’exercice de la politique du pays, qui devait permettre à l’Algérie de développer et réaffirmer les coopérations commerciales et culturelles avec partenaires au niveau nationale et internationale, la principale préoccupation des pouvoirs publics consistait à promouvoir l’aviation de façon à répondre à des besoins de plusieurs aides géographiques, économiques, sociales et transitoires.

##### **➤ Fiche signalétique :**

**Dénomination :** Air Algérie

**Forme juridique :** Entreprise Publique Economique (EPE) / Société Par Action (SPA)

**Capital social:** 43.000.000.000, 00 DA.

**Objet :** transport aérien

**Siège social :** 01 place Maurice Audin.

#### **1.1. Historique de la compagnie aérienne Air Algérie<sup>1</sup> :**

La création de l’entreprise remonte à l’année 1947. Ce n’est que le 23 Mai 1950, soit trois années plus tard qu’elle fut érigée en compagnie générale des transports aérien, par abréviation « CGTA ». Après l’indépendance et plus précisément le 12 février 1963, la compagnie générale des transports aérien passe sous tutelle du ministère des transports et devient ainsi compagnie nationale, avec 51% du capital algérien et 49% restant était détenus par Air France.

A partir de 1963, Air Algérie a connu plusieurs changements organisationnels, de la part du gouvernement algérien, sur son chemin vers l’autonomie, les plus importants de ces changements sont les suivants :

**1970 :** L’État porte sa participation au capital d’Air Algérie à 83%.

**1973 :** L’État décide d’intégrer à Air Algérie la Société de Travail Aérien (S.T.A.).

**1974 :** L’État porte sa participation à 100% en rachetant les 17% encore détenus par Air France.

**1983 :** L’entreprise est scindée en deux entités distinctes, l’une pour les lignes intérieures (IAS) et l’autre pour les lignes internationales.

**1984 :** Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports.

**1987 :** Air Algérie est déchargée de la gestion aéroports.

---

<sup>1</sup> Site officiel : [www.airalgérie.dz](http://www.airalgérie.dz)

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.*

---

**1997** : Air Algérie devient une société par actions avec un capital de 2,5 milliards DA.

**1998** : Libéralisation du transport aérien.

**2000** : Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars.

**2001** : Le capital d'Air Algérie est porté à 14 milliards de dinars.

**26 Mars 2005** : Le capital d'Air Algérie est porté à 26 milliards de dinars.

**30 Septembre 2005** : Le capital d'Air Algérie est porté à 29 milliards de dinars.

**2006** : Le capital d'Air Algérie est porté à 37 milliards de dinars.

**2007** : Le capital d'Air Algérie est porté à 43 milliards de dinars. Ouverture de la ligne Alger-Montréal-Alger.

**2009** : Ouverture en Février de la ligne ALG-PEK-ALG, renforcement des fréquences sur les vols internationaux, renforcement des navettes ATR entre ALGER et les grandes villes (ANNABA, ORAN et CONSTANTINE), ouverture de nouvelles lignes en ATR dans le cadre du désenclavement des hauts plateaux et des régions du sud.

**2010** : Renforcement de la flotte avec l'acquisition de 4 ATR et 3 BOEING 737 800 et réorganisation de la compagnie.

**2011** : poursuite de rajeunissement de la flotte avec l'acquisition de quatre Boeing 737-800.

- Air Algérie est concernée par la taxe carbone imposée par l'Union européenne (UE) applicable à partir de janvier 2012.
- Mohamed Salah Boulouf devient le nouveau PDG de la compagnie.

**24 juillet 2014** : un **MD-83** de la compagnie aérienne espagnole Swiftair qui opérait pour Air Algérie le vol **5017**, transportant 118 passagers au total de 16 nationalités différentes, dont 110 passagers et 6 membres de l'équipage (tous espagnols), qui assurait la liaison Ouagadougou- Alger disparaît des radars pour s'écraser 50 minutes après son décollage du Burkina Faso au nord du Mali, dans la région de Gossi, non loin de la frontière avec le Burkina.

Air Algérie s'équipe d nouveaux appareils, de deux **Boeing 737-700 C** et de huit Boing **737-800**, la volonté d'Air Algérie de faire de l'Aéroport d'Alger Houari Boumediene un hub avec comme objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an. Les axes prévus : un redéploiement vers l'Afrique qui va entre dans sa phase active, mais aussi l'ouverture de nouvelles routes vers les Etats- Unis et l'Asie.

**16 février 2015** : un **Airbus A330** du vol AH1004 en provenance d'Alger avec 132 passagers à bord rate son atterrissage à l'aéroport d'**Orly** et termine sa course dans l'herbe. L'incident n'a fait aucun blessé parmi les passagers et membre d'équipage.

**02 avril 2015** : Air Algérie réceptionne l'un des trois **Airbus A330-200** commandés en 2014 dans le cadre de son plan de développement 2013-2017.

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.***

---

**24 mai 2015** : Mohammed Bouderbala est nommé Président Directeur Général d'Air Algérie par le chef d'état Algérien.

**30 mai 2015** : Air Algérie réceptionne le deuxième Airbus A330-200 commandé en 2014.

**01 juillet 2015** : Air Algérie réceptionne son troisième Airbus A330-200.

**01 Janvier 2016** : Air Algérie mis en place la filiale Catring qui s'occupe de la préparation des repas pour les passagers.

#### ➤ **Aujourd'hui Air Algérie c'est aussi**

- Le troisième transporteur en Afrique.
- 3.500.000 passagers transportés chaque année.
- 36 villes desservies dans 24 pays, et 40 escales en Algérie. + jusqu'à 120 vols quotidiens en programme de pointe.
  - Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger, reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les G.D.S. auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements.
    - L'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères
    - Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an.
    - Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l'Islam.

#### **1.2.Objectifs et missions d'Air Algérie :**

##### **1.2.1. Les missions :**

Air Algérie est une entreprise de prestation de services dans le domaine du transport aérien de passagers et de fret.

En outre, elle est chargée d'assurer :

- **En matière de transport aérien** : l'exploitation des lignes aériennes domestiques et internationales en vue de garantir le transport public des passagers, des bagages, du fret et du courrier.
- **En matière de travail aérien** : l'offre de prestation de services à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
- **En matière d'exploitation commerciale** : la vente et l'émission des titres de transport, l'achat et l'affrètement d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions.
- **En matière d'exploitation technique** : l'obtention de licences, permis et autorisations de survol des espaces aériens des Etats étrangers, l'accomplissement des opérations d'entretien, de réparation et révision des équipements et types d'aéronefs pour son compte et pour le compte des tiers.

Depuis son passage à l'autonomie et après sa transformation en société par actions (S.P.A.), Air Algérie devient une compagnie aérienne publique qui, de manière directe ou indirecte, en Algérie ou à l'étranger, a pour objet:

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.***

---

- L'organisation et l'exploitation de tous les services de transports publics par aéronefs, de passagers, de frets et de poste, réguliers ou non réguliers, internationaux ou intérieurs et de travail aérien.
- La gestion et l'exploitation de toutes les opérations d'entretiens, la gestion de toute opération, de quelle que nature qu'elle soit économique, juridique, financière, mobilière, immobilière, industrielle, civile ou commerciale

#### **1.2.2. Les objectifs :**

La direction générale a fixé dans le cadre de sa politique de développement les objectifs stratégiques suivants :

- Favoriser la mobilité sociale à travers le territoire national en mettant l'avion à la portée de tout le monde;
- Satisfaire de manière ponctuelle et régulière la demande de la clientèle;
- Fidéliser la clientèle et améliorer la qualité de service (confort, sécurité, hygiène)
- Fournir un service approprié, en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière ;
- Améliorer l'image de la compagnie;
- Augmenter les parts de marché;
- Etablir des relations de partenariat nationales et internationales dans les domaines commerciaux et techniques ;
- Maîtriser le contrôle de gestion ;
- Satisfaire aux besoins d'une coopération internationale multiformes.

#### **1.3. Les ressources matérielles et humaines d'Air Algérie :**

Afin de réaliser ses objectifs et accomplir ses missions, Air Algérie a mobilisé les ressources matérielles et humaines suivantes :

##### **1.3.1. Les ressources matérielles :**

En octobre 2015, la flotte d'Air Algérie comprend 52 appareils dont 51 pour le passage et 1 avion cargo d'un âge moyen de 10.5 ans.

Elle est dotée actuellement de différents appareils selon le tableau suivant :

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.*

Type d'appareil	Total
Airbus 330-200	8
Boeing 767-300	3
Boeing 737-800	20
Boeing 737-600	5
ATR 72-500	12
ATR 72-600	3
<b>Total flotte passage</b>	<b>51</b>
Lockheed L-100-30-T	1
<b>Total flotte cargo</b>	<b>1</b>
<b>Total flotte AH</b>	<b>52</b>

#### **1.3.2. Les ressources humaines :**

Air Algérie a su investir dans la formation du personnel, si bien qu'elle dispose aujourd'hui que d'un personnel de nationalité algérienne:

Un personnel de conduites des aéronefs qui lui confère une grande réputation de sécurité;

La maintenance de sa flotte assurée par ses propres moyens:

Un centre hôtelier ou commissariat (catering) lui permettant de couvrir ses besoins au départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies étrangères. Air Algérie compte aujourd'hui un effectif de **9 employés** ; les catégories de son personnel se répartissent comme suit:

#### **En Algérie :**

- 7412 personnels au sol
- 385 personnels navigants techniques (PNT)
- 1010 personnels navigants commerciaux (PNC)

#### **A l'étranger :**

- 123 personnels expatrient
- 264 personnels locaux

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

#### **1.4.L’organisation de la compagnie Air Algérie :**

Parmi les actions structurantes du programme de mise à niveau, la réorganisation de l’entreprise constitue un élément déterminant en vue de son adaptation à l’environnement du transport aérien.

En effet l’organisation d’Air Algérie a été jusqu’à ce jour basée sur le modèle classique, où toutes les opérations sont intégrées dans une seule entreprise au sein d’une seule entité juridique, les différentes activités de l’entreprise sont gérées à travers des Divisions ou Directions.

Ce modèle représente l’organisation traditionnelle des compagnies aériennes nationales, qui regroupe dans une seule entreprise les opérations de vol avec des activités très diverses comme la maintenance, le Catering, les opérations aéroportuaires,...

Les principaux inconvénients de ce modèle d’organisation sont :

- Les difficultés d’arbitrage dans l’affectation des ressources et des moyens vers les différentes structures.
- Une réactivité insuffisante face aux exigences de l’environnement.
- La diversité des activités empêche la concentration sur le métier de base qui est le transport aérien.

La solution alternative, de plus en plus fréquente, ces dernières années, est la création d’une structure de Groupe qui comprend une série de filiales spécialisées chacune dans des opérations bien spécifiques.

A l’instar des autres compagnies internationales (Lufthansa, Air France, British Airways, etc...) qui sont aujourd’hui structurées sous forme de Groupes avec un nombre important de filiales, chacune spécialisée dans une activité annexe au transport aérien.

**Le modèle du Groupe** présente des avantages importants car former des entités indépendantes spécialisées permet :

- La focalisation de chacune sur son domaine d’activité ;
- Le choix de la meilleure organisation pour chaque filiale ;
- La transparence et l’établissement d’objectifs clairs ;
- La détermination de niveaux de performance en fonction de benchmarks spécifiques.

Ces avantages offerts par une structure de type Groupe sont complétés par une plus grande flexibilité en matière d’alliances stratégiques, par un plus grand choix de partenaires potentiels. et permet de mieux mesurer les résultats réels obtenus par chaque activité. Cette faculté élargit donc substantiellement le champ des partenaires potentiels.

#### **1.4.1. La direction générale et staff :**

L’organigramme d’Air Algérie est composé en staff :

- PDG
- Comité de contrôle des programmes
- Cellule communication
- Audit interne

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- Prospective et développement
- Cellule affaire internationale
- Cellule filiales et participants
- Qualité/sécurité aérienne
- Sureté

#### **1.4.2. Les différentes divisions d’Air Algérie :**

La structure d’Air Algérie est composé en ligne de :

- La Division des Affaires Générales ;
- La Division Commerciale ;
- La Division Exploitation ;
- La Division Maintenance ;
- La Gestion Technique de la Flotte.

##### **1.4.2.1.La Division Commerciale :**

Cette division à pour objet de définir la politique commerciale en matière de transport passagers et fret de la compagnie en tenant compte :

- Du contexte économique du pays ;
- De l’état des marchés et des perspectives de leur évolution ;
- De la stratégie de développement de l’entreprise ;
- De l’adaptation des produits aux besoins et attentes de la clientèle ;
- De l’évolution des technologies de l’information pour une plus grande réactivité aux exigences du marché

La Division commerciale comprend :

- L’Hôtellerie
- La Distribution
- Ventes et Réseaux
- Fret
- Programmes
- Revenu Management
- DR/RG

##### **1.4.2.2.La Division Exploitation :**

La Division Exploitation est chargé de la gestion et de la supervision de toutes les activités liées aux opérations aériennes, et de cabine, et de leur développement ainsi d’assurer un support logistique pour toutes les structures d’Air Algérie et cela dans le but d’assurer l’efficacité de leurs activités. Cette division est responsable aussi de la mise en place des moyens humains et matériels nécessaires au traitement au sol des passagers et des charges marchandes au départ, en transfert et à l’arrivée. Et enfin, elle doit assurer la coordination et la consolidation de tous les actes de régularisation et d’anticiper les perturbations pouvant affecter la réalisation des vols.

La Division Exploitation comprend :

- La Logistique

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- Un Centre de Contrôle des Opérations (CCO)
- Les Opérations Aériennes
- Les Opérations Sol

#### **1.4.2.3. La Gestion Technique de la Flotte :**

La direction Gestion Technique de Flotte est une structure de l’entreprise issue de la réorganisation d’Air Algérie approuvée par le Conseil d’Administration de l’entreprise. Elle a pour mission principale le maintien de la navigabilité de la flotte. Elle est chargée de la gestion du matériel aéronautique ainsi que la mise à disposition des avions pour les besoins d’exploitation.

#### **1.4.2.4. La Division Maintenance :**

Dans la nouvelle organisation de l’entreprise, la Division maintenance est considérée comme un organisme d’entretien. Elle a pour missions de réaliser des travaux d’entretien, de réparation et de modification sur des aéronefs et éléments d’aéronefs ainsi de privilégier la sécurité des vols à toute autre considération commerciale ou économique.

La Division Maintenance est composée de :

- La Logistique Aéronautique ;
- La Production Aéronautique ;
- Tranche 3.

AIR ALGERIE comprend notamment une filiale Catering spécialisées dans la préparation des repas pour ses passagers ainsi que les passagers d’autres compagnies autour d’elle. Le Catering d’Air Algérie va être engendrée prochainement par deux autres filiales qui seront spécialisées dans la maintenance et le Handling.

## **2. Présentation de la structure d’accueil<sup>2</sup> :**

La DRH accompagne les transformations de l’entreprise en termes de ressources humaines tant qualitative que quantitative dans la compagnie AIR ALGERIE :

Qualitative dans la mesure où les missions confiées aux collaborateurs s’élargissent et évoluent et Quantitative car les effectifs ressources humaines évoluent dans le temps.

Actuellement, la Direction des Ressources Humaines se trouve au siège (place AUDIN).

Pour une bonne gestion du personnel, la DRH répartit son effectif dans chaque domaine d’activité en trois groupes :

- L’effectif qui gère le personnel administration et soutien
- L’effectif qui se charge du personnel technique
- L’effectif qui s’occupe du personnel navigant.

La DRH occupe une place primordiale dans l’organisation d’AIR ALGERIE, elle a un rôle très important à savoir de concevoir, animer, coordonner et contrôler la mise en œuvre de l’ensemble des processus et moyens (quantitatifs et qualitatifs) nécessaire à

---

<sup>2</sup> Documentation interne d’Air Algérie.

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

l’optimisation et/ou l’adaptation des ressources humaines aux finalités socioéconomiques et prévisionnelles de l’entreprise.

Elle est chargée aussi de conduire et animer la gestion sociale, d’assurer le management des Ressources Humaines et des Relations Professionnelles.

#### **2.1. Les missions de la DRH :**

La DRH d’Air Algérie est chargée de :

- Animer et contrôler la mise en œuvre des normes de management de la qualité au sein de la fonction RH conformément à la politique Qualité Compagnie.
- Assurer le management des relations professionnelles.
- Assurer l’analyse des textes législatifs et réglementaires en vigueur et conçoit, anime, coordonne et contrôle les processus, manuels et procédures de mise en œuvre.
- Maîtriser l’organisation du travail et en assure l’évolution conformément aux axes stratégiques et objectifs de développement de l’Entreprise.
- Identifier les indicateurs de performance de la fonction RH et élaborer les tableaux de bord.
- Conduit le processus de développement et gestion des carrières depuis l’identification des besoins en formation jusqu’à l’évaluation finale et en contrôle la réalisation.
- Identifie les besoins en emploi à court moyen et long terme, analyse les compétences et aptitude internes et/ou externes nécessaires et prévoit les différents plans de mobilité, de recrutement et de formation.
- Assure l’application du système salarial conformément à la grille des salaires le système indemnitaire et la classification des postes de travail.
- Assure la gestion du personnel de l’Entreprise depuis le recrutement, jusqu’à la fin de carrière (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales).

#### **2.2. Les Structures et les organes rattachés :**

La Direction des Ressources Humaines comprend :

##### **En staff :**

- Département Administration qui est composé aussi de plusieurs services (service Gratuité de passage/Congés et Archives du Siège, Service gratuité de passage et congés de Dar El Beida et le Service Administration)
- Cellule Relations Professionnelles
- Cellule Informatique
- Bureau des Missions

##### **On ligne :**

- Sous Direction Etude et Règlements (au niveau du siège)
- Sous Direction du Personnel (au niveau du siège)
- Sous Direction Rémunération (à Dar El Beida)
- Sous Direction Formation (au niveau du siège)
- Sous Direction Administration Sociale et Fiscale. (à Dar El Beida)

## *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

---

### **2.2.1. La Sous Direction Etudes et Réglementation :**

Cette Sous Direction réalise toutes les études liées à la Direction des Ressources Humaines. Elle comprend :

**En staff :**

- Bureau Informatiques

**On ligne :**

- Département Etudes et Organisation
- Département Statistiques et Contrôles de Gestion

Elle a pour mission de :

- Concevoir, animer, contrôler, l’application des normes, textes réglementaires des procédures et des manuels de gestion.
- Participer à tous les travaux de conception liés à la fonction Ressources Humaines.
- Réaliser les études de développement de l’information de la gestion des ressources Humaines.
- Elaboré un tableau de bord des Ressources Humaines (TBRH) et effectuer les analyses nécessaires en matière d’effectifs, salaires, formation et de l’absentéisme et rémunération,... etc.

### **2.2.2. La Sous Direction de la Formation :**

La Sous Direction de la Formation conçoit et anime la mise en œuvre de la politique de formation en articulation avec la stratégie de l’entreprise, permettant la réalisation des objectifs arrêtés en matière de formation. Elle comprend :

**En staff :**

- Service Planification et Budget.

**On ligne :**

- Département Gestion Formation Personnel Exploitation et Maintenance.
- Département Gestion Formation Personnel Siège.
- Département Suivi de la Formation

Elle est chargée de :

- Mettre en œuvre un programme de formation et de développement professionnel.
- Déterminer les besoins de formation des travailleurs et la leur donner afin qu’ils puissent acquérir les compétences de base essentielles à l’exécution de leurs tâches.
- Animer l’élaboration du plan pluriannuel de formation au niveau de l’entreprise, le budgétiser et suivre sa mise en œuvre.
- Elaborer le bilan périodique trimestriel et évaluer les actions de formation réalisées.

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- Elaborer les procédures de sélection de choix et de placement des stagiaires.
- Elaborer le budget Formation de l’entreprise et suivre son réalisation.
- Evaluer et suivre les employés formés ainsi que les établissements de formation.

