

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE-ALGER –**

Mémoire de fin d'études  
Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister  
En sciences commerciales et financières

Option : « Management »

**Thème :**

***Le rôle de la Direction des Ressources  
Humaines dans la conduite du  
changement organisationnel  
- CAS : Sonatrach -***

**Présenté par :**  
Mme BOUKABOU née  
ZINE Imane

**Encadré par:**  
Pr. KECHAD Rabah

Durée et lieu du stage : Du 17.12. 2013 au 17.04.2014, SONATRACH, Alger.  
Direction générale de Sonatrach: Djenane El Malik-Hydra-Alger

***Promotion : 2012/ 2013***

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE-ALGER –**

Mémoire de fin d'études  
Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister  
En sciences commerciales et financières

Option : « Management »

**Thème :**

***Le rôle de la Direction des Ressources  
Humaines dans la conduite du  
changement organisationnel  
- CAS : Sonatrach -***

**Présenté par :**  
Mme BOUKABOU née  
ZINE Imane

**Encadré par:**  
Pr. KECHAD Rabah

Durée et lieu du stage : Du 17.12. 2013 au 17.04.2014, SONATRACH, Alger.  
Direction générale de Sonatrach: Djenane El Malik-Hydra-Alger

***Promotion : 2012/ 2013***

# Remerciements

*Tout à d'abord je commence par remercier mon Dieu de toutes les grâces qu'il m'a fait jusqu'ici. C'est encore par un effet de son bonté que j'ai pu réaliser ce mémoire.*

*La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.*

*Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à MR KECHAD Rabah, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

*Je remercie aussi MR Belaidi qui m'a aidé beaucoup à chaque fois que je demande de l'aide.*

*Mes remerciements vont ainsi à toute l'équipe de Sonatrach, spécialement à Mme Talbi, Mme Bnouidina, et Mr Hakim dont l'apport nous a été indispensable pour atteindre les objectifs du présent travail.*

*Un immense merci pour mon mari Abderrahmane qui m'a sollicité pour terminer ce travail et merci encore pour son encouragement.*

*A mes deux chères enfants, Zakaria et Adem, c'est pour eux que j'ai eu envie de continuer ce présent travail*

*Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, spécialement pour ma mère qui m'a assisté, m'a encouragé, et surtout a beaucoup prié pour moi.  
« Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».*

*Je suis aussi reconnaissante à mes sœurs, Amina, Naima, Hannane, Laila pour leurs encouragements. Sans oublier ma Belle Mère la femme qui me donne toujours le courage et les revendications dans toute étape faite jusqu'ici.  
Merci pour leurs aides*

*A mes Amies, surtout Nesserine pour son aide et tout le personnel de l'Ecole Supérieure de Commerce*

***Imane***

# Dédicace

*Que ce travail témoigne de mes respects :*

## *A mes très chers parents*

*Honorable, aimable : vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager.*

*Ma mère, ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.*

*Mon père, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être.*

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner jusqu'à maintenant.*

*Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.*

## *A mon très cher mari Abderrahmane*

*Quand je t'ai connu, j'ai trouvé l'homme de ma vie, mon âme sœur et la lumière de mon chemin. Ma vie à tes côtés est remplie de belles surprises.*

*Tes sacrifices, ton soutien moral et matériel, ta gentillesse sans égal, ton profond attachement m'ont permis de réussir mes études. Sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour.*

*Que Dieu réunisse nos chemins pour un long commun serein et que ce travail soit témoignage de ma reconnaissance et de mon amour sincère et fidèle.*

## *A mes très chers enfants ZAKARJA et ADEM*

*Que Dieu vous préserve pour nous, vous protège et vous accorde santé, bonheur et réussite dans vos vies. Je vous aime énormément.*

## *Je dédie encore ce travail à :*

*Mes sœurs : Amina, Naima, Hanane et Laila, que dieu vous protège.*

*Mes beaux parents : Vous m'avez accueilli à bras ouverts dans votre famille.*

*Ma grande mère: qui ne cesse pas de prier pour nous.*

*A tous les membres de ma famille, et la famille BOUKABOU petits et grands, et surtout à la mémoire de mon oncle DJAMEL*

*Veillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection*

**Imane**

## *Sommaire*

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Listes des Figures et Graphes	
Introduction Générale.....	A-E