#### **2.2.3. La Sous Direction du Personnel :**

La Sous Direction du Personnel assure conformément aux dispositions législatives et réglementaires la gestion de carrière des travailleurs sur le plan ressources humaines tout en prenant compte, pour le présent et le futur, les besoins de l’entreprise et les besoins exprimés des salariés. Elle comprend :

##### **En staff :**

- Service Administration GRH (GP, Congés, Social et archives)

##### **On ligne :**

- Département Gestion du Personnel Technique.
- Département Gestion du Personnel Administration et Soutien.
- Département Gestion du Personnel Navigant.
- Département recrutement.
- Département gestion du personnel à l’étranger.

Elle est chargée de :

- Gérer et suivre la carrière du personnel en Algérie et à l’Etranger ;
- Entretien et développer la motivation, afin de répondre aux aspirations professionnelles et personnelles ;
- Gérer et suivre la gestion du personnel, conformément aux dispositions de la Convention Collective et de la réglementation en matière de relation individuelle de travail ;
- Mettre à jour des dossiers administratifs et fichier du personnel ;
- Gérer les personnels à l’étranger (local et expatrié) suivre leur carrière, se charger des actes administratifs ;
- Faire de la veille réglementaire des différents pays : droits du travail et de la sécurité sociale ;

#### **2.2.4. La Sous Direction Rémunération :**

La Sous Direction Rémunération assure la rémunération du personnel et ce, dans le respect de la législation et la réglementation en vigueur. Elle comprend :

##### **En staff :**

- Service GP et archives

##### **On Line :**

- Département Administration.
- Département Rémunération du Personnel Administration et Soutien.
- Département Rémunération PN.

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- Département Rémunération du Personnel Technique.
- Service Rémunération du personnel Expatrié.

Elle a pour mission de :

- Etablissement de la paie de tout le personnel de l’Entreprise (Personnel en Algérie et Expatrié) avec respect de la grille des salaires en vigueur et contrôle des diverses décisions émanant des autres directions et de la DRH conformément à la réglementation en vigueur :
  - Rappel des salaires
  - Redressement
- Superviser et contrôler les travaux, conformément aux prévisions de gestion adoptées au préalable.
- Veiller au respect des délais réglementaires, d’édition / paiement des salaires.
- Ordonnancer les salaires et déclarer les cotisations des charges sociales et fiscales.

#### **2.2.5. La Sous Direction Administration Sociale et Fiscale :**

La Sous Direction Administration Sociales et Fiscale est rajouté récemment à l’organisation d’AIR ALGERIE, elle veille à l’application des textes et lois en vigueur en matière de sécurité sociale et de fiscalité. Elle comprend :

##### **En staff :**

- Service GP et archives

##### **On ligne :**

- Département Administration et Assurance Sociales
- Département Déclaration Sociale et Fiscale

Elle est responsable de :

- Veiller à l’application des textes et lois en vigueur, conventions et dispositions statutaires en matière de fiscalité et de sécurité sociales ;
- Déclarer les bulletins d’adhésion à la mutuelle – CAAT ;
- Traiter et transmettre les feuilles de maladies les indemnités journalières et de les payer aux bénéficiaires ;
- Suivre les maladies longues durée et invalidités de travail ;
- Traitement des dossiers de retraite de décès ;
- Constituer et déposer les dossiers de pension, de réversion et de rente.

#### **Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche et les principaux changements en cours au sein d’Air Algérie**

Pour atteindre notre objectif de cette étude, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction générale de la compagnie Air Algérie. Nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche ainsi que l’analyse des résultats obtenus.

## **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.**

---

### **1. Présentation de la méthodologie de recherche :**

Notre recherche vise à connaître le rôle de la DRH dans la réussite du changement organisationnel. De ce fait, nous avons mené une enquête au niveau de la direction générale de la compagnie Air Algérie, tout en utilisant les techniques de la collecte d'information suivantes :

#### ➤ **Un questionnaire :**

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses d'étude, nous avons opté pour une méthodologie de recherche de type descriptive analytique en élaborant à cette effet un questionnaire qui est la méthode la plus adéquate pour l'obtention d'information concernant l'appréciation du rôle de la DRH dans la conduite du changement de la part du personnel d'Air Algérie. Cette méthode offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un grand nombre de répondants, tout en respectant leurs anonymats et en les laissant libres d'exprimer leur opinion.
- Il s'agit d'une méthode facile qui nous permet de d'obtenir un maximum d'information avec un minimum coût.
- La facilité de traitement et d'analyse des informations collectées.

#### ➤ **Un entretien :**

Dans le but de collecter un maximum d'informations sur notre sujet de recherche, nous avons jugé utile de procéder à des entretiens libres avec quelques responsables des projets du changement au sein d'Air Algérie.

#### **1.1.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 rappels :

- Air Algérie dispose-t-elle d'une DRH adaptée aux impératifs de conduite de changement ?
- Les efforts fournis par la DRH en matière de conduite de changement répondent-ils réellement aux besoins et aux exigences du projet de changement ?
- Quels sont les leviers sur lesquels la DRH d'Air Algérie se basera pour conduire le changement ?
- Comment la DRH procède-t-elle pour aider l'entreprise à surmonter la résistance au changement ?

#### **1.2.Les hypothèses de l'enquête :**

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

H1 : la Direction des Ressources Humaines est le relais principal de l'interface de l'ensemble des structures d'Air Algérie.

H2 : malgré les efforts que déploie la DRH d'Air Algérie en matière de changement, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est de vocation bureaucratique et administratif.

H3 : la communication, la formation et le coaching sont les principaux leviers dont dispose la DRH pour conduire le changement.

### **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.**

H4 : La DRH d’Air Algérie est capable à détecter et gérer les résistances au changement.

#### **1.3.La taille de l’échantillon :**

Nous avons utilisé la méthode de quotas pour définir la taille de notre échantillon, nous avons choisi un tiers (1/3) de chaque catégorie socioprofessionnel de l’entreprise comme suit :

**Tableau : La répartition de l’effectif de la DG par catégorie socioprofessionnelle**

<b>Corps</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>	<b>Nombre retenu (1/3)</b>
<b>Cadres</b>	158	68.70%	52
<b>Maîtrises</b>	20	8.70%	7
<b>Exécutant</b>	52	22.61%	17
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>

**Source : Document interne d’Air Algérie.**

De ce fait, nous avons distribué notre questionnaire auprès de 76 personnes, ce qui représente un taux d’échantillonnage de 33% par rapport à l’effectif du siège. Mais nous avons réussi à collecter 66 copies. Le taux de réponse est donc d’environ 87%, ce qui nous a amené à un taux d’échantillonnage par rapport aux réponses valides de 28.66% qui est un taux acceptable.

Par le biais de la question N°7 : « A ce jour, avez-vous personnellement assisté à un changement organisationnel au sein d’Air Algérie », nous avons éliminé 10 copies car les répondants ont choisi « non », cela est dû peut être à la nouveauté de ces derniers dans l’entreprise, ou bien la non compréhension du terme « changement organisationnel ». C’est pour cela, nous avons retenus seulement 66 questionnaires pour l’analyse.

#### **1.4.Type de traitement :**

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

#### **1.5.L’enquête par questionnaire :**

Les étapes de l’enquête par le questionnaire sont :

- La vérification de la qualité du questionnaire auprès des professionnels.
- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Analyse des résultats.

##### **1.5.1. Les types de questions :**

Nous avons utilisé plusieurs types de questions présentées comme suit :

- **Question fermée à choix stricte (QCS) :** se sont celles pour lesquelles il existe 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. Comme par exemple la première partie de certaines questions (questions filtres).

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.***

---

- **Questions fermées à choix multiples (QCM) :** se sont celles pour lesquelles la personne peut choisir plusieurs réponses possibles parmi celles proposées dans une liste. Comme : Q07, Q11, Q12, Q14, Q20 et Q2
- **Question à échelle :** ce genre de question est utilisé pour mesurer une satisfaction, une préférence, une fréquence ou toute énumération ordonnée, comme: Q05, Q06, Q09, Q10, Q13, Q17.
- **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, comme : Q22
- **Questions semi-ouvertes :** ce sont des questions dont le nombre de réponses possibles n'est pas limité, mais on impose un choix de réponses possibles aux personnes interrogé plus de données autre suggestions de réponses possibles, comme : Q07, Q11, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20.

#### **1.5.2. L'ordre des questions :**

Les questions sont ordonnées selon le flux d'informations, débutant par les informations générales jusqu'aux restreints.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le changement, ainsi sur le rôle de la DRH d'Air Algérie dans la conduite du changement, nous avons élaboré un questionnaire contenant les axes suivants :

- **Axe I :** Concerne les informations personnelles telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté et les catégories sociaux professionnelles.
- **Axe II :** La contribution des ressources humaines au le processus du changement;
- **Axe III :** L'importance et le rôle de la DRH dans le processus du changement.
- **Axe IV :** La conduite du changement.
- **Axe V :** La DRH face à la résistance au changement.

#### **2. Présentation des projets en cours au sein d'Air Algérie :**

Parmi les principaux projets actuels s'alignent dans la politique du changement et de développement d'Air Algérie, nous avons choisis de présenter dans cette section deux projets importants qui sont en cours de la mise en place : le projet EVALCOM et la filialisation d'Air Algérie.

##### **2.1.Présentation du projet EVALCOM :**

Suite à un entretien avec madame DELINDA qui était un membre d'équipe du projet responsable de la mise en place de la solution informatique « EVALCOM », nous avons réussi à recueillir les informations suivantes :

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

#### **2.1.1. Les raisons de la mise en place du projet « EVALCOM » :**

AIR ALGERIE vit en perpétuel mouvement dans un environnement concurrentiel du transport aérien. La nécessité d’être à l’écoute des clients et la rapidité des innovations sont autant de facteurs la conduisant à prendre conscience de l’importance du « Capital Humain ».

En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité indispensable pour répondre à leurs attentes, garantissant le meilleur niveau de qualité et permettre ainsi à la compagnie de rester performante ?

Dans le cadre des projets d’AIR ALGERIE et pour rester dans la démarche qualité, le **projet EVALCOM** a été initié par la Direction des Ressources Humaines en vue d’une meilleure évaluation des compétences du personnel de la compagnie et de ce fait passer de l’évaluation « format papier » à celle du « format numérique ».

Cette solution était proposée par un cabinet extérieur de management qui a adapté le projet aux besoins de la compagnie et sa panoplie de métiers.

Il est à noter que la compagnie d’Air Algérie se chargeait déjà de la GPEC (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) mais d’une manière différente. Aujourd’hui, nous avons choisi de moderniser les choses et d’utiliser une solution informatique englobant un ensemble important de compétences qui ont axé sur le comportement de l’employé, son relationnel, sa manière de gérer, etc.

#### **2.1.2. La durée de mise en place du projet EVALCOM :**

Air Algérie a commencé ce projet en 2015 et la durée de la mise en place de cette solution informatique était un an.

Après cette durée de mise en place, l’évaluation sera faite annuellement, avant chaque période de budget dans le but de cerner les différents besoins et permettre le détail de chacun (en termes de recrutement, formation, etc).

#### **2.1.3. Les objectifs du projet EVALCOM :**

Ce projet a pour objectif de :

- Optimiser la compétitive de la compagnie tout en mettant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires de chaque poste de travail et les compétences disponibles ;
- Pérenniser Air Algérie dans son contexte hautement concurrentiel ;
- Simplifier le processus Ressource Humaine, à l’échelle entreprise, et faciliter la communication entre les différentes structures RH de la compagnie;
- Intégrer les nouvelles technologies dans le processus d’évaluation ;
- Se baser sur un référentiel de compétences large et normalisé dans les campagnes d’EVALCOM permettant un meilleur emplacement des salariés dans leurs postes ;
- Analyser les potentiels de l’ensemble du personnel (du simple agent aux différents responsables hiérarchiques), les coter, à partir de quelques clics, et les accompagner dans leur parcours professionnels ;
- Gérer réellement les écarts entre les besoins et les ressources de chaque structure, en termes de formation, recrutement, rémunération, mobilité, etc, afin de permettre leur gestion prévisionnelle et préparer les périodes de budgets, chaque année ;

### **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.**

---

- Assurer la relève et permettre la transmission des compétences;
- Motiver et fidéliser les salariés ;
- Offrir des possibilités de progression, d’évolution et de mobilité au sein de l’entreprise.

#### **2.1.4. Le processus de la mise en place du projet :**

Après avoir installé logiciel EVALCOM et le mettre accessible à tous les responsables chargés d’évaluer leurs subordonnés, le principe est d’organiser des campagnes d’évaluation des compétences couvrant six (06) vagues :

- **1<sup>ère</sup> vague** : Les métiers commerciaux ;
- **2<sup>ème</sup> vague** : Les métiers des opérations au sol ;
- **3<sup>ème</sup> vague** : Les métiers du Catering ;
- **4<sup>ème</sup> vague** : Les métiers de la maintenance ;
- **5<sup>ème</sup> vague** : Les métiers des opérations aériennes ;
- **6<sup>ème</sup> vague** : concerne les métiers de support (administration, finances, informatique, etc.)

La DRH d’Air Algérie a choisi de commencer par les métiers commerciaux cela se justifier par l’importance de ces derniers car les PNC (hôtesses et stewards) ont un contact direct avec les clients donc ils reflètent l’image de l’entreprise d’où vient la priorité d’évaluer cette catégorie de personnel avant tout les autres.

Et le même principe s’applique sur toutes les autres vagues, commençant par les employés les plus proches aux clients et en arrivant au personnel de support et administration.

#### **2.1.5. La communication autour du projet :**

Comme tout projet, EVALCOM était dirigé par une équipe de projet chargée de sa mise en place et au fur et à mesure de l’évolution du projet par vague, cette équipe forme d’autres équipes au niveau de chaque direction, à l’échelle entreprise, sur la solution afin qu’elle pourra faire face aux interrogations et besoins de leurs structures.

Afin de faciliter la circulation d’informations entre les membres de l’équipe du projet d’un côté, et entre l’équipe du projet et le personnel de la compagnie d’un autre côté, plusieurs outils de communication ont été utilisés, par exemple : télex, courriel, téléphone et particulièrement des réunions, des séances de travail et de formation ainsi que des déplacements (avant chaque campagne d’évaluation) sont tenus en vue de répondre à l’ensemble des questions posées.

Une campagne d’évaluation c’est l’évaluation des compétences faite par chaque responsable hiérarchique et suivant les vagues de métiers, qui est faite dans **une durée bien déterminée** et sans dépasser un délai donné (date à laquelle aucune autre évaluation ne pourra se faire, exemple du 17 au 30 juin 2015, campagne pour la vague 1).

#### **2.2. Présentation du projet de la filialisation d’Air Algérie :**

Suite aux résultats de l’audit effectué sur Air Algérie, la compagnie nationale aura une remise à plat de son organisation. Les rapports de l’audit ont préconisé des solutions pour améliorer la gestion de l’entreprise.

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

---

Air Algérie sera un groupe qui va avoir plusieurs métiers à l'intérieur. Il sera configuré en plusieurs sociétés par actions (SPA) détenues à 100% par Air Algérie. Ainsi, chacune de ces SPA sera autonome et spécialisée dans un des différents métiers d’Air Algérie. Chaque filiale sera dotée de son propre conseil d'administration et le PDG soumis à un contrat de performance.

L'objectif escompté de cette filialisation est la rentabilité, puisque chaque filiale peut vendre ses prestations aux compagnies étrangères opérant dans le ciel Algérien.

Dans le cadre de cette nouvelle restructuration, approuvée par le Conseil des Participations de l’État (CPE), Air Algérie va se doter de cinq filiales. Il s'agit d'une société de **CATRING** qui a comme activité principale la préparation des repas destinés aux passagers, d'une filiale spécialisée dans le transport de marchandises **CARGO**, une troisième dédiée au **GROUND HANDLING** qui s’occupera de l’embarquement, enregistrement des bagages, etc. en plus des filiales précédentes Air Algérie sera doté de deux autres filiales à savoir une pour la **MAINTENANCE** et l’autre pour les **Opérations Sol** (tour opérateur).

D’ailleurs, la compagnie nationale s’est déjà dotée d’une filiale Catering, alors qu’une entité similaire spécialisée dans la maintenance sera mise en place juillet prochain en partenariat avec une société étrangère dans le cadre de la règle 51/49% régissant les investissements étrangers en Algérie. Air Algérie possède les moyens, les cadres, les techniciens et les pièces nécessaires alors que le constructeur étranger possède la technologie. A travers ce partenariat gagnant-gagnant, ce constructeur va former le personnel d’Air Algérie et proposer à la compagnie, par la suite, certains de ses marchés

Une fois opérationnelle, cette filiale n'assurera pas uniquement la maintenance des avions d’Air Algérie, mais aussi ceux des compagnies évoluant autour d’elle, car la compagnie sera plus compétitive, surtout qu’elle possède déjà un centre de maintenance équipé de moyens très modernes. Cette base de maintenance possède de grandes potentialités à l’instar de plusieurs compagnies internationales, ce qui permet à “Air Algérie” d’être un acteur important au niveau régional.

#### **2.2.1. La présentation de la filiale CATERING :**

Dans le cadre du projet de la réorganisation de la compagnie Air Algérie, la filiale Catring a vu la lumière le 1<sup>er</sup> janvier de l’année en cours.

Le terme de « Catering » signifie en anglais une livraison ou un approvisionnement. Son interprétation moderne s’avère beaucoup plus large. Le service Catering c’est tout d’abord la fourniture des repas équilibrés et sains à des millions de passagers. L’autre objectif non moins important est le contrôle de qualité réalisé par des spécialistes à toutes les étapes de la production.

La réussite de la filialisation du Catering d’Air Algérie est aussi un défi à relever pour l’équipe dirigée par M. Arroudj le directeur de cette filiale. Cette indépendance et cette autogestion acquises ouvrent grandes les portes devant le Catering. La filiale compte se déployer dans les quatre coins du pays à la recherche de potentiels marchés. Des axes de développement étant arrêtés, la filiale se lance dans cette opération en mettant à niveau le Catering aérien et en répondant à toutes les demandes.

Air Algérie Catering est certifié ISO 9001. Sa dernière certification est l’ISO 22000 de septembre 2005 qui est une nouvelle norme internationale conçue pour permettre aux organismes qui sont des parties prenantes dans la chaîne agro-alimentaire de mettre en œuvre

### **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.**

---

un système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Cette certification exige l’assurance sur la transparence d’une communication organisée et ciblée entre les partenaires, la mise en œuvre d’une démarche d’amélioration continue qui implique l’ensemble du personnel, l’aptitude à fournir des produits sûrs satisfaisant aux exigences des clients ainsi qu’aux exigences réglementaires en matière de sécurité alimentaire.

Actuellement, Air Algérie Catering est conventionnée avec 7 autres compagnies aériennes en plus des clients occasionnels qui sollicitent les services de la filiale. Avant toute signature d’un quelconque marché, un audit est engagé au sein de l’entreprise pour connaître les conditions de travail, de production et le respect des exigences des clients et les bonnes pratiques d’hygiène et de fabrication.

#### **2.2.2. Capacité de production :**

Selon Kessouar Salih, sous-directeur commercial, la capacité de production moyenne est de 7500 repas par jour. La filiale est apte à assurer 17.000 prestations par jour en période de grande affluence de voyageurs et en haute saison. Air Algérie Catering a acquis un savoir-faire et une notoriété reconnus. La filiale a assuré une prestation durant quatre années à Qatar Airways, une compagnie 5 étoiles. Selon l’historique de la filiale, elle existait à l’époque coloniale et assistait toutes les compagnies qui desservaient l’aéroport d’Alger. Pionnière dans le domaine du Catering aérien, la filiale dispose de 10 camions élévateurs, dont 5 frigorifiques avec une durée de vie de 2 ans, de 9 véhicules légers de réajustement dont 4 frigorifiques, de 15 chambres froides dont une pour la congélation, de 17 unités de refroidissement rapide, de divers équipements de cuisine et d’une pondeuse de glaçons d’une capacité de 2000 kg/jour. Concernant les fournisseurs, le Catering en choisit au minimum deux afin de minimiser le risque de pénurie.

#### **2.2.3. La communication au sein de la filiale Catering :**

Pour le Directeur Général de cette filiale M. Arroudj, les défis de la filiale ne se résument pas à maintenir le niveau de ses prestations et à la recherche de nouveaux clients. Cette mission, a estimé M. Arroudj, est accompagnée d’une communication étudiée et conçue de sorte à ce qu’elle réponde à toutes les questions des clients, nationaux ou étrangers. « *Nous mettons à la disposition de nos potentiels clients toutes les informations et toute la documentation nécessaires pour s’informer de nos prestations de service et de nos capacités* », a souligné le DG du Catering, ajoutant que « *c’est une manière de communiquer à la hauteur des projets et des ambitions de la filiale* ».

#### **2.2.4. Les missions de la Direction Catering :**

La direction Catering est tenue de définir et de gérer la stratégie de développement de l’activité Catering conformément aux objectifs et orientations de l’entreprise.

Pour cela la direction doit :

- Définir la politique générale de la direction du Catering en accord avec les objectifs et les orientations de la direction générale ;
- Définir les objectifs de la direction Catering et assurer qu’ils soient atteints ;
- Mener les revues de direction ;
- Assurer la disponibilité des ressources ;
- Manager toutes les opérations financières, commerciales et industrielles liées à l’activité du Catering ;

### **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.**

- Fournir les prestations aux passagers et aux équipages conformément aux référentiels et procédures, à la politique et aux objectifs arrêtées de la compagnie ;
- Veiller à la qualité des services et prestations offertes au client et s’assurer de leur satisfaction.
- Assurer la remontée de l’information par rapport à tout ce qui a trait à la qualité et à la sécurité.

#### **2.2.5. L’organisation de la filiale Catering :**

La filiale Catering dépend du pôle opération de l’organigramme d’Air Algérie. Elle dirige cinq sous directions et deux cellules :

- Sous-direction QS
- Cellule sécurité sanitaire alimentaire
- Cellule TIC
- Sous-direction exploitation
- Sous-direction conception et développement
- Sous-direction approvisionnements
- Sous-direction administration et finances.

### **Section III : Etude terrain sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.**

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

#### **1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire :**

Une fois la collecte d’informations est terminée et que l’on dispose l’ensemble des réponses dont on a besoin, nous allons entamer l’analyse de ces résultats.

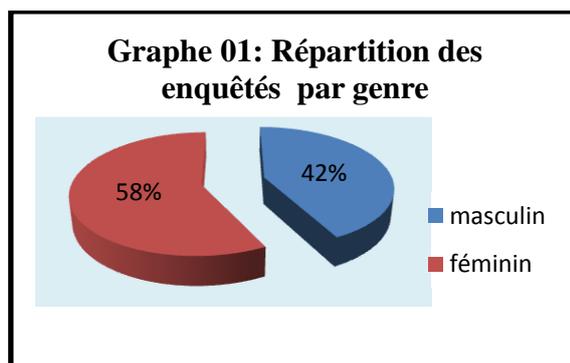
##### **1.1. Identification de l’enquête :**

###### **➤ Répartition des enquêtés par genre :**

La répartition de notre population interrogée par rapport au sexe est comme suit :

**Tableau 08 : Répartition des enquêtés par genre:**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	28	42.42%
Féminin	38	57.58%
Totale	66	100.00%



### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

Nous remarquons que le sexe féminin de notre échantillon (soit 57.58%), représente un taux élevé par rapport à celui du sexe masculin, (soit 42.42%).

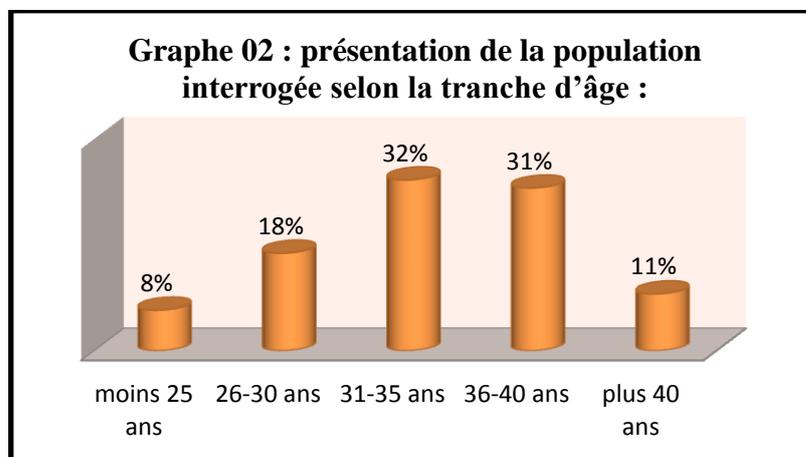
Mais d’après ces résultats, nous constatons qu’il n’y a pas vraiment une différence importante, car nous avons remarqué durant notre stage au niveau de la direction générale, une forte présence de sexe masculin dans l’administration ainsi aux différents niveaux hiérarchiques.

#### ➤ Répartition de l’échantillon selon l’âge :

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

**Tableau 09: Répartition des interrogés selon l’âge**

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins 25ans	5	8%
[26-30ans]	13	18%
[31-35ans]	27	32%
[36-40ans]	14	31%
Plus de 40ans	7	11%
total	66	100%



La plupart des interrogés appartient à une tranche d’âge de 31 à 40 ans (soit 63%). Suivi par la tranche d’âge de 26 à 30 ans d’un taux de 18%. Par contre, 11% des enquêtés ont plus de 40 ans. Enfin, 8% de la population interrogée ont moins de 25 ans. Nous retenons alors, que notre population ciblée est relativement jeune ce qui est nécessaire pour une entreprise comme Air Algérie d’avoir des employés jeunes, dynamiques et motivés d’un côté, et qui ont une capacité d’apprentissage élevée d’un autre côté. Ce genre de politique adopté par Air Algérie, dont l’acquisition de jeunes diplômés lui permet de faire face aux évolutions technologiques et scientifiques, ce qui lui permet de réduire les coûts de formation. En fait, ces jeunes employés peuvent influencer positivement la dynamique du changement et réduire la résistance à ce dernier. Mais cela reste insuffisant, car toute entreprise a besoin de personnes expérimentées qui disposent d’un cumul de savoir-faire et de savoir-être pour accompagner les nouvelles recrues dans la réalisation des tâches.

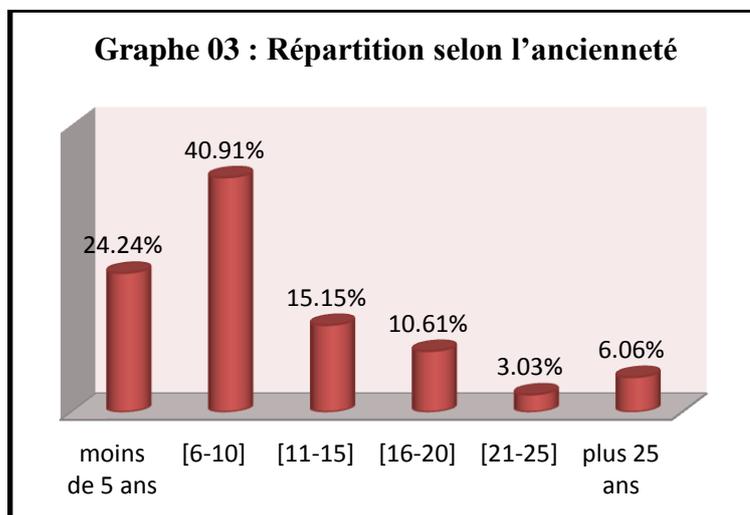
### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

#### ➤ Ancienneté au niveau de l’entreprise :

Notre échantillon est réparti selon l’ancienneté, comme suit :

**Tableau 10 : Répartition selon l’ancienneté**

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
moins de 5 ans	16	24.24%
[6-10]	27	40.91%
[11-15]	10	15.15%
[16-20]	7	10.61%
[21-25]	2	3.03%
plus de 25 ans	4	6.06%
Total	66	100%



Nous constatons que notre échantillon est diversifié en termes d’expérience car plus de 65% (le cumule de pourcentage des deux premières catégories) des employés qui ont vécu un changement organisationnel, ont moins de 10 ans d’ancienneté. Par contre, environ 26% de notre population interrogée ont une expérience de 11 à 20 ans au sein d’Air Algérie. Enfin 9% des interviewés ont plus de 21 ans d’ancienneté.

Cela veut dire qu’Air Algérie a fourni des efforts importants dans la dernière décennie en matière de développement afin de prouver sa compétitivité sur le marché aérien.

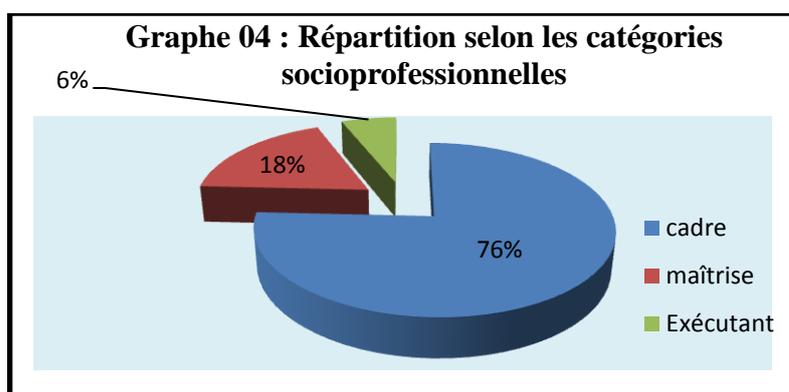
#### ➤ Répartition de l’échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Notre population interrogée est répartie selon les catégories socioprofessionnelles comme suit :

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

**Tableau 11: la répartition selon les catégories socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
<b>Cadre</b>	50	75.76%
<b>Maîtrise</b>	12	18.18%
<b>Exécutant</b>	4	6.06%
<b>Total</b>	66	100%



La majorité des interrogés (soit 76%) sont des cadres suivis par la catégorie des maîtrises d’un taux de 18%. Enfin, la catégorie des exécutants (soit 6%) vient en dernière position. Ce qui représente fidèlement la répartition en termes d’effectif de l’entreprise. Ce taux 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 générale d’Air Algérie.

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

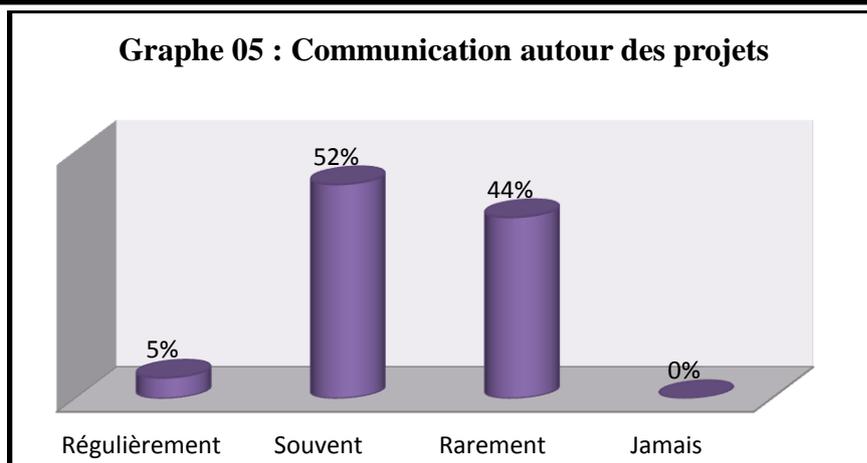
##### ➤ **La communication autour des projets :**

L’intérêt de cette question est de savoir si les employés sont informés des projets du changement. Les résultats fournis par les enquêtés sont indiqués dans le tableau suivant :

**Tableau 12 : la communication autour des projets**

Réponses	Fréquences	Pourcentage
<b>Régulièrement</b>	3	5%
<b>Souvent</b>	34	52%
<b>Rarement</b>	29	44%
<b>Jamais</b>	0	0%
<b>Total</b>	66	100%

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.



Nous constatons que 57% (soit le cumul des deux premiers pourcentages) des interrogés sont informés des projets du changement et de développement d’Air Algérie. Tandis que, 44% des enquêtés ont rarement entendu parler de ces changements.

**Tableau 13: le croisement entre la communication autours des projets et les catégories socioprofessionnelles**

		Communication autours des projets			Total
		Régulièrement	Souvent	Rarement	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	4.55%	51.52%	19.70%	75.76%
	Maîtrise	0.00%	0.00%	18.18%	18.18%
	Exécutant	0.00%	0.00%	6.06%	6.06%
Total		4.55%	51.52%	43.94%	100.00%

Nous remarquons que seulement les cadres d’Air Algérie sont informés des changements par contre les autres catégories à savoir la catégorie des maîtrises et des exécutants ont rarement entendu parler de ces projets. Cela veut dire que la DRH doit fournir plus d’efforts pour transmettre l’information à tous les employés. C’est peut être dû à la longueur de la ligne hiérarchique.

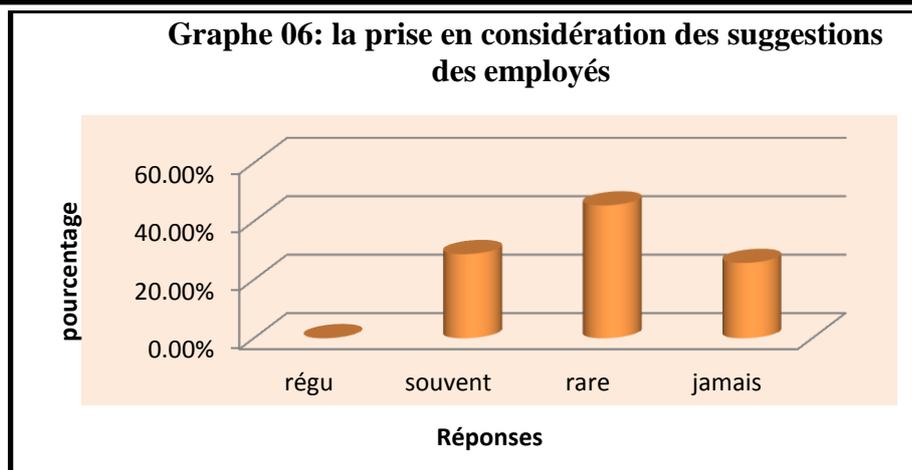
➤ **La prise en considération des suggestions des employés :**

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

**Tableau 14: La prise en considération des suggestions des employés :**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	0	0.00%
Souvent	19	28.79%
Rarement	30	45.45%
Jamais	17	25.76%
Total	66	100.00%

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.



Nous retenons que 45.45% des enquêtés déclarent que l'entreprise a rarement pris en considération leurs suggestions, 28.79% des interrogés ont confirmé que leurs suggestions sont souvent prises en considération par contre 25,76% des employés ont répondu que la direction n'a jamais donné de l'importance à leurs suggestions.

**Tableau 15: Le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et la prise en considération des suggestions**

		La prise en considération des suggestions			Total
		souvent	rarement	jamais	
Catégories socioprofessionnelles	cadre	28.79%	39.39%	7.58%	75.76%
	maîtrise	0.00%	3.03%	15.15%	18.18%
	exécutant	0.00%	3.03%	3.03%	6.06%
Total		28.79%	45.45%	25.76%	100.00%

Nous remarquons que les suggestions des cadres sont les plus prises en considération par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles. Cela revient au fait que les cadres sont les plus impliqués dans les équipes de projet. Donc, les idées et les suggestions sont limitées au niveau de la haute direction sans prendre en compte les autres employés ce qui affecte négativement l'implication du personnel aux différents changements.

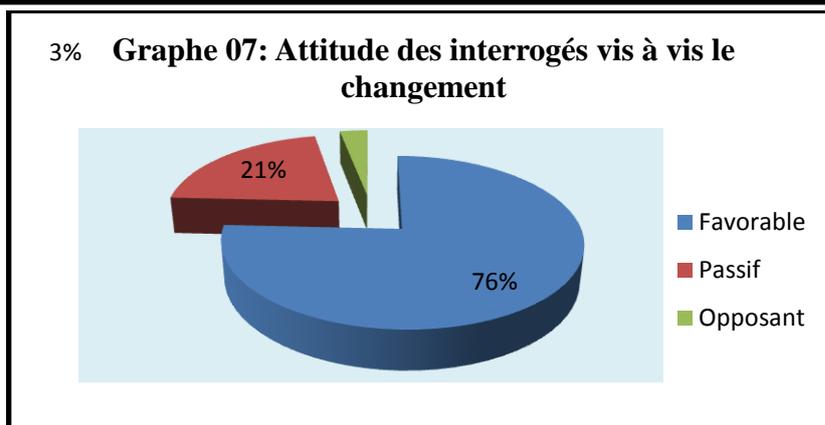
➤ **L'attitude des interrogés vis-à-vis le changement :**

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

**Tableau 16: l'attitude des interrogés vis-à-vis le changement**

Attitude	Fréquence	Pourcentage
Favorable	50	75.76%
Passif	14	21.21%
Opposant	2	3.03%
Total	66	100%

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.



La majorité des interrogés, (soit 75.76%) ont une attitude favorable vis-à-vis du changement. Tandis que, 21.21% des enquêtés sont passifs envers le changement et enfin 3.03% de la population interrogés sont opposant et résistent au changement.

D'une manière générale, le personnel d'Air Algérie favorise le changement mais le plus important est de savoir s'ils sont prêts à fournir des efforts pour le réaliser, ainsi la capacité de l'entreprise à convaincre les opposants et les passifs de la nécessité de ces projets afin de se développer.

**Tableau 17: La relation entre l'âge et l'attitude vis-à-vis le changement**

		Attitude vis-à-vis le changement			Total
		Favorable	Passive	Opposant	
Age	moins 25 ans	7.58%	0.00%	0.00%	7.58%
	De 26 à 30 ans	19.70%	0.00%	0.00%	19.70%
	De 31 à 35 ans	36.36%	4.55%	0.00%	36.36%
	De 36 à 40 ans	7.58%	10.61%	1.52%	7.58%
	plus de 40 ans	4.55%	6.06%	1.52%	4.55%
<b>Total</b>		<b>75.76%</b>	<b>21.21%</b>	<b>3.03%</b>	<b>75.76%</b>

En général, les jeunes employés résistent moins au changement et ils ont une attitude favorable vis-à-vis de ce dernier. Par contre, les employés les plus âgés trouvent des difficultés d'adaptation au changement surtout aux nouvelles technologies.

#### ➤ Les types du changement

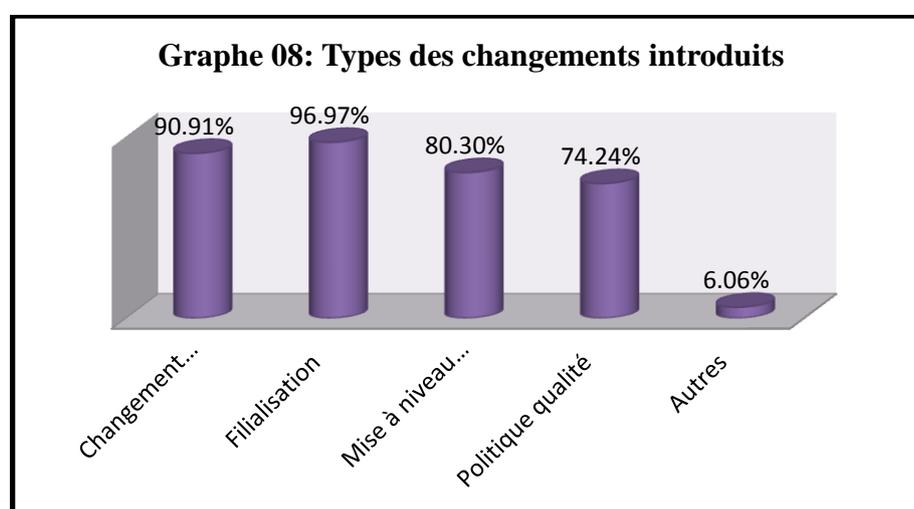
La première partie de cette question est une question filtre, celui qui répond par un non ne peut pas continuer de répondre au questionnaire. Par contre, celui qui répond par un oui passe à la deuxième partie de cette question. Le tableau ci-dessous présente les différents types du changement assistés par les interrogés.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

Tableau 18: types des changements introduits

Types de changement	Fréquence	Pourcentage
Changement d'organigramme	60	90.91%
Filialisation	64	96.97%
Mise à niveau technologique	53	80.30%
Politique qualité	49	74.24%
Autres	4	6.06%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*



Nous retenons que la filialisation de l'entreprise est le changement le plus vécu par les employés d'Air Algérie, (soit 96.97%). Par contre, 90.91% des interrogés ont vécu le changement d'organigramme (la restructuration). De plus, la mise à niveau technologique se classe en troisième position d'un taux de 80.30%. En outre, 74.24% des employés ont été présents au cours de la mise en place de la politique qualité dans l'entreprise. Enfin, 6.06% des employés interrogés ont proposé d'autres types du changement tels que : le projet EVALCOM et le changement des postes de travail (un redéploiement interne).

Le taux élevé de choix de la filialisation ainsi que du changement d'organigramme revient au fait que la filialisation va nécessairement engendrer un changement d'organigramme. De plus, nous avons constaté que quelques employés ont considéré EVALCOM comme une mise à niveau technologique par contre les autres le considère comme un autre type de changement. Enfin, la politique qualité se classe en dernière position du fait que la majorité des employés interrogés ont moins de 10 ans d'ancienneté et que cette politique a été introduit avant.

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

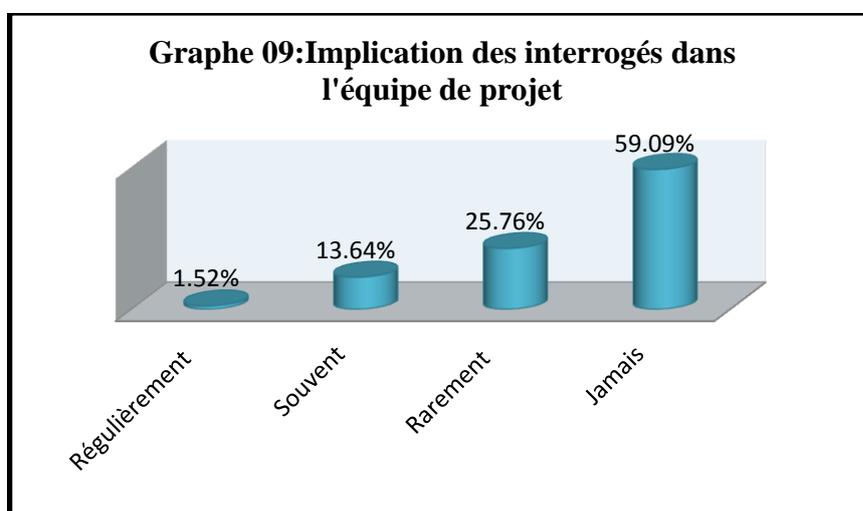
### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

#### ➤ Implication des interrogés dans une équipe du projet :

Le but de cette question est de connaître si les employés ont été impliqués dans des équipes du projet, les réponses des enquêtés sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 19: Implication des enquêtés dans une équipe de projet

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	1	1.52%
Souvent	9	13.64%
Rarement	17	25.76%
Jamais	39	59.09%
Total	66	100.00%



Nous remarquons que 59.09% des enquêtés n'ont jamais été impliqués dans une équipe de projet responsable d'un changement. Par contre, 25.76% des interrogés ont répondu qu'ils étaient rarement impliqués dans une équipe du projet. Tandis que, 13.64% des employés enquêtés sont choisis souvent comme membre d'équipe de pilotage du changement et enfin seulement 1.52% de la population interrogée sont régulièrement impliqués dans des équipes du projet. Cela indique que la DRH n'implique pas souvent les employés dans des équipes de projet ce qui démotive ces derniers.

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

**Tableau 20: la relation entre l’ancienneté et l’implication des employés dans des équipes du projet**

		Implication des employés dans des équipes du projet				Total
		régulièrement	souvent	rarement	jamais	
<b>Ancienneté</b>	<b>moins de 5 ans</b>	0.00%	1.52%	0.00%	22.73%	24.24%
	<b>6 à 10 ans</b>	0.00%	0.00%	6.06%	34.85%	40.91%
	<b>11 à 15 ans</b>	0.00%	0.00%	15.15%	0.00%	15.15%
	<b>16 à 20 ans</b>	0.00%	4.55%	4.55%	1.52%	10.61%
	<b>21 à 25 ans</b>	0.00%	3.03%	0.00%	0.00%	3.03%
	<b>plus de 25 ans</b>	1.52%	4.55%	0.00%	0.00%	6.06%
<b>Total</b>		1.52%	13.64%	25.76%	59.09%	100.00%

Ces résultats nous montrent que plus les employés sont anciens dans l’entreprise, plus ils sont impliqués dans des équipes de pilotage des projets à cause de leur connaissance de l’entreprise ainsi que sa culture et son climat sociale.

#### **1.3. Importance et rôle de la DRH dans le processus du changement :**

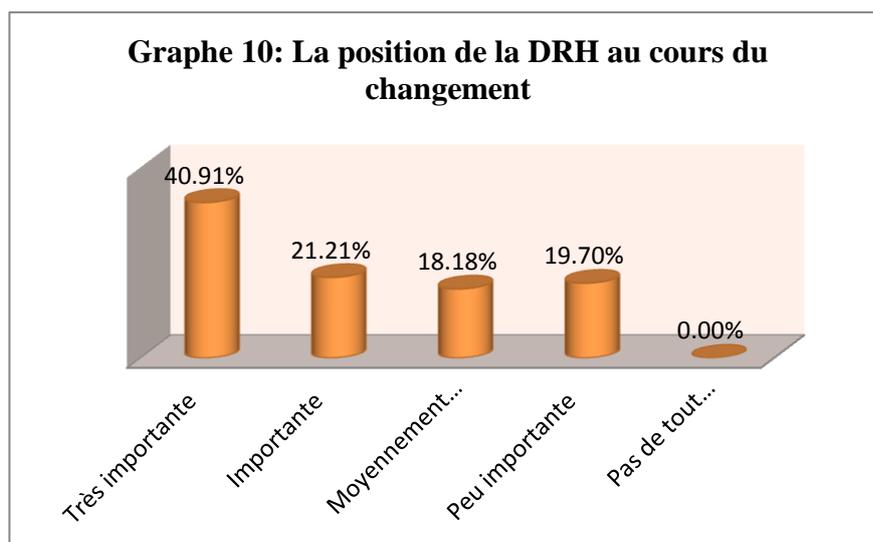
##### ➤ **La position de la DRH au cours de changement organisationnel**

Cette question vise à connaître la position de la DRH au cours de la conduite du changement.

**Tableau 21: La position de la DRH au cours du changement organisationnel**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
<b>Très importante</b>	27	40.91%
<b>Importante</b>	14	21.21%
<b>Moyennement importante</b>	12	18.18%
<b>Peu importante</b>	13	19.70%
<b>Pas de tout importante</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	66	100.00%

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.



Nous constatons que la majorité des employés (soit 62.12%) voient que la DRH occupe une position primordiale au cours de la conduite du changement ainsi que 18.18% des interrogés jugent que la DRH est moyennement importante. Par contre le reste des enquêtés (soit 19.70%) déclarent que la position de cette dernière est peu importante.

Cela veut dire que, la DRH occupe une place importante au cours du changement par rapport aux autres structures car cette dernière joue un rôle support au changement par ces activités de GRH telles que : la planification, la formation et la communication c'est-à-dire elle adapte ces activités selon les objectifs du changement introduit.

**Tableau 22: croisement de la position de la DRH et les catégories socioprofessionnelles**

		Position de la DRH				Total
		très importante	importante	moyennement importante	peu importante	
Catégorie socioprofessionnelle	cadre	40.91%	21.21%	13.64%	0.00%	75.76%
	maîtrise	0.00%	0.00%	4.55%	13.64%	18.18%
	exécutant	0.00%	0.00%	0.00%	6.06%	6.06%
Total		40.91%	21.21%	18.18%	19.70%	100.00%

En croisant les catégories socioprofessionnelles avec la position de la DRH au sein d’Air Algérie, nous retenons que la catégorie des cadres donne une importance à la DRH au cours du changement. En revanche, la catégorie des maîtrises et celle des exécutants négligent l’importance de cette dernière.

➤ **Le niveau d’intervention de la DRH :**

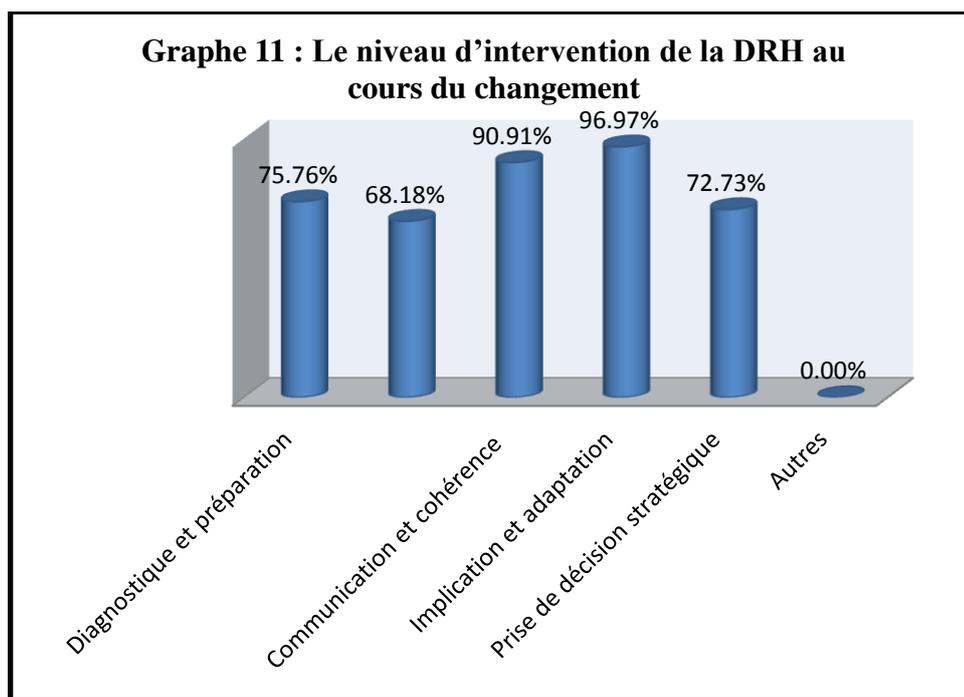
L’intérêt de cette question est de savoir à quel niveau le personnel d’Air Algérie souhaite que la DRH intervienne au cours du changement. Les réponses sont réparties comme suit :

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

**Tableau 23: Le niveau d’intervention de la DRH au cours du changement**

Niveau d’intervention de la DRH	Fréquence	Pourcentage
La phase de diagnostique et de préparation du changement	50	75.76%
La phase de mise en place et d’accompagnement du changement	45	68.18%
La communication et la cohérence du projet	60	90.91%
L’implication et l’adaptation des ressources humaines au projet	64	96.97%
La Prise de décision stratégique	48	72.73%
Autres	0	0.00%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c’est pour ça le cumul des pourcentages de l’ensemble des choix excède le 100%.\*



Nous pouvons remarquer que 96.97% des interrogés souhaitent que la DRH fournit plus d’effort dans l’implication des ressources humaines aux projets. En outre, 90.91% des enquêtés désirent que la DRH doit assurer la communication et la cohérence du projet. Tandis que, 75.76% de la population enquêtée espèrent que leur direction intervienne dans la phase de diagnostic et de préparation du changement afin de comprendre et leurs expliquer le besoin de ce projet. Par contre, 72.73% veulent que la DRH s’introduise dans la prise de décision

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c’est pour ça le cumul des pourcentages de l’ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

stratégique. Enfin, 68.18% des employés interrogés souhaitent que la DRH intervienne dans la phase de la mise en place et d'accompagnement du changement.

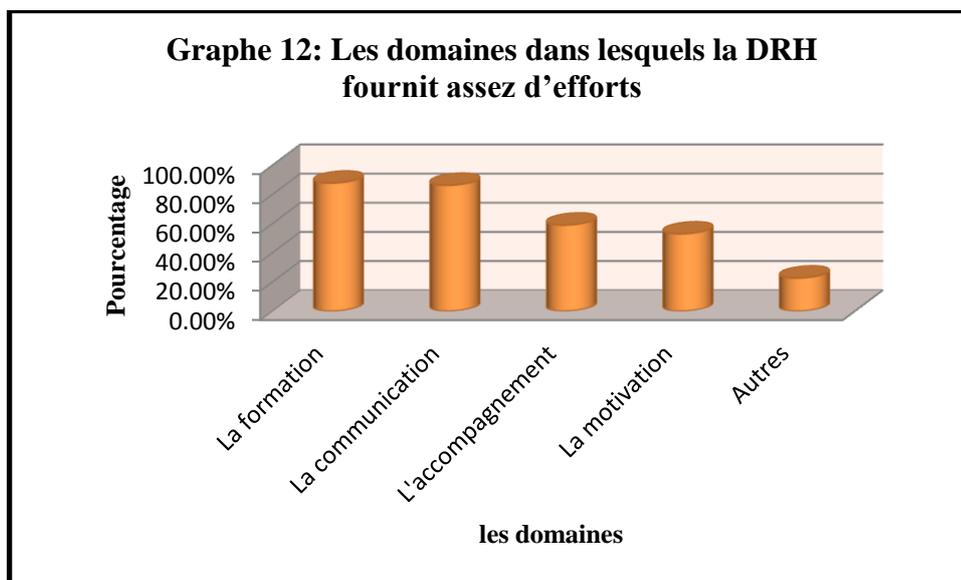
#### ➤ Les domaines dans lesquels la DRH fournit assez d'effort :

Cette question vise à savoir les différents domaines dans lesquels la DRH d'Air Algérie fournit assez d'efforts. La répartition des réponses des interviewés est comme suit :

**Tableau 24: Les domaines dans lesquels la DRH fournit assez d'efforts**

Les domaines	Fréquence	Pourcentage
La formation	58	87.88%
La Communication	57	86.36%
L'accompagnement	39	59.09%
La motivation	35	53.03%
Autres	15	22.73%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*



La majorité des enquêtés jugent que la DRH fournit plus d'efforts dans la formation et la communication d'un taux de 87.88% et 86.36% respectivement. De plus, les interrogés mentionnent en deuxième position, que l'accompagnement et la motivation des employés représentent les domaines dont la DRH doit fournir assez d'efforts d'un taux de 59.09% et 53.03% respectivement. Malheureusement, le reste des interviewés qui ont coché la case "Autres" n'ont rien mentionné.

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

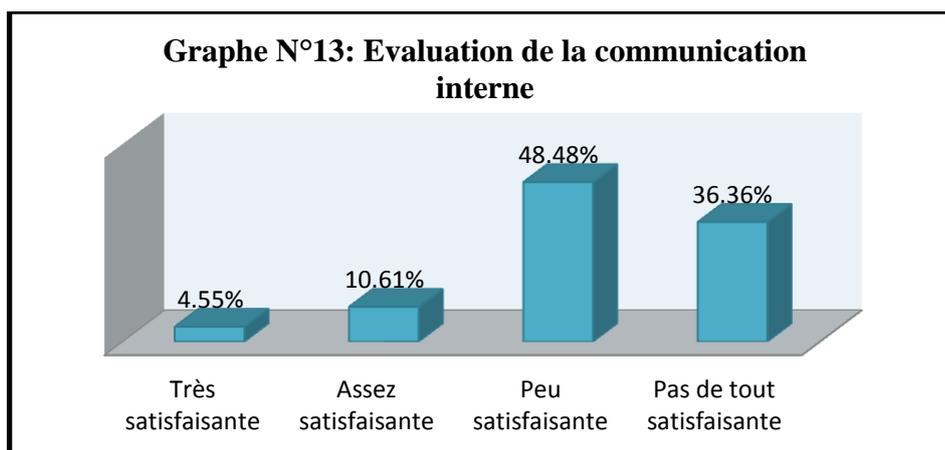
#### 1.4. La conduite du changement :

##### ➤ Evaluation de la communication interne d’Air Algérie :

Le but de cette question est de connaître le niveau de satisfaction des employés vis-à-vis la communication interne de l’entreprise. Les réponses sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 25: Evaluation de la communication interne

Evaluation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	3	4.55%
Assez satisfaisante	7	10.61%
Peu satisfaisante	32	48.48%
Pas du tout satisfaisante	24	36.36%
Total	66	100.00%



Nous pouvons constater que la majorité des employés jugent que la communication interne de l’entreprise n’est pas satisfaisante car 48.48% des interrogés ont répondu que cette dernière est peu satisfaisante ainsi 36.36% des employés mentionnent qu’elle n’est pas du tout satisfaisante. Par contre, 10.61% perçoivent que la communication de l’entreprise est assez satisfaisante et seulement 4.55% voient quelle est très satisfaisante.

Parfois la DRH fournit des efforts dans la communication mais d’une façon défectueuse en pensant de la manière suivante : « je l’ai dit donc c’est compris » mais trop souvent les informations sont mal comprises. Cela a une conséquence négative sur l’implication du personnel au changement et peut contribuer à l’échec du projet.

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.*

**Tableau 26: croisement entre la communication interne et les catégories socioprofessionnelles**

		La communication interne				Total
		très satisfaisant	assez satisfaisant	peu satisfaisant	pas du tout satisfaisant	
Catégorie socioprofessionnelle	cadre	4.55%	10.61%	39.39%	21.21%	75.76%
	maîtrise	0.00%	0.00%	6.06%	12.12%	18.18%
	exécutant	0.00%	0.00%	3.03%	3.03%	6.06%
<b>Total</b>		4.55%	10.61%	48.48%	36.36%	100.00%

Nous constatons qu'il y'a un accord entre les catégories socioprofessionnelles concernant la communication interne d'Air Algérie. Ces derniers jugent que cette communication n'est pas satisfaisante et ils attendent que la DRH fournis plus d'efforts pour l'améliorer.

➤ **Les outils de communication les plus utilisés :**

L'objectif de cette question est de connaître les outils de communication les plus utilisés au sein d'Air Algérie.

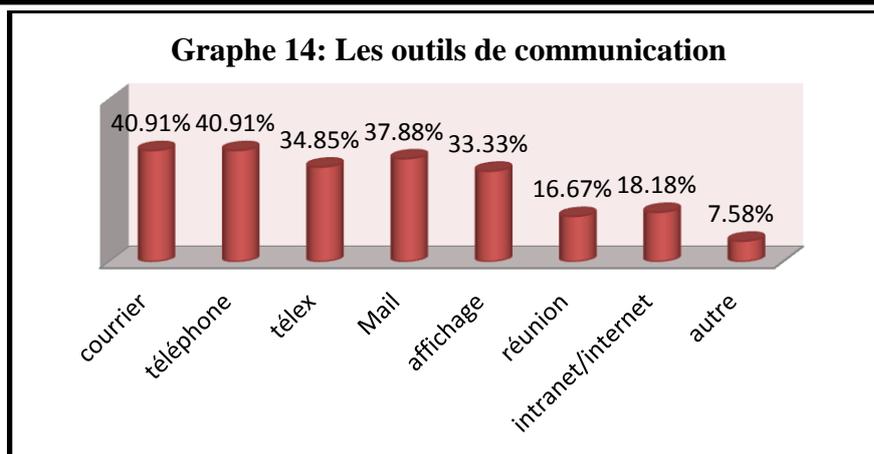
**Tableau 27: les outils de communication**

Outils de communication	Fréquence	Pourcentage
Courrier	27	40.91%
Téléphone	27	40.91%
Télex	23	34.85%
Mail	25	37.88%
affichage	22	33.33%
Réunion	11	16.67%
Intranet/internet	12	18.18%
Autre	5	7.58%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.



Nous remarquons que le courrier et le téléphone sont les outils de communication les plus utilisés d'un taux de 40.91%. En deuxième position, nous avons le mail, soit 37.88%. En outre, le télex et l'affichage se classent en troisième position d'un taux de 34.85% et 33.33% respectivement et enfin l'intranet/l'internet et les réunions se classent en dernière position, soit 18.18% et 16.67% respectivement.

De plus certains enquêtés ont mentionné d'autres outils de communication tels que le portail AH\* qui est une nouvelle plate-forme de messagerie AH. Cette nouvelle messagerie a été ajoutée dans le cadre de l'amélioration continue et une meilleure communication, répondant aux normes de la sécurité des systèmes d'information.

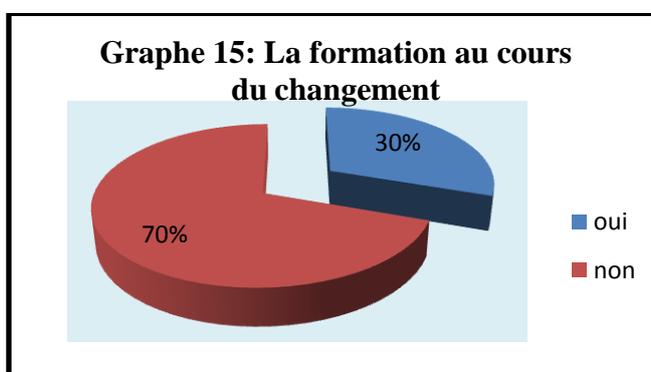
Cette diversification d'utilisation revient au fait que ces outils de communication sont mobilisés selon les différents destinataires des informations diffusés dans le cadre de la réalisation d'un « mix-com », c'est-à-dire : le bon message, au bon moment avec le bon média.

#### ➤ 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 28: La formation au cours du changement**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	30%
Non	46	70%
Total	66	100%



Nous remarquons que 70% des interrogés n'ont pas bénéficié d'une formation au cours d'un

\* Portail AH : nouvelle messagerie, support des nouvelles adresses emails normalisées 'nom.prénom@airalgérie.dz', accès est autorisé depuis l'intranet ou de l'internet.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

changement organisationnel. Tandis que, seulement 30% ont pu bénéficier d’une formation lors du processus du changement.

Au cours de notre entretien avec Madame Dalinda, elle nous a répondu sur la question suivante : « est ce que vous avez établi un plan de formation pour ce projet? » comme suit :

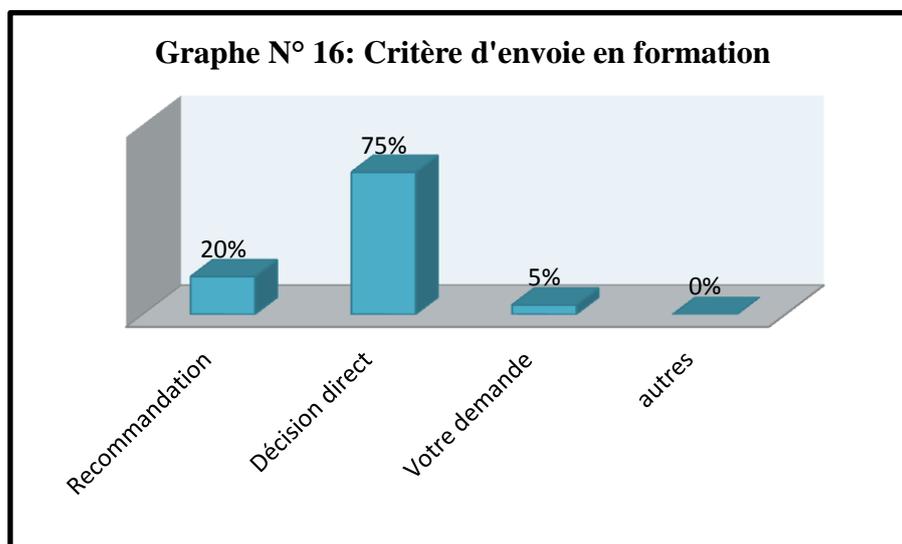
« Un groupe de cadres était formé, en interne, pendant trois jours par des membres du cabinet externe qui a proposé cette solution informatique. Ce groupe était composé par l’équipe RH responsable de ce projet ainsi qu’un représentant de chaque direction régionale (appelés personne ressource), et qui ont joué le rôle d’une équipe formatrice pour le reste des cadres de l’entreprise. Ces personnes ressources ont été responsables de la mise en œuvre de ce projet au niveau de leurs directions régionales et qui ont été suivi par l’équipe responsable du projet en cas d’une difficulté ou d’un problème ».

La formation est un élément impératif dans tout changement et la négligence de cette dernière influence négativement la réussite des projets. Concernant le projet EVALCOM, la formation était centrée sur les responsables seulement car c’est la catégorie concernée directement par ce projet du fait qu’il consiste à faciliter l’évaluation de leurs subordonnés.

Le tableau suivant présente les critères d’envoi en formation :

**Tableau 29: Critères d’envoi en formation**

Critère	Fréquence	Pourcentage
Recommandation	4	20%
Décision direct	15	75%
Votre demande	1	5%
autres	0	0%
Total	20	100%



### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

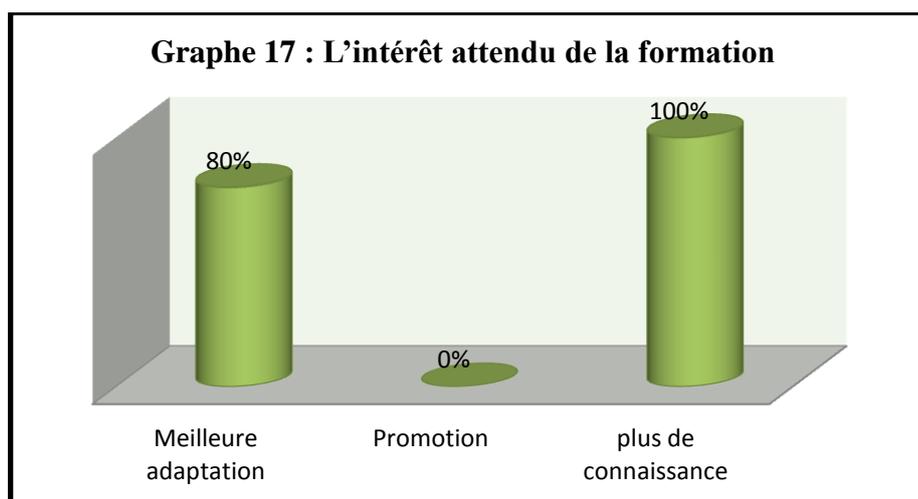
Nous avons constaté que 75% des employés qui ont bénéficié d'une formation durant le changement ont été choisis par une décision de direction. Par contre, 20% des interrogés ont été choisis sur la base d'une recommandation et observation de leurs responsables et le reste soit 5% ont été formés suite à leur propre demande.

Le tableau ci-dessous représente les réponses des enquêtés en matière d'intérêt attendu de la formation

**Tableau 30: L'intérêt attendu de la formation**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Meilleure adaptation au changement	16	80%
Promotion	0	0%
Plus de connaissance	20	100%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*



Nous pouvons retenir que tous les enquêtés ont souhaité avoir un plus pour leurs connaissances de cette formation. Tandis que, 80% 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.

#### ➤ **L'accompagnement au cours du changement :**

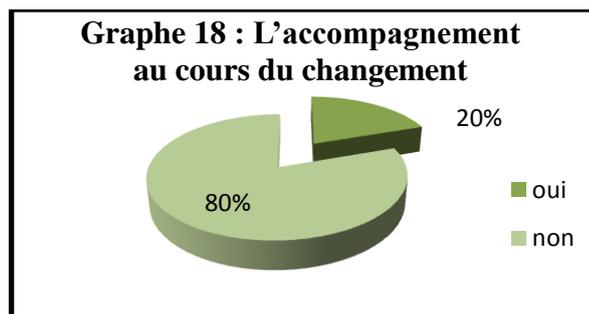
Cette question vise à connaître les personnes qui ont été accompagnées lors d'un changement organisationnel. Les réponses sont réparties comme suit :

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

Tableau 31: L'accompagnement au cours du changement

Réponses	Fréquence	Pourcentage
<b>oui</b>	13	20%
<b>non</b>	53	80%
<b>Total</b>	66	100%



Nous avons constaté que 80% des employés n'ont pas été accompagnés lors du processus du changement. Par contre, 20% seulement ont bénéficié d'un accompagnement durant des projets du changement.

Dans le même sujet, un responsable nous a expliqué : « *il y'a des projets qui ne nécessitent pas d'accompagner les employés par contre un grand projet comme la filialisation d'Air Algérie nécessite forcément d'accompagner quelques responsables de projet pour faciliter la mise en place ainsi que la gestion des différentes nouvelles directions* ».

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

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

Tableau 32: La relation avec l'accompagnateur

Relation	Fréquence	Pourcentage
<b>Excellente</b>	0	0
<b>Bonne</b>	13	100%
<b>Mauvaise</b>	0	0
<b>Total</b>	13	100%

Nous constatons que la totalité des enquêtés qui ont été accompagnés, ont eu une excellente relation avec leurs accompagnateurs. Cela contribue positivement à la réussite du changement.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

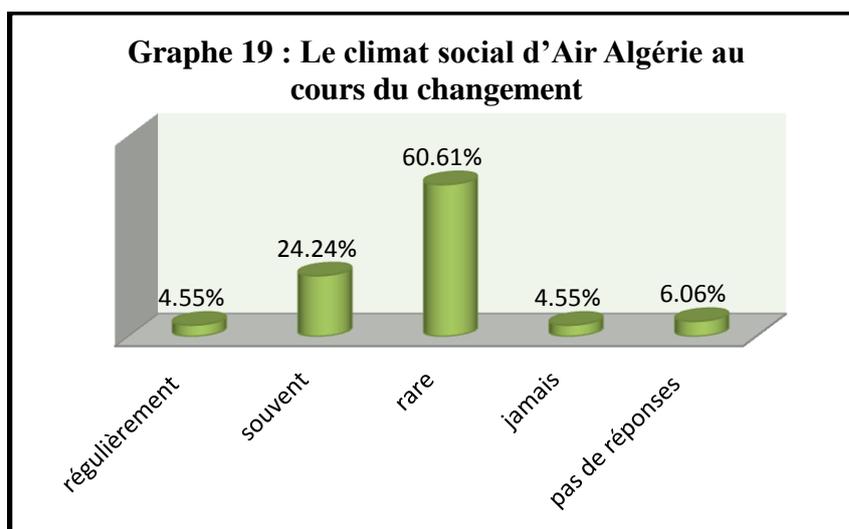
#### 5. la DRH face à la résistance au changement :

##### ➤ Le climat social d’Air Algérie.

Cette question à pour but de savoir si la DRH veille à garantir un climat social favorable au changement.

Tableau 33: Le climat social d’Air Algérie au cours du changement

Evaluation	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	3	4.55%
souvent	16	24.24%
Rarement	40	60.61%
jamais	3	4.55%
Pas de réponses	4	6.06%
Total	66	100%



Nous constatons que 60.61% des interrogés pensent que l’entreprise veille rarement à garantir un climat social favorable au changement. Par contre, 24.24% des employés jugent que l’entreprise est souvent intéressée à garantir un climat sociale favorable au changement. En outre, 4.55% des enquêtés déclarent que l’entreprise n’a jamais veillé à garantir ce climat favorable de travail. 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.

A cet effet, nous pouvons dire que la DRH d’Air Algérie essaye d’instaurer un climat social dont la confiance, le soutien et la reconnaissance sont garantis pour procéder au changement.

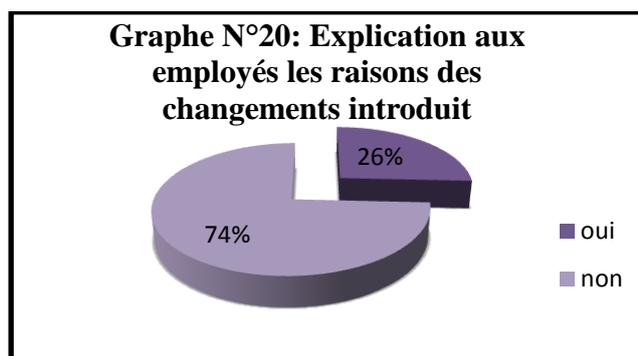
##### ➤ Explication des raisons des changements introduits

Cette question vise de savoir si la DRH veille à expliquer aux employés les raisons des changements introduits.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

**Tableau 34: Explication aux employés des raisons des changements introduits**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	26%
Non	49	74%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>



Nous observons que 74% des interrogés ont déclaré que la DRH n'explique pas les raisons des changements introduits contre 26% seulement qui ont répondu par oui.

Ceux qui pensent que la DRH n'explique pas les raisons des changements introduits ont justifié leurs réponses dans la deuxième tranche de la question par les raisons suivantes :

- Question de confidentialité
- Manque de communication entre la direction et les employés.
- La DRH ne joue pas un rôle de liaison et de coordination entre les différentes structures.
- L'un des employés a répondu qu'il n'occupe pas un poste de responsabilité c'est pour ça que la DRH ne lui explique pas les raisons des changements introduits.

Concernant le projet EVALCOM, un responsable nous a dit : « *Nous avons opté pour des campagnes de sensibilisation afin de mieux expliquer les raisons de ce projet, nous avons même déplacé aux autres directions régionales et répondre aux différentes questions concernant cette solution informatique, ces campagnes ont eu comme but aussi de détecter le climat du personnel au tour de ce projet ainsi d'écouter leurs suggestions et leurs critiques* »

Nous constatons que la DRH ne fournit pas assez d'effort pour expliquer les raisons des changements introduits. Mais nous avons remarqué que la majorité des employés ont été bien informé du projet EVALCOM et ils étaient satisfaits de son avancement. Cela veut dire qu'ils étaient bien impliqués à ce changement ce qui est reflété sur le bon avancement de ce projet.

**Tableau 35 : croisement entre les catégories socioprofessionnelles et l'explication des raisons de changement**

		Explication des raisons de changement		Total
		oui	non	
Catégories socioprofessionnelles	cadre	22.73%	53.03%	75.76%
	maîtrise	3.03%	15.15%	18.18%
	exécutant	0.00%	6.06%	6.06%
<b>Total</b>		<b>25.76%</b>	<b>74.24%</b>	<b>100.00%</b>

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.

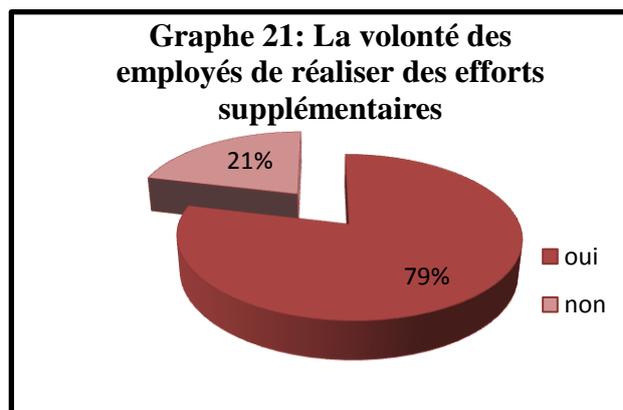
Selon les employés dans les différentes catégories socioprofessionnelles, la DRH ne donne pas d’importance à expliquer les raisons des changements introduits. Sachant que, une minorité des cadres ne partage pas le même avis, cela est dû peut être à l’implication de ces derniers aux équipes du pilotage du changement et par conséquent ils sont informés par les raisons de ce dernier.

#### ➤ La volonté des employés de réaliser des efforts supplémentaires

L’objectif de cette question est de connaître si les employés ont la volonté de réaliser des efforts supplémentaire pour contribuer au succès e l’entreprise.

**Tableau 36: la volonté des employés de réaliser des efforts supplémentaires**

Réponses	Fréquence	pourcentage
<b>oui</b>	52	78.79%
<b>non</b>	14	21.21%
<b>Total</b>	66	100.00%



La majorité des interrogés (soit 79 %) ont confirmé leur envie et leur volonté à réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer au succès de leur entreprise, contre 21 % seulement qui n’ont pas cette volonté.

La deuxième tranche de cette question est consacrée à l’argumentation des réponses des interviewés.

Les employés qui ont la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer au succès de leur entreprise, ont citez les moyens suivants :

- Améliorer ses compétences pour un meilleur rendement.
- Aider à communiquer autour du projet.
- Etre ponctuel en termes du travail.
- Une meilleure organisation dans le travail.
- Etre créatif et donner des propositions pour améliorer le travail.
- L’adaptation au changement.

Par contre, les employés qui n’ont pas l’envie de travailler plus pour contribuer au succès de leur entreprise, ont justifié leur refus par le manque de la motivation et aussi l’ignorance et l’ingratitude des efforts fournis par les employés de la part de la compagnie.

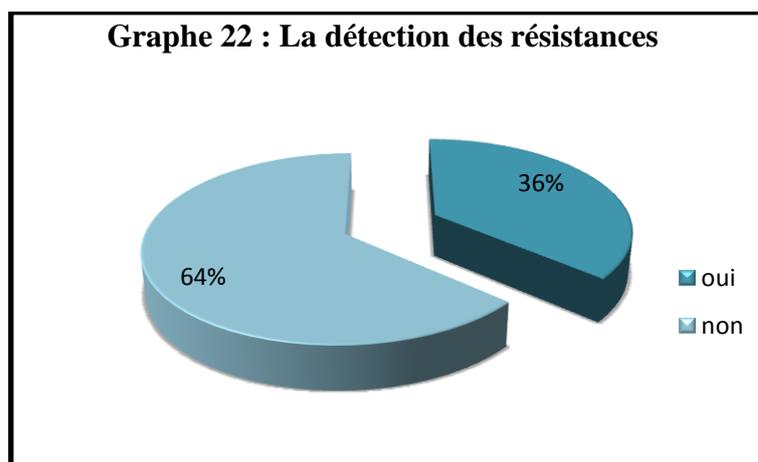
#### ➤ La détection des résistances.

L’intérêt de cette question est de connaître si la DRH a la capacité de détecter la résistance au changement.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

Tableau 37: La détection des résistances.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	36.36%
Non	42	63.64%
Total	66	100.00%



Nous retenons que 64% des interrogés ont répondu que la DRH n'arrive pas à détecter les résistances aux changements. Par contre, 36% 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 comment la DRH peut détecter ces résistances. Comme le montre le tableau suivant :

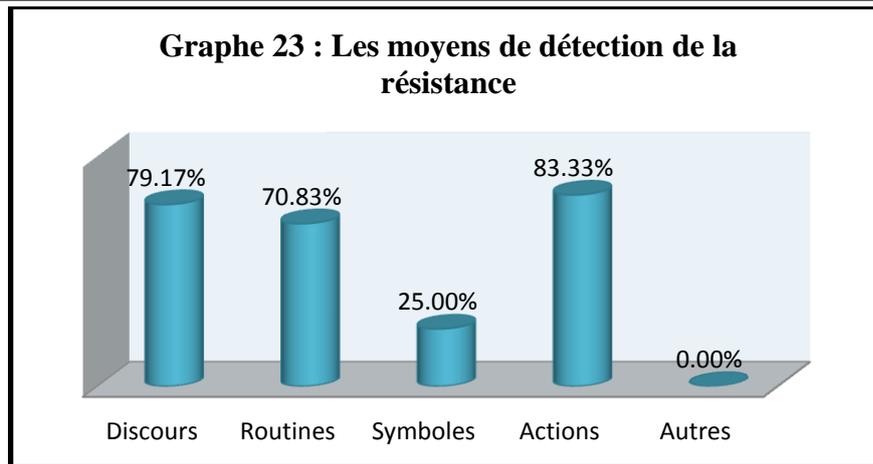
Tableau 38: les moyens de détection de la résistance

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Discours	19	79.17%
Routines	17	70.83%
Symboles	6	25.00%
Actions	20	83.33%
Autres	0	0.00%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.



Ces résultats nous montrent que 83.33% des interrogés qui répondu à la première tranche de la question par un oui, mentionnent que la DRH arrive à détecter la résistance au changement auprès des actions des employés. Tandis que, 79.17% voient que les discours des employés dévoilent leurs résistances. Par contre, les routines se classent en troisième position d’un taux de 70.83% car ils reflètent le comportement quotidien des employés. Enfin, les interviewés classent les symboles en dernière position d’un taux de 25%. (Personne n’a mentionné d’autres réponses).

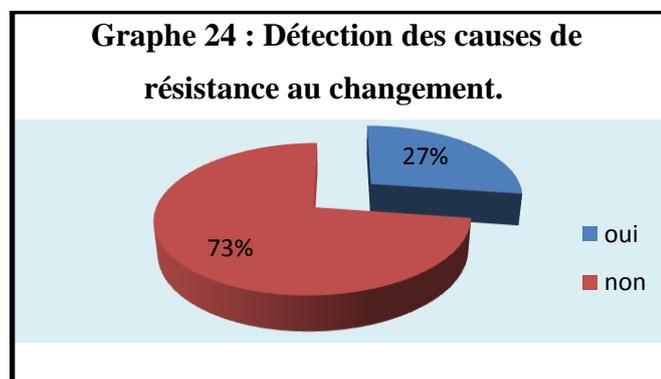
Donc, la DRH dispose des moyens diversifiés pour détecter les résistances au changement.

➤ **La capacité de la DRH à détecter les causes de la résistance au changement :**

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

**Tableau 39: La détection des causes de résistance au changement.**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	27.27%
Non	48	72.73%
<b>Total</b>	66	100.00%



La majorité des interrogés soit 72.73%, ne sont pas d’accord que la DRH arrive à observer les causes de la résistance. Par contre, 27.27% des enquêtés perçoivent que la DRH

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

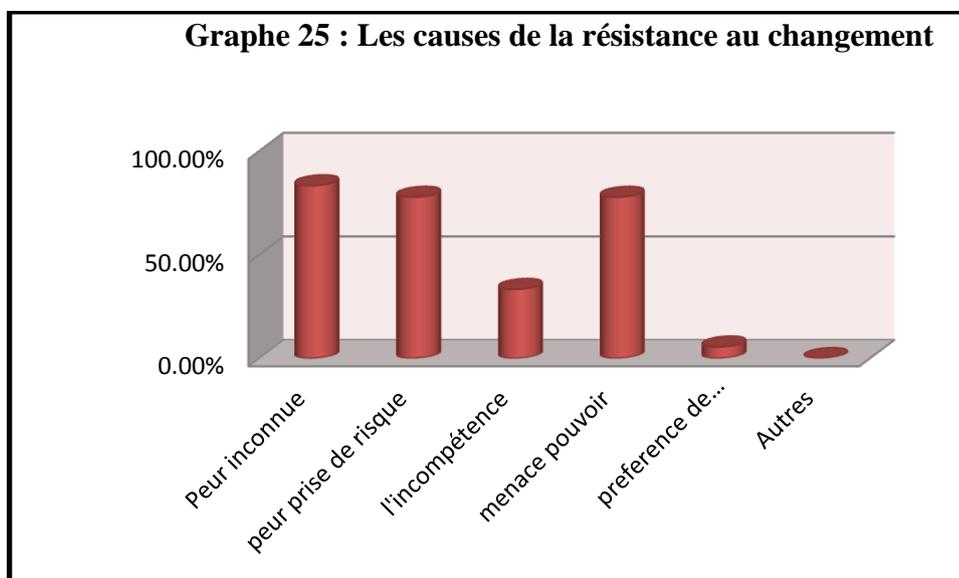
arrive à détecter ces dernières. Donc, nous constatons que la DRH trouve une difficulté à détecter les sources de la résistance au changement. Cela est peut-être dû au fait que les employés n'expliquent pas clairement les raisons qui leur empêchent à accepter le changement.

Ensuite, la deuxième tranche de cette question nous montre les causes de résistance les plus courantes dans l'entreprise.

**Tableau 40: les causes de la résistance au changement au sein d'Air Algérie.**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Peur de l'inconnue	15	83.33%
Peur de prise de risque	14	77.78%
L'incompétence	6	33.33%
Menace du pouvoir	14	77.78%
Préférence de stabilité	1	5.56%
Autres	0	0.00%

**Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumul des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.\*



Ces résultats illustrent que 83.33% des interrogés voient que la peur de l'inconnue et l'incompréhension du changement sont les cause de la résistance les plus courantes dans l'entreprise. Suivi par 77.78% des enquêtés qui ont opté en parallèle pour la peur de prise de risque ainsi pour la menace du pouvoir (peur de perdre l'autorité). En fin, 5.56% des

\* **Astérix :** chaque choix est considéré lors du traitement comme une question à part entière (question qui a comme choix possible "oui" ou "non") et le traitement de chaque choix est fait indépendamment des autres c'est pour ça le cumule des pourcentages de l'ensemble des choix excède le 100%.

### Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.

employés interrogés ont choisi la préférence de la stabilité plutôt que le changement comme cause principale de la résistance.

Dans le même sens, Madame Dalinda nous a dit : «*La cause de la résistance la plus courante est liée à l'insuffisance de la communication. En fait, le manque d'information dans n'importe quelle situation de changement déclenche les sentiments de peur et de crainte mais une fois l'employé possède l'information il commence à sentir qu'il est impliqué dans ce changement et il laisse petit à petit ces sentiments de peurs et de résistance. Une autre raison de résistance chez les employés, qu'ils n'aiment pas "le travail en plus" qui est engendré par le changement. Par contre, les responsables peuvent résister au changement dans le cas ou il y'a une menace du pouvoir* ».

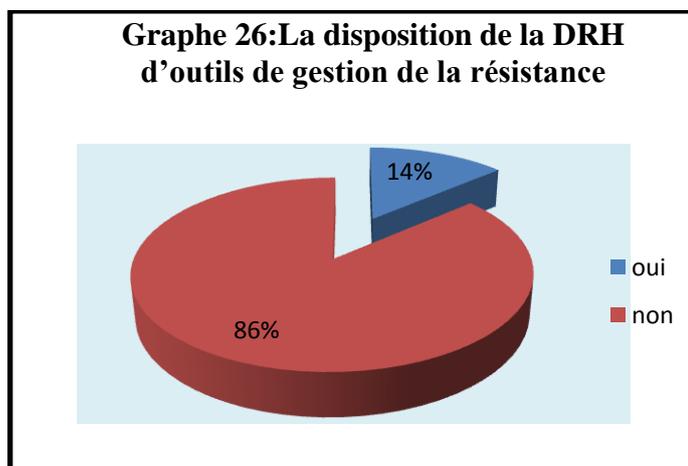
Nous remarquons une diversification de sources de résistance et cela se diffère selon les positions des employés, à titre d'exemple : les responsables résistent quand ils perçoivent que le changement va réduire leur influence sur les décisions, leur prestige personnel, leur contrôle sur les ressources, ou encore, le sentiment de perdre des avantages liés au poste occupé. Par contre les employés refusent le changement à cause de manque d'information, préférence de stabilité ou encore la peur du non maîtrise des nouvelles technologies installées.

#### ➤ Les outils de gestion de la résistance :

Le but de cette question est de connaître les outils de gestion et d'anticipation de la résistance au changement utilisé par la DRH.

**Tableau 41: La disposition de la DRH d'outils de gestion de la résistance**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	9	13.64%
Non	57	86.36%
Total	66	100.00%



Nous constatons que 86.36% des interrogés voient que la DRH ne dispose pas d'outils de gestion et d'anticipation des résistances. Par contre, 13.64% confirment que la DRH utilise des moyens pour surmonter ces résistances.

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.*

En suite nous avons demandé aux employés qui trouvent que la DRH dispose des outils de gestion de la résistance de changement de les citer. Leurs réponses étaient comme suit :

**Tableau 42: propositions d’outils de gestion de la résistance.**

<b>Outil de gestion</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>La motivation</b>	1	11.11%
<b>La formation</b>	2	22.22%
<b>La communication</b>	2	22.22%
<b>La veille sociale</b>	1	11.11%
<b>L’utilisation des sanctions</b>	1	11.11%
<b>L’expérience de l’entreprise</b>	1	11.11%
<b>Le recrutement des jeunes diplômés</b>	1	11.11%
<b>Total</b>	9	100%

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

- 44.44% des interrogés pensent que la communication et la formation sont les outils les plus adéquats pour surmonter la résistance.
- Le reste des employés enquêtés proposent la motivation, la veille sociale, l’utilisation des sanctions, l’expérience de l’entreprise et le recrutement des jeunes diplômés comme outils de gestion de la résistance au changement.

La personne qui a choisi le recrutement des jeunes diplômés, a expliqué qu’Air Algérie favorise le recrutement des contractuels et des jeunes diplômés qui sont motivés et capables de faire face au différents défis ainsi pour créer de la concurrence en interne.

Un enquêté parmi les autres a répondu que la DRH ne dispose pas d’outils spécifiques pour gérer les résistances mais à part de son expérience et en se comptant aussi sur les outils de détection des résistances mentionnés dans la question 20.

Nous ne pouvons pas compter sur les réponses de ces employés car ils représentent qu’une minorité (seules 9 personnes ont répondu à cette question), 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 mais cela reste toujours insuffisant aux yeux des employés.

#### **Section 04 : Discussion des résultats de l’enquête**

Notre enquête réalisée sur le terrain d’Air Algérie, nous a permis d’aboutir à quelques résultats ainsi que des observations nécessaires dont l’exploitation va nous aider à confirmer ou d’infirmer les hypothèses faisant l’objet de notre étude.

### *Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.*

---

#### **1. Présentation et discussion des résultats de l'enquête :**

Lors de notre stage effectué à la Direction Générale d'Air Algérie, nous avons retenu les points suivants :

- L'aménagement des bureaux administratifs au sein du siège de la direction générale a un style très ancien, ce dernier représente un facteur démotivant aux employés et qui ne reflète pas une grande compagnie comme Air Algérie.
- La majorité des employés ; compétents et consciencieux ; souffre de stress et de pression ce qui influe négativement le rendement et la santé des employés.
- Des notes d'information, affichées presque dans tous les bureaux, intégrant le concept qualité dans la culture individuelle et puis dans la culture de l'entreprise.

L'exploitation des informations collectées lors de cette étude nous a montré les résultats suivants :

En général, la Direction des Ressources Humaines constitue la locomotive de la dynamique des projets du changement, car elle a un rôle moteur de transformation. Les résultats de notre questionnaire nous ont permis de constater que la DRH d'Air Algérie occupe une position importante par rapport aux autres structures au cours du changement organisationnel.

Durant notre présence dans la Direction Générale d'Air Algérie nous avons remarqué que la DRHF est censée d'avoir des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec différentes structures mais en fait, elle n'est pas en mesure de faire la liaison entre ces dernières. Et même, quelques interrogés ont mentionné que la DRH est absente au niveau de leurs structures.

A la lumière de ces résultats nous pouvons infirmer la première hypothèse de notre recherche, et qui est : « la direction des ressources humaines est le relais principal de l'interface de l'ensemble des structures d'Air Algérie ».

Notre étude pratique, nous a permis à travers une observation et analyse tout au long de notre présence sur le terrain de retenir que la DRHF remplit un certain nombre de missions de changement, mais demeure dominé par des logiques administratives et bureaucratiques

Le changement d'organigramme ou la réorganisation ne suffit pas, il faut qu'il soit accompagné d'une stratégie du projet efficace. **Alfred de Chandler**, l'un des experts Américains dans la matière, montre clairement que l'organisation et l'organigramme, ne suffisent pas et doivent être accompagné d'efforts de stratégies, cette dernière constitue la clé de tout projet. Dans le cas contraire il se résulte une lourde bureaucratie qui va entraîner des contraintes et obstacles qui vont conduire même à l'échec du projet de changement.

A partir des deux projets qu'Air Algérie a introduits dans sa politique du changement, nous remarquons une insuffisance d'implication et d'adhésion de personnel dans les différents projets de développement de la compagnie. Cela, nous a permis de retenir globalement que l'effort investi par Air Algérie dans ce domaine demeure prisonnier d'une logique administrative. Il s'agit d'effort qui ne met pas en valeur la dimension humaine, en fait les résultats de notre questionnaire dévoilent que :

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- Presque la moitié des interrogés (soit 57%) sont informés par les projets de développement d’Air Algérie dont la majorité se sont des cadres.
- Malgré l’attitude favorable des enquêtés en vers le changement (soit 76%), la DRH ne fournit pas assez d’effort pour impliquer et adhérer les employés aux différents changements car seuls 45,45% des employés mentionnent que l’entreprise a rarement pris en considération leurs suggestions.

Cela reflète l’ignorance de la DRH du capital humain qui constitue le noyau dure de tout changement, ce qui nous permet de confirmer la deuxième hypothèse de notre travail et qui est : « *malgré les efforts que déploie la DRH d’Air Algérie en matière de changement, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est davantage bureaucratique et administrative* ».

L’étude de leviers de conduite du changement dévoile que :

- Malgré que l’entreprise possède plusieurs outils de communication tels que : le courrier, télex, téléphone, réunions, mail, affichage et l’intranet en plus le portail AH que possède Air Algérie mais la communication interne de l’entreprise demeure insuffisante au regard des employés. Cela peut être interprété par le fait que la DRH n’informe pas les employés des différentes décisions stratégiques concernant les différents changements.
- Concernant la formation au cours du processus de changement, seulement 30% des interrogés ont bénéficié d’une formation lors des actions du changement dont la plupart appartiennent à la catégorie des cadres. D’une manière générale, Air Algérie procède à la formation de ces employés y compris les maîtrises et les exécutants dans différents domaines mais cela s’effectue hors les actions du changement. En d’autres termes, Air Algérie centralise ses efforts de formation au cours du changement sur la catégorie des cadres du fait que ces derniers se sont les seuls impliqués dans les équipes de projet responsables de la mise en œuvre des changements.
- Pour le dernier volet «accompagnement», on remarque une insuffisance d’accompagnement du personnel, mais sur l’effectif déjà accompagné, soit la totalité des personnes interrogées, font part de leurs bonnes relations avec leurs coachs.

De ce fait, nous constatons que la DRH d’Air Algérie fournit des efforts afin d’améliorer la communication interne et de compter plus sur la formation et l’accompagnement pour réussir les projets de changements mais cela reste insuffisant au regard des employés. Ces constats nous conduisent à infirmer la troisième hypothèse de notre recherche, et qui est : « *la communication, la formation et le coaching sont les principaux leviers dont dispose la DRH pour conduire le changement* »

L’étude de la résistance aux changements au sein d’Air Algérie a éclairci les résultats suivants :

- Plus que la moitié des enquêtés, soit 60.61% pensent que l’entreprise veille rarement à garantir un climat social favorable au changement.
- Nous observons que 74% des interrogés ont déclaré que la DRH ne leur explique pas les raisons des changements introduits, et d’après eux, cela revient fondamentalement au manque de la communication entre la direction et les employés ainsi la centralisation de l’information auprès des cadres.
- Les employés ont prouvé leur volonté de réaliser des efforts supplémentaires dont le but de contribuer au succès de leur entreprise (soit 79% des enquêtés). tout en

### **Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.**

---

améliorant leurs compétences et d'être créatif en proposant des idées dont le but d'améliorer le travail, de communiquer ainsi autour du projet et s'adapter facilement au changement. Par contre, la démotivation du personnel et l'ignorance de leurs efforts, induit le reste des employés à refuser de fournir des efforts en plus afin de contribuer au développement de leur entreprise.

- D'un autre côté, seulement 36% des interrogés ont répondu que la DRH arrive à détecter les résistances aux changements à travers les actions des employés, leurs discours et leurs routines, 27% des employés voient qu'elle est capable de savoir les causes de ces résistances, et enfin, 13.64% croient en sa capacité de gérer et de surmonter ces dernières par la communication, la formation, les sanctions...,etc.
- Malgré la peur de l'inconnu et l'incompréhension du changement, les employés d'Air Algérie sont prêts à fournir des efforts supplémentaires afin d'aider leur entreprise à se développer et faire face aux évolutions de l'environnement.

De par ces constatations, l'hypothèse qui porte sur « *La DRH d'Air Algérie est capable à détecter et gérer les résistances au changement* », est infirmée.

#### **2. Suggestions et recommandations :**

A la lumière des résultats évoqués précédemment nous suggérons les recommandations suivantes :

- Il ne faut pas négliger la communication en amont de chaque projet tout en élaborant un plan de communication auprès du personnel qui comporte les points suivants :
  - Une petite présentation du projet et son objectif principal.
  - Diffuser une bonne image du projet.
  - Expliquer ensuite les diverses étapes et phases du projet d'une façon simple et compréhensible afin de rassurer le personnel, en mettant en évidence le besoin urgent de ce changement.

Cela peut aider à éviter une résistance potentielle en matière d'informations entre les différentes directions et les responsables du projet permettant aussi de mobiliser le personnel.

Il faut aussi :

- Prévoir et animer des réunions périodiques ou des séminaires afin de sensibiliser et rappeler le personnel sur le besoin du changement et l'informer au même temps de l'état d'avancement du projet en impliquant la hiérarchie. L'utilisation de ces deux outils de communication nous permettent d'assurer la transmission de la même information à l'ensemble des salariés de l'entreprise.
- Utiliser des outils tels que les questionnaires afin de mesurer le degré de satisfaction du personnel et prendre en considération les avis et les suggestions de ces derniers, dans le but de la continuité de l'installation du projet.
- Utiliser une communication par affichage, du fait qu'elle est la moins coûteuse, pour présenter les étapes successives du projet de conduite de changement.

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d’Air Algérie.***

---

- La formation est considérée comme un levier important dans la conduite du changement afin d’adapter les employés en termes des compétences nécessaires recommandées pour réussir le changement. De ce fait, l’entreprise doit :
  - 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.
  - Prévoir des plans de formation pour chaque projet en cours c’est-à-dire: identifier les besoins, former et surtout ne pas négliger d’évaluer les employés formés.
- 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.
- **La motivation des employés** : 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 :
  - La prise en considération des avis et suggestions du personnel et surtout dans une période du changement pour qu’ils puissent sentir impliquer et adhérer.
  - Instaurer un climat de confiance entre les employés d’un côté, et surtout entre le manager et ses collaborateurs d’un autre côté.
  - Faire responsabiliser les employés, déjà un employé dont le manager accorde sa confiance se sente systématiquement responsable, incité et encouragé, il sera plus enclin à fournir plus d’efforts et à travailler avec efficacité et fiabilité.
- Enfin, ne pas hésiter à se débarrasser des personnes qui bloquent l’avancement du projet de changement car ils vont créer un mouvement de bruit auprès des autres employés et augmenter la résistance au changement. (Généralement, ce sont les personnes dont le changement gêne leurs intérêts personnels).

### ***Chapitre III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.***

---

#### ***Conclusion***

Le but de ce chapitre était d'évaluer et d'apprécier le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de la compagnie aérienne Air Algérie.

Après avoir présenté la compagnie Air Algérie en général et la Direction des Ressources Humaines en particulier, nous avons présenté aussi la méthode de notre recherche ainsi que les principaux changements en cours d'exécution par la compagnie.

Ensuite dans la troisième section, nous avons analysé les résultats de l'enquête terrain effectué au sein d'Air Algérie.

Pour clôturer notre chapitre, nous avons présenté et discuter les résultats de notre enquête dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses d'étude ainsi de proposer quelques suggestions et recommandations pour soulever les problèmes constatés.

## *Conclusion générale*

---

### *Conclusion générale*

La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. Non seulement la littérature scientifique dans ce champ est abondante, mais les chercheurs y sont encore vivement intéressés.

Aujourd'hui avec la nouvelle impérative du changement qu'impose de plus en plus le nouvel environnement, l'entreprise se trouve en pleine transformation, métamorphose complexe et mondialisation, ce qui l'oblige à repenser sa façon de gérer et conduire les affaires. À ce titre, le changement devient une nécessité fondamentale pour la pérennité de toute entreprise.

Certains auteurs voient que la vie de l'entreprise est une suite quotidienne de micro changement et pour faciliter le passage entre ces changements, il est primordial, pour l'ensemble du personnel de l'entreprise d'avoir une culture de changement organisationnel pour que tout le monde travaille pour la réussite des projets introduits.

La conduite du changement ne doit pas être perçue comme un acte administratif ou bureaucratique. De ce fait, la DRH doit investir dans la dimension humaine qui est devenu désormais le capital le plus précieux, la principale ressource dans la création de la richesse et le facteur clé de succès de toute entreprise. Le management intelligent est celui qui met en valeur cette force culturelle identitaire du projet de changement.

Il est clair qu'une compagnie comme Air Algérie a forcément vécu des changements organisationnels dont la DRH a occupé sa place dans la conduite de ces changements. De ce fait, l'objectif de notre étude au sein de cette compagnie était de clarifier le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel 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 ?*** »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons décomposé notre travail en deux parties : une partie théorique composée de deux chapitres et l'autre partie constitue le cas pratique.

Sur le plan théorique, nous avons appris dans le premier chapitre que le changement organisationnel est un processus de transformation qui contribue à l'évolution de l'entreprise, cette transformation affecte les différents acteurs et structures de l'organisation. Il peut être déclenché par des facteurs internes à l'organisation et/ou des facteurs externes, et il se caractérise par trois dimensions : sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition comme il peut être de type prescrit, de crise, construit ou bien adaptif.

Nous avons consacré le deuxième chapitre à la contribution de la DRH et des ressources humaines en général au processus du changement, tout en abordant la relation existante entre la GRH et le changement organisationnel car chaque transformation nécessite de gérer les compétences et les connaissances de l'entreprise. D'un autre côté, chaque changement doit être accordé par un soutien clair de plusieurs activités de GRH telles que : la planification, la formation, la gestion des rémunérations..., etc. De ce fait, la DRH doit formuler une stratégie de GRH tout en respectant les exigences de chaque changement. De plus, le rôle de l'individu comme acteur de la performance collective représente sa contribution dans le changement, du fait qu'il agit selon ses compétences et selon le degré de son adhésion aux objectifs de l'organisation. La DRH contribue à la conduite du changement à travers son rôle d'agent du changement qui est chargé de prévoir, piloter, intervenir et accompagner le processus du changement.

## *Conclusion générale*

---

Afin de mieux comprendre le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel, il nous a fallu d'entamer une étude pratique au sein de la compagnie aérienne Air Algérie. A ce titre, nous avons consacré le troisième chapitre pour présenter notre cas pratique, tout en commençant par la présentation de la compagnie et son organisation interne, ainsi que la présentation de la Direction des Ressources Humaines. Ensuite, nous avons présenté notre méthode de recherche basée sur un entretien avec quelques responsables de la DRH ainsi qu'un questionnaire distribué auprès de 76 employés d'Air Algérie pour arriver à une évaluation de la position et d'intervention de la DRH dans la conduite du changement.

Suite aux résultats de nos études documentaires et empiriques (résultats déjà retenus dans la partie pratique), nous pouvons répondre à nos hypothèses de départ comme suit :

- Nous infirmons l'hypothèse N°01 qui suppose que la Direction des Ressources Humaines est le relais principal de l'interface de l'ensemble des structures d'Air Algérie.
  - Nous confirmons l'hypothèse N°02 qui suggère que malgré les efforts que déploie la DRH d'Air Algérie en matière de changement, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est davantage bureaucratique et administrative.
  - Nous infirmons l'hypothèse N°03 qui présume que la communication, la formation et le coaching sont les principaux leviers dont dispose la DRH pour conduire le changement.
  - Nous infirmons l'hypothèse N°04 qui préjuge que la DRH d'Air Algérie est capable à détecter et gérer la résistance au changement.
- *Limites de la recherche*

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

- La confidentialité des documents et d'informations,
- Le retard de la réalisation de notre stage à cause de l'absence de notre promotrice pour des raisons professionnelles.
- L'impossibilité de joindre le Directeur des Ressources Humaines ainsi que son directeur adjoint pour effectuer un entretien dont le but d'enrichir nos informations et nos résultats de recherche
- 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.
- Nous terminons par dire que comme toute œuvre humaine, ce mémoire n'est pas sans doute sans lacunes car notre échantillon n'était pas vaste et étalé sur l'ensemble des directions d'Air Algérie. De plus, nous n'avons pas pu choisir un échantillon aléatoire qui représente mieux la population (à cause du manque d'une base de sondage).

## *Conclusion générale*

---

- *Voies de recherche*

L'élaboration de ce mémoire nous a permis d'acquérir une petite expérience dans le domaine du management ainsi de la gestion des ressources humaines. D'après cette expérience, nous avons pu constater que les travaux liés à ces deux domaines sont très vastes et difficiles à traiter. De ce fait, nous ne sommes pas assez satisfaisantes de nos résultats de recherche, nous souhaitons encore que ce volet soit développé par d'autres chercheurs et futures étudiant.

Nous pouvons proposer comme future voies de recherche des thèmes pouvant compléter l'éventail de notre étude :

- L'impact de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) sur la conduite du changement.
- Le rôle de leadership dans la réussite du changement organisationnel.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE:**

### **Bibliographie en Français:**

#### **Ouvrages :**

- ALAIN.M, « Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles », Montréal : Éditions Nouvelles, 1996.
- AUTISSIER .D et MOUTOT J.M., « Pratiques de la conduite du changement : comment passer de discours à l'action ». Ed. DUNOD, Paris, 2003.
- AUTISSIER .D et J.-M. MOUTOT « Méthode de conduite de changement : diagnostic, accompagnement et pilotage », 3<sup>ème</sup> édition, Ed : DUNOD, Paris, 2013.
- BALOGUN.J, HOPE HAILEY.V, « Stratégies du changement », 2<sup>ème</sup> édition, Ed :PEARSON Education, France, 2005.
- Bareil Céline et André Savoie, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », sous la direction de Réai Jacob, Alain Rendeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 1999.
- Bayad Mohamed et Schmitt Christophe, « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les theories des organization ».
- BRENOT J.TUVEE L. « Le changement dans les organisations » Que sais-je ? PUF, Paris, 1996.
- CARTON, G.D, « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Anact, Paris, 1997.
- Colletterte et al, « le changement organisationnel : théorie et pratiques », presse de l'université de Québec, 2002.
- Cyert et March (1963), Crozier (1964). Sur la conception politique des organisations .
- DELAVALLEE, E, «Chapitre11. Changement organisationnel et Gestion des Ressources humaines», dans D.WEISS (Coord), «Les Ressources Humaines», Paris, Ed. D'organisation. 1999.
- DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN, « Psychologie du travail et des organisations », Montréal, Gaëtan Morin, 1996.
- Ernst et Young: « Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles », Novembre 2008.
- GROUARD, Benoit et MESTON, François, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed DUNOD, Paris 1998.
- Ivian Y.F, « Le changement et la gestion des ressources humaines », 2003.
- Jean Marie Peretti, Orzoni Jacque, Helfer Jean Peirre : « Gestion de Ressources humaines »,Vuibert.
- J.Rojot, Bergmann, « comportement et organisation », Ed : Vuibert, Paris, 1989.
- Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques , »Le changement organisationnel et le développement » In La dimension humaine des organisations, sous la direction. De côté, Nicole, Gaetan Morin, 1991.
- LEWIN, K, « Psychologie dynamique. Les relations humaines », Paris, PUF, 1975.
- Marson. C, « Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs? », Ed De Boeck, 2008.
- Michel Crozier et Friedberg, l'acteur et le système, paris, 1977.

- Olivier Meier et al, « Gestion de changement », Ed : DUNOD, Paris 2007.
- Olivier Meier et al , « Management du changement, le changement culturel et organisationnel, stratégie d'entreprise », MANAGEMENT SUP, Ed : DUNOD. Paris 2012.
- PICHAUT, F, « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique», De Boeck Université,1996.
- Shimon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, « La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques Actuelles », Ed : Pearson Education, France.
- SEKIO ET AL ; « Gestion des ressources humaines », Ed. De BOECK Université, 2001.

#### **Articles et revues :**

- Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « La résistance au changement revisitée du top management a la base », une étude exploratoire, Montpellier, mai 2000.
- BAREIL. C, « la résistance au changement : synthèse et critique», cahier n° 04-10 du centre d'étude en transformation des organisations, Montréal.
- Joras M « Le constructivisme, un mot en quête de sens ! », Revue Management France, Editée par le CNOF, n°97,1995.
- Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», Paris, 1999, *Gestion*, vol. 24, automne.
- RONDEAU, A. «transformation l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre». Revue Gestion - revue internationale de gestion, septembre 1999, vol.24, no. 1,1999
- Virginie DI GIAMBERARDINO et Coralie CARTON, « Gestion des changements organisationnels », INF\_SCIENT\_DOS\_22, Version 1.0, 01/07/2013.

#### **Thèse et mémoire :**

- ABOUS Abdeddayem « 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. Juillet 2006.
- Claude M. Wella , Mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme d'études approfondies : gestion des ressources humaines », Université de Lome ,Togo, 2012.
- Hafsi, T, & Fabi, B, les fondements du changement stratégique, Transcontinental, Québec,1997.
- 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.
- Vincent BOURDARIAS, « conduite de changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines : rôle de la DRH ? », mémoire Master II, responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de Gestion Sociale, Paris, 2010.

#### **Documents:**

- Documents internes de la compagnie Air Algérie.

## Webographie :

- <https://com7016travaux.wikispaces.com>
- <http://www.isrifrance.fr/changement-organisations-lindividu-resistance-au-changement-ce-bien-rationnel/>
- [www.fimarkets.com](http://www.fimarkets.com)
- [www.airalgérie.dz](http://www.airalgérie.dz)

## Bibliographie en Anglais :

### Ouvrages

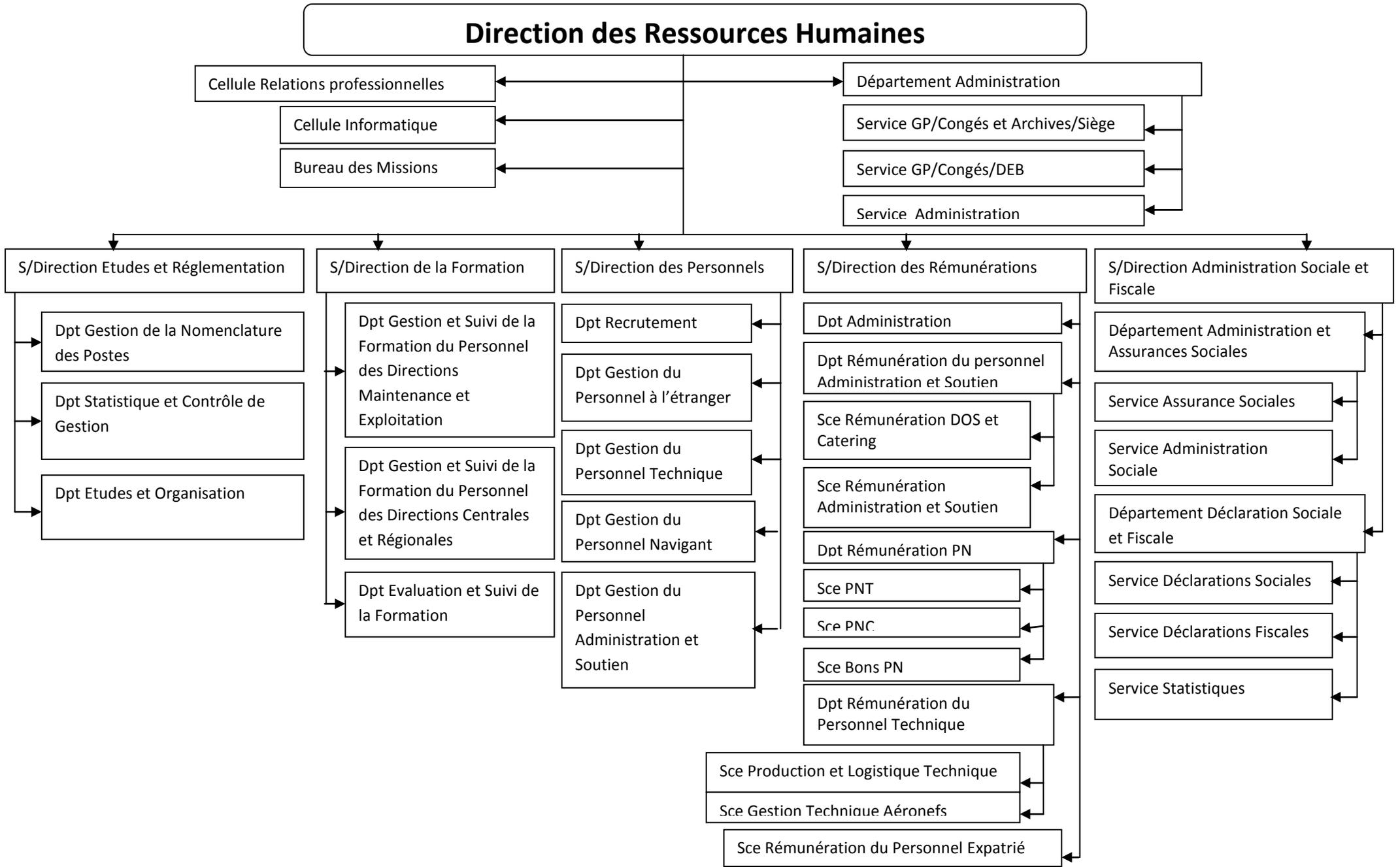
- Goodman P.S, Pennings J.M, «Critical issues in assessing organizational effectiveness», dans E.E Lawer III, D.A. Nadler, C. Camman, (dir.), Organisational Assesmant. Perspectives on the Measurement of Organisational Behaviour and the quality of Work Life, John Wiley, 1980.
- HORD, M. S., RUTHERFORD, L . W., HULING-AUSTIN, L.,HALL ,E.G, « taking charge of change», Association for supervision and curriculum développement, Virginia1987.
- KANTER, R.M, « The change masters », New York, 1983, Simon et Schuster.
- KETS DE VRIES, M. F. R. et D. MILLER, «The Neurotic organization», San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
- Lewin, Kurt, «Group Decision And Social Change», 1958. In *Reading In Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley.

### Articles:

- Cummings L.L,« Organizational effectiveness and organizational behaviour: A critical perspective », dans K.S. Cameron, D.A. Whetten (dir.) Organisational Effectiveness. A comparison of Multiple Models, Academic Press, 1983.
- HALL, E. G., HORD, S. M., «Change in Schools: Facilitating the Process », Albany, New York, State University of New York Press, 1987.
- Keely M, « Impartiality and participant theories of prganizational effectiveness », Administrative Science Quarterly, 1984, vol.29, N°1.
- KOTTER, J. P. et L. A. SCHLESINGER, « Choosing strategies for change», Harvard Business Review, mars-avril, 1979.
- ULRICH, D, « Human Reso urne Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results», Havard Business School Press,boston 1996.

# **ANNEXES**

**Annexe 02 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines**



## **Questionnaire :**

*Madame, mademoiselle, monsieur :*

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion, option : « organisation et management de l'entreprise » et afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche qui porte sur : « le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la réussite de changement organisationnel au sein d'Air Algérie », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui nous aidera énormément à l'élaboration de notre recherche. Notre objectif est d'avoir une idée sur l'avis du personnel d'Air Algérie concernant les changements au sein de l'entreprise ainsi que le rôle de la DRH dans la conduite de ces derniers.

Veillez répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Merci d'avance pour votre collaboration.

**N.B :**

Par changement organisationnel, il fait allusion aux transformations et/ ou modifications significatives qui peuvent toucher un ou plusieurs domaines (la structure, les procédures, le management, la culture, la technologie, la politique qualité.....) dans l'organisation.

**I- Identification de l'interviewé :**

**1. Sexe :**

Masculin

Féminin

**2. Age :**

<b>Moins de 25 ans</b>	<b>26 – 30 ans</b>	<b>31 - 35 ans</b>	<b>36 - 40 ans</b>	<b>Plus de 40 ans</b>

**3. Ancienneté au niveau de l'entreprise :**

<b>Moins de 5 ans</b>	<b>6- 10 ans</b>	<b>11 – 15 ans</b>	<b>16 – 20 ans</b>	<b>21 – 25 ans</b>	<b>Plus de 25 ans</b>

## Annexe 03 : Questionnaire

### 4. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre                       Maîtrise                       Exécutant

## II- La contribution des ressources humaines au processus de changement :

5. Avez-vous déjà entendu parler des projets de changement et de développement d'AIR ALGERIE ?

Régulièrement	Souvent	Rarement	Jamais

6. Pensez vous que vos suggestions sont prises en considération ?

Régulièrement	Souvent	Rarement	Jamais

7. Quelle est votre attitude vis-à-vis du changement ?

- Favorable
- Passive
- Opposante

8. A ce jour, avez-vous personnellement assisté un changement organisationnel au sein d'AIR ALGERIE ?

Oui                       Non

➤ Si oui, de quel(s) type(s) de changement s'agissait-il ? (Vous pouvez cocher plusieurs choix)

- Changement d'organigramme (restructuration)
- Filialisation
- Mise à niveau technologique
- Politique qualité
- Autres (précisez).....

9. A ce jour, avez-vous personnellement été impliqué dans une équipe de projet responsable de la mise en œuvre d'un changement organisationnel ?

Régulièrement	Souvent	Rarement	Jamais

## Annexe 03 : Questionnaire

### III. Importance et rôle de la DRH dans le processus de changement :

10. Comment percevez- vous la position de la DRH d'AIR ALGERIE au cours de la conduite de changement ?

Très importante	Importante	Moyennement importante	Peu importante	Pas du tout importante

11. A quel niveau parait-il souhaitable que la DRH intervienne au cours de changement ? (plusieurs choix sont possibles)

La phase de diagnostic et de préparation du changement pour comprendre et expliquer aux employés le besoin de ce projet	
La phase de mise en place et d'accompagnement du changement dans le temps	
Pour assurer la communication et la cohérence du projet	
La DRH doit s'introduire dans la prise des décisions stratégiques	
La DRH doit impliquer les ressources humaines aux projets pour faciliter leur adaptation aux différents changements	
Autres (précisez SVP)	
.....	
.....	
.....	

12. D'après vous, dans quel domaine la DRH d'AIR ALGERIE fournit assez d'efforts ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- La formation
- La communication
- L'accompagnement : il a pour but d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et/ou mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.
- La motivation des employés pour les adhérer aux changements
- Autres .....

### IV. La conduite du changement :

13. D'une manière générale, diriez-vous que la communication interne est plutôt ?

Très satisfaisante	Assez satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante

### Annexe 03 : Questionnaire

14. Quels sont les outils de communication les plus utilisés au sein d'AIR ALGERIE dans la liste suivante ?

Courrier	
Téléphone	
Télex	
Mail (courriel)	
Affichage	
Réunion	
Intranet/internet	
Autre (précisez SVP) .....	

15. Avez-vous reçu des formations dans le cadre d'un changement organisationnel ?

Oui

Non

➤ Si oui, sur quel critère vous étiez choisis?

- Une recommandation et observation de votre responsable
- Une décision de direction
- Votre demande
- Autre (précisez SVP).....

➤ Qu'attendez-vous essentiellement de cette formation ?

- Une meilleure adaptation au changement
- La possibilité d'être promu
- Un plus pour vos connaissances

16. Avez-vous déjà été accompagné lors des actions de changement?

Oui

Non

➤ Si oui, comment était votre relation avec votre coach (accompagnateur) ?

Excellente

Bonne

Mauvaise

### V. La DRH face à la résistance au changement :

17. Pensez-vous que votre entreprise veille à garantir un climat social favorable au changement ?

Régulièrement	Souvent	Rarement	Jamais

### Annexe 03 : Questionnaire

18. La DRH vous a-t-elle expliqué les raisons des changements introduits ?

Oui

Non

➤ Si non, pourquoi ?

.....  
.....

19. Avez-vous la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer au succès de votre entreprise ?

Oui

Non

➤ Si oui, par quel moyen ?.....

➤ Si non, pourquoi ?.....

.....

20. La DRH d'AIR ALGERIE arrive-t-elle à détecter les résistances au changement ?

Oui

Non

➤ Si oui, de quelle manière ?

- Les discours des employés (discussions, murmures, communication informelle....)

- Les routines (comportement quotidien des employés)

- Les symboles (ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements ... )

- Les actions (elles sont visibles et directes)

- Autres .....

21. La DRH d'AIR ALGERIE arrive-t-elle à détecter les causes de résistances au changement ?

Oui

Non

➤ Si oui, d'après vous, quels sont les causes de résistances les plus courantes dans l'entreprise ?

- La peur de l'inconnu et l'incompréhension du changement

- La peur de prise de risque

- La peur d'être incompetent ou de ne pas maîtriser les nouvelles technologies

- La peur de perdre l'autorité (menace de pouvoir)

- La préférence de stabilité plutôt que le changement

- Autre .....

22. La DRH dispose-t-elle d'outils de gestion et d'anticipation de la résistance au changement ?

Oui

Non

### **Annexe 03 : Questionnaire**

➤ Lesquels ? citez quelques uns ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Annexe 4 : Guide d'entretien

### Guide d'entretien :

- Pourquoi Air Algérie s'engage t'elle dans ce projet ?
- Quels sont les objectifs poursuivis et dans quels délais ?
- Une aide extérieure vient-elle en appuie ?

#### ⇒ Plan de communication :

- ❖ Est-ce que vous avez établi un plan de communication autour du projet
- Si **oui**, pouvez-vous nous éclaircir les détails de ce plan ?
- Si **non**, est ce qu'il y'avait une communication informelle dont l'objet est le projet ?
- ❖ Avez-vous envisagé de communiquer l'usage de projet au pré du personnel avant sa mise en place ?
- ❖ Avez-vous pensé à une communication ascendante pour détecter le climat du personnel au tour du projet ainsi que leurs suggestions ?

#### ⇒ Plan de formation :

- ❖ Est-ce que vous avez établi un plan de formation ?
- Si **oui**, pouvez-vous nous éclaircir les détails de ce plan ?
- Si **non**, pourquoi ?
- ❖ Comment avez-vous ciblé les personnes à former ; ainsi que la durée et les formateurs ?
- ❖ Avez-vous détecté les obstacles en matière de formation ?
- ❖ Est-ce que l'évaluation de la formation est-elle prise en compte ?

#### ⇒ L'accompagnement :

- ❖ Avez-vous envisagé de faire un coaching du personnel ?
- Si **oui**, quel est le plan envisagé? (le choix du coach, la durée, l'acceptation du personnel ainsi que les obstacles)
- Si **non**, pourquoi ?
- ❖ Est qu'il y'avait une résistance à ce changement ? et par qui ?
- ❖ Ce changement a-t-il réussi ou pas ?

## Annexe 5 : Interfaces des systèmes d'informations au sein d'Air Algérie

### 1. Interface de notre système de gestion de la carrière :

```

15:51:39                *** NATURAL SECURITY ***                15-11-30
                        - Air Algeria -

      DDDDDDDDDDDDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIIIIIIIIIIIIIIII
      DDDDDDDDDDDDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIIIIIIIIIIIIIIII
      DDDDDDDDDDDDDDD    SSSSS    IIIIII
      DDDDD    DDDD    SSSSS    IIIIII
      DDDDD    DDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIII
      DDDDD    DDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIII
      DDDDD    DDDDD    SSSSS    IIIIII
      DDDDDDDDDDDDDDDDD    SSSSS    IIIIII
      DDDDDDDDDDDDDDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIIIIIIIIIIIIIIII
      DDDDDDDDDDDDDDDDD    SSSSSSSSSSSSSSSSS    IIIIIIIIIIIIIIIIIII

-----
Air Algeria, Kouba - Salle Machines Tel. Std : 021 281112 P : 3035/3036
-----

Library ID: _____ User ID: _____
Password: _____ New Password: _____

```

- Volet 1 : gestion du personnel (nous renseignons l'identité de l'employé)

```

30/11/15                Gestion du Personnel                AFF-EFF1
15:59:17                *** Affichage " Personnel : Effectif " ***    EFF010M

Matricule-cie..: _____ Date traitement..: _____
Nom & prénoms..: _____
Sexe.....: _____ Code nationalité : _____
Code Région...: _____ Code wilaya....: _____
Groupe & Chap. : _____ Compte Analytique: _____ Code Unité.: _____
Code Fonction. : _____ Lib. Fonct : _____
Situat Famille : _____ Code Irg.....: _____ Enf alloc..: _____
Pers. Charges. : _____ Code Collectif..: _____ Type Pers..: _____
Date d'entrée. : _____ Date de sortie..: _____ Motif.....: _____
Date Naissance : _____ Type de Contrat. : _____
Adresse : _____

-----Classification-----
Corps.....: _____ Catégorie...: _____ Section...: _____
Indice.....: _____ Salaire Base: _____ Taux Anc...: _____

Date Entrée Ph : _____ Qualif Ph.. : _____
Phv de Base... : _____ Phv Réelle. : _____
Commande directe : _____
Enter-PF1---PF2---PF3---PF4---PF5---PF6---PF7---PF8---PF9---PF10--PF11--PF12---
Aide Gen Men Ret Aband Chg Valid

```

## Annexe 5 : Interfaces des systèmes d'informations au sein d'Air Algérie

- **Volet 2** : suivi de carrière (nous renseignons la carrière de l'employé (promotion, avancement, détachement à l'étranger, réintégration du poste, retraite, etc)

```
30/11/15                               Suivi de Carrière                               AFF-CAR1
15:59:52                               *** Affichage du dernier acte de Carrière ***   CAR010M
Matricule ...: _____
Nom .....: _____                               Prénoms: _____

Code Carrière.: _____   Grch / Cae....: _____
Dte Car.deb...: _____   Poste travail.: _____   Dte Car.fin.: _____
Corps Psl....: _____   Gr/soc Prof...: _____
Catégorie....: _____   Section.....: _____   Echelle.....: _____
Salaire Base..: _____   Indice.....: _____
Durée (AAMM)..: _____   Organisme....: _____
Fin Cont/Sort : _____

                               Impact sur la Fiche Signalétique

Fonction.....: _____
Affectation...: _____
Cde Direction.: _____   Col: _____   Date Sortie.....: _____
Dte Recrutemt.: _____   Nature Recrut.: _____   fin cont/sort temp.: _____
Code Région...: _____   Code Wilaya...: _____   Code Unité.....: _____
Lib. Décision.: _____

Commande directe : _____
Enter-PF1---PF2---PF3---PF4---PF5---PF6---PF7---PF8---PF9---PF10--PF11--PF12---
Aide Gen Men Ret ABAND Chg PG AV VALID
```

## 2. EVALCOM : pour l'évaluation des compétences

The screenshot shows a web browser window with the URL `evalcom.airalgerie.dz/evalcom/`. The page header includes the Air Algérie logo and the text "DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION (DRHF)". The main content area features a login form for "EVALCOM PLUS" with the tagline "études conseils et développement de solutions". The form contains fields for "Utilisateur:" and "Mot de passe:", a "Connecter" button, and a link for "Modifier Mot de passe?". The background of the page is a light blue gradient with abstract geometric shapes in shades of pink, blue, and green.

## Annexe 5 : Interfaces des systèmes d'informations au sein d'Air Algérie

- L'interface avec les rubriques :

Menu

Evalcom Professionnel

ABELHADJ, TRAINING

Menu

Evaluation

Fiche d'évaluation

Fiches des employés à évaluer Fiches des employés déjà évalués Ma fiche d'évaluation

Tous poste de travail sélectionner un employé

Fiche Employé

Nom de l'employé Poste de travail Famille

Compétence	Aptitude observable	Niveau de maîtrise
------------	---------------------	--------------------

Enregistrer Valider la fiche

©2011 EVALCOMPLUS. All Rights Reserved. Powered by SR.Management

- Le détail desdites rubriques

Menu

Evalcom Professionnel

ABELHADJ, TRAINING

Menu

Evaluation

Fiche d'évaluation

Fiches des employés à évaluer Fiches des employés déjà évalués Ma fiche d'évaluation

Agent commercial USER50 USER50

Fiche Employé

Nom de l'employé USER50 USER50 Poste de travail Agent commercial Famille AFFAIRES

Compétence	Aptitude observable	Niveau de maîtrise
Sens des affaires	Se tient informé de l'évolution de l'industrie, du marché et de la position de l'entreprise	
Sens des affaires	Comprend l'apport que peut faire son unité à l'atteinte des objectifs commerciaux	
Sens des affaires	Elabore des stratégies pour acquérir ou conserver un avantage concurrentiel	
Sens des affaires	Sait peser le pour et le contre des nouveaux débouchés et projets	
Sens des affaires	Développe un réseau d'affaires, en étant à l'affût des nouveaux créneaux, marchés et partenariats, et en saisissant les bonnes occasions d'affaires lorsqu'elles se présentent	
Vision stratégique	Sait prendre en considération l'environnement social, politique et économique de l'entreprise	
Vision stratégique	Prévoit les événements, décèle les tendances et les signes avant-coureur de changements importants	
Vision stratégique	Sait recueillir l'information stratégique interne et externe à son unité	

1 / 4

Enregistrer Valider la fiche

©2011 EVALCOMPLUS. All Rights Reserved. Powered by SR.Management

## **POLITIQUE QUALITE**

AIR ALGERIE, consciente des enjeux que représente actuellement l'environnement concurrentiel dans le transport aérien, nourrit l'ambition de développer davantage sa politique d'amélioration continue afin de répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de qualité.

AIR ALGERIE dont le développement passe inévitablement par la mise en œuvre d'une démarche qualité, a procédé à l'implémentation d'un Système Management de la Qualité qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires telles que DACM, ISO 9001, IOSA, PART 145 et qui est constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes.

A ce titre, nous ferons des attentes de nos clients, les objectifs stratégiques d'AIR ALGERIE. Ainsi,

- Nous maintiendrons et améliorerons le niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes,
- Nous veillerons à la régularité des programmes,
- Nous améliorerons la ponctualité des vols,

Pour cela, nous travaillerons ensemble pour améliorer les performances de nos processus internes, notamment à travers :

- La mise en place d'un dispositif de management de la relation clients, afin d'améliorer l'écoute client, à tous les stades de la relation commerciale,
- La maîtrise des performances, en matière de délais, de tous nos processus opérationnels,
- Le développement des compétences collectives de la compagnie et des compétences individuelles des femmes et des hommes qui font la réussite d'AIR ALGERIE.

L'ensemble du personnel d'AIR ALGERIE, conjuguera ses efforts et mettra ses compétences, au service du client.

Je m'engage à réunir toutes les ressources nécessaires, en vue d'améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la qualité, dans l'esprit et la lettre de la norme ISO 9001 :2008.

15 AOUT 2011



Le Président Directeur Général

**M.S. BOULTIF**

## Résumé

Le changement, une constante dans la vie de l'entreprise ; ce phénomène qui ne cesse de se propager dans les différentes entreprises et qui opèrent dans les marchés concurrentiels, est devenu très répondeu dans les entreprises Algériennes.

Dans un tel environnement, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme une ressource clé qu'elles doivent développer perpétuellement afin de répondre aux différents défis des changements. En fait, qui mieux que les dirigeants et les professionnels RH qui sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement. 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 quelques responsables plus d'une enquête de terrain sur un échantillon de 76 employés de la compagnie aérienne Air Algérie afin de mieux comprendre comment la DRH contribue pour impliquer les RH au processus du changement et de participer à la réussite des projets de l'entreprise.

### Mot clés :

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

## ملخص

التغيير مستمر في حياة الشركة، هذه الظاهرة التي لا تزال تنتشر في مختلف الشركات، خاصة تلك التي تنشط في الأسواق التنافسية حيث أصبحت الان شائعة في الشركات الجزائرية.

في مثل هذا الوضع ، وجب على المؤسسات أن تعتبر رأس المال البشري كمورد أساسي يجب تطويره باستمرار لمواجهة التحديات المختلفة لهذه التغييرات. في الواقع، من أفضل من المديرين وخبراء الموارد البشرية القادرين حقا على فهم حاجات الأفراد في فترة التغيير. وبالتالي فإن الهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير التنظيمي من خلال اجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة بالإضافة إلى دراسة ميدانية على عينة من 76 موظفا من شركة طيران الخطوط الجوية الجزائرية 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.

# Table des matières

**REMERCIEMENT**

**DEDICACE**

**LISTE DES TABLEAUX**

**LISTE DES FIGURES**

**LISTE DES GRAPHES**

**INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE 01 : L'entreprise face au changement organisationnel.....01**

Introduction.....02

**Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel.....03**

1. Définitions .....03
  - 1.1.Définitions du changement .....03
  - 1.2.Définitions du changement organisationnel.....03
  - 1.3.Historique du changement organisationnel.....04
2. Typologie du changement.....05
  - 2.1.Les facteurs du changement organisationnel.....05
    - 2.1.1. Les facteurs externes.....05
    - 2.1.2. Les facteurs internes.....06
  - 2.2.Les différents types de changement organisationnel.....07
    - 2.2.1. La typologie selon Mintzberg.....07
    - 2.2.2. La typologie selon Grouard et Meston .....07
    - 2.2.3. La typologie selon Hafsi et Fabi.....08
    - 2.2.4. La typologie selon Gersick, Miller et Tushman.....08
3. Les trois dimensions du changement organisationnel.....10
  - 3.1.La profondeur.....10
  - 3.2.La rapidité.....11
  - 3.3.Le mode d'imposition .....11

**Section 02 : La conduite du changement organisationnel.....11**

1. Les objectifs de la conduite du changement organisationnel.....11
  - 1.1.L'adhésion des principaux acteurs d'un projet.....12
  - 1.2.La transformation .....12
  - 1.3.L'évolution.....12
2. Les styles de la conduite du changement.....12
  - 2.1.L'éducation et la communication .....14
  - 2.2.La collaboration et la participation .....14
  - 2.3. L'intervention .....14
  - 2.4.La direction et la coercition.....15
3. Les structures et les acteurs .....15
  - 3.1.Les structures .....15
  - 3.2.Les acteurs .....16
    - 3.2.1. Les collaborateurs.....17
    - 3.2.2. Les managers .....17
    - 3.2.3. Les collaborateurs sociaux.....17

4. Les leviers de la conduite du changement organisationnel.....	17
4.1.Le marketing interne et la communication.....	18
4.2.La formation.....	18
4.3.L'accompagnement .....	18
5. La mise en œuvre du changement organisationnel.....	19
5.1.Le processus de changement.....	19
5.1.1. Le modèle de Lewin.....	19
5.1.2. Le modèle de Collerette et al.....	20
5.2.Les facteurs de risque liés au changement organisationnel.....	21
<b>Section 03 : L'organisation face à la résistance au changement organisationnel.....</b>	<b>22</b>
1. Le concept de la résistance au changement .....	22
1.1. Définition de la résistance au changement.....	22
1.2. Les formes de la résistance au changement.....	24
2. Causes et origines de la résistance au changement .....	24
2.1. Les origines individuelles de la résistance au changement .....	25
2.2. Les origines collectives ou organisationnelles de la résistance au changement..	26
3. Les outils nécessaires pour surmonter la résistance au changement .....	27
3.1. La typologie d'acteurs face au changement organisationnel.....	27
3.2. La matrice DRAS pour déceler les résistances au changement.....	27
3.3. Comment faire face à la résistance au changement ? .....	28
Conclusion .....	30
<b>CHAPITRE 02 : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>31</b>
Introduction .....	32
<b>Section 01 : Généralités sur la GRH.....</b>	<b>33</b>
1. La définition de la GRH.....	33
2. Les objectifs de la GRH .....	34
2.1.Les objectifs explicites .....	34
2.2.Les objectifs implicites .....	34
2.2.1. L'accroissement de la productivité.....	35
2.2.2. L'amélioration de la qualité de vie dans le travail.....	35
2.2.3. Le respect du cadre juridique.....	35
2.3.Les objectifs à long terme.....	35
3. Les activités rattachées à la GRH.....	36
3.1.L'administration du personnel.....	36
3.2.La gestion des emplois .....	36
4. Politique en ressources humaines.....	36
4.1.Politique de l'emploi .....	37
4.2. Politique de rémunération .....	37
4.2.1. Objectifs de la politique de rémunération .....	38
4.3. La politique de valorisation.....	38
4.3.1. Politique de formation .....	38
4.4.Politique de la gestion de carrière .....	38
4.4.1. Les objectifs de la politique de gestion de carrière.....	38
5. Mission de la GRH .....	39

5.1. La paie .....	39
5.2. L'administration du personnel .....	40
5.3. Le développement social (la formation) .....	40
5.4. La stratégie.....	40
<b>Section 02 : La relation entre la GRH et la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>41</b>
1. La relation entre la GRH et le changement organisationnel .....	41
2. La contribution de la fonction GRH dans la gestion et l'accompagnement du changement .....	44
2.1. L'individu face au changement .....	45
2.2. La fonction GRH au cœur de l'accompagnement des processus du changement.....	49
<b>Section 03 : le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.....</b>	<b>49</b>
1. Les rôles des professionnels de la GRH dans la conduite du changement.....	49
1.2. Comme partenaire stratégique.....	50
1.3. Comme gestionnaire politique.....	50
1.4. Comme agent de changement.....	50
2. L'agent de changement et ses gestes.....	51
2.1. Les différents agents de changement .....	51
2.1.1. Le rôle de la haute direction.....	52
2.1.2. L'agent de changement RH.....	53
3. Les études sur le rôle des professionnels RH comme agent de changement.....	55
3.1. L'étude de Conner et Ulrich (1996) .....	55
3.2. L'étude de Walker et Reif (1999) .....	56
3.3. L'étude Calddwell(2001).....	57
4. Contribution de différentes disciplines à l'explication du rôle stratégique de la GRH.....	58
5. Changement organisationnel et GRH : les défis à relevés .....	59
Conclusion .....	61
<b>CHAPITRE 03 : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>62</b>
Introduction .....	63
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Air Algérie.....</b>	<b>64</b>
1. Présentation de la compagnie Air Algérie.....	64
1.1. Historique.....	64
1.2. Objectifs et missions d'Air Algérie.....	66
1.2.1. Les missions .....	66
1.2.2. Les objectifs.....	66
1.3. Les ressources matérielles et humaines d'Air Algérie.....	67
1.3.1. Les ressources matérielles.....	67
1.3.2. Les ressources humaines.....	68
1.4. L'organisation de la compagnie d'Air Algérie.....	69
1.4.1. La Direction Générale et staff.....	69
1.4.2. Les différents Divisions d'Air Algérie.....	70

1.4.2.1. La Division Commerciale .....	70
1.4.2.2. La Division Exploitation.....	70
1.4.2.3. La Gestion Technique des Flottes.....	71
1.4.2.4. La Division Maintenance.....	71
2. Présentation de la structure d'accueil.....	71
2.1. Les missions de la DRH.....	72
2.2. Les structures.....	72
2.2.1. La Sous Direction Etudes et Réglementation.....	73
2.2.2. La Sous Direction de la Formation .....	73
2.2.3. La Sous Direction du Personnel.....	74
2.2.4. La Sous Direction Rémunération.....	74
2.2.5. La Sous Direction Administration Sociale et Fiscale.....	75
<b>Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et les principaux changements en cours au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>75</b>
1. Présentation de la méthodologie de recherche.....	76
1.1. L'objectif de l'enquête.....	76
1.2. Les hypothèses de l'enquête.....	76
1.3. La taille de l'échantillon.....	77
1.4. Type de traitement.....	77
1.5. L'enquête par questionnaire.....	77
1.5.1. Les types de questions.....	77
1.5.2. L'ordre des questions .....	78
2. Présentation des projets en cours au sein d'Air Algérie.....	78
2.1. Présentation du projet EVALCOM.....	78
2.1.1. Les raisons de la mise en place du projet EVALCOM.....	79
2.1.2. La durée de mise en place du projet EVALCOM.....	79
2.1.3. Les objectifs du projet EVALCOM.....	79
2.1.4. Le processus de la mise en place du projet EVALCOM.....	80
2.1.5. La communication autour du projet.....	80
2.2. Présentation du projet de la filialisation d'Air Algérie.....	80
2.2.1. La présentation de la filiale Catering.....	81
2.2.2. La capacité de production de la filiale Catering.....	82
2.2.3. La communication au sein de la filiale Catering.....	82
2.2.4. Les missions de la Direction Catering.....	82
2.2.5. L'organisation de la filiale Catering .....	83
<b>Section 03 : Etude terrain sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>83</b>
1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	83
1.1. Identification de l'enquêté.....	83
1.2. La contribution des ressources humaines au processus du changement.....	86
1.3. Importance de la DRH dans le processus du changement.....	92
1.4. La conduite du changement.....	96
1.5. La DRH face à la résistance au changement.....	102
<b>Section 04 : Discussion des résultats de l'enquête.....</b>	<b>109</b>
1. Présentation et discussion des résultats de l'enquête.....	110
2. Suggestions et recommandations.....	112

Conclusion .....	114
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>115</b>

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**RESUME**