### **Chapitre I : La Conduite du Changement Organisationnel**

Introduction .....	1
Section I : Généralité sur le changement organisationnel .....	2
1. Définitions .....	2
1.1.Définitions du changement.....	2
1.2.Définitions du changement organisationnel .....	2
2. Typologie du changement organisationnel.....	5
3. Les conceptions du changement organisationnel .....	7
3.1.Courant déterministe .....	7
3.2.Courant volontariste .....	9
3.3.Courant transversal.....	9
4. Les trois dimensions du changement organisationnel.....	10
4.1.La profondeur du changement.....	10
4.2.La rapidité du changement .....	10
4.3.Le mode d'imposition choisi des changements .....	10
Section II : La mise en œuvre du changement organisationnel.....	11
1. Les enjeux du changement pour les dirigeants .....	11
2. Types de stratégies de management du changement organisationnel .....	11
3. Les structures et les acteurs du changement.....	12
3.1.Les structures.....	13
3.2.Les acteurs .....	13
4. Style de conduite de changement organisationnel .....	14
5. Les phases du changement organisationnel et les outils pour sa mise en oeuvre .....	16
5.1.Les leviers de la conduite du changement.....	17
5.2.phases et outils de la mise en oeuvre du changement organisationnel .....	18
6. Les risques du changement .....	21
6.1.La déstabilisation du système .....	22
6.2.Les défauts de conception du projet .....	22
6.3.La communication.....	22
6.4.La mise en œuvre .....	23
6.5.La réduction d'un projet à la formation des agents .....	23
Section III : Résistance, adaptation et engagement des RH au changement organisationnel ..	24
1. Résistance au changement organisationnel .....	24
1.1.La définition de résistance au changement .....	24
1.2.Catégories de résistances au changement.....	25
1.3.Les vraies causes de résistance.....	27
1.4.Outils d'analyses pour déceler la résistance au changement.....	29
1.5.Moyens pour convaincre la résistance.....	29

2. L'acceptation au changement .....	31
3. L'adaptation au changement .....	32
3.1.Le syndrome général d'adaptation (stress).....	33
3.2.Les émotions au travail .....	34
4. Théorie de l'engagement .....	36
4.1.Théories de l'attribution .....	36
4.2.Biais motivationnels .....	36
Conclusion.....	39
 <b>Chapitre II : Rôle et contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel</b>	
Introduction .....	40
Section I : Le lien entre la gestion des ressources humaines et le changement .....	41
1. Présentations de la fonction ressources humaines.....	41
1.1.Définitions .....	41
1.2.Définition de la gestion stratégique de ressources humaines .....	43
1.3.L'importance de la gestion stratégique des ressources humaines .....	43
2. Organisation et activités principales de la GRH .....	45
2.1.L'organisation de la fonction ressources humaines .....	45
2.2.Les activités principales de la gestion des ressources humaines.....	46
3. Le lien entre la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel ...	47
3.1.La théorie du développement organisationnel .....	47
3.2.L'incidence des compétences et des connaissances .....	48
4. Le contexte du changement dans les activités stratégiques de la gestion des Ressources Humaines au cours des trois phases du changement.....	50
4.1.La gestion stratégique des ressources humaines au cours de la phase de démarrage du processus de changement (la phase du diagnostique) .....	50
4.2.La Stratégie des ressources humaines au cours de la phase de mise en œuvre du processus de changement (la phase de la transformation) .....	51
4.3.La Stratégie de gestion des ressources humaines au cours du processus de pilotage du changement.....	53
Section II : Le rôle des acteurs et de la DRH dans la conduite du changement.....	54
1. Le rôle des acteurs dans le changement organisationnel.....	54
2. La mesure de la contribution de l'individu au changement .....	61
3. Les nouveaux rôles et responsabilités des professionnels de la GRH.....	64
3.1.Comme partenaire stratégique.....	64
3.2.Comme gestionnaire politique .....	64
3.3.Comme agent de changement .....	65
4. L'agent de changement et ses gestes.....	65
4.1.Les différents agents de changement .....	66
4.2.Les études sur le rôle des professionnels RH comme agents de changement.....	69

Section III : L'intervention des RH sur le changement, les nouveaux défis généraux et les critères de réalisation du changement ..... 76

- 1. L'intervention des RH sur le changement ..... 76
  - 1.1. Le choix d'une stratégie GRH et d'une GPEC ..... 76
  - 1.2. L'entretien identitaire ..... 79
- 2. Les nouveaux défis généraux de l'entreprise grâce au changement ..... 80
  - 2.1. L'administration du personnel ..... 81
  - 2.2. La gestion du cycle de vie et son développement lors du changement ..... 81
- 3. Les critères de réalisation de la conduite du changement ..... 83
  - 3.1. Les apports humains pour mener la conduite de changement ..... 83
  - 3.2. Les forces dans le déroulement de la conduite de changement ..... 84
  - 3.3. La typologie et les caractéristiques de la conduite du changement ..... 85

Conclusion ..... 88

***Chapitre III : Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de SONATRACH***

Introduction ..... 89

Section I: Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach ..... 90

- 1. Présentation de Sonatrach ..... 90
  - 1.1. Historique de l'entreprise nationale Sonatrach ..... 90
  - 1.2. Sonatrach aujourd'hui ..... 91
  - 1.3. Objectifs et missions de Sonatrach ..... 92
- 2. Les filiales de Sonatrach ..... 92
  - 2.1. Les filiales nationales ..... 92
  - 2.2. Les filiales internationales ..... 93
- 3. L'organisation de l'entreprise Sonatrach ..... 94
  - 3.1. Direction Générale et staff ..... 94
  - 3.2. Les structures opérationnelles ..... 94
  - 3.3. Directions Fonctionnelles ..... 96
    - Macrostructure de Sonatrach ..... 97
- 4. Présentation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines DCG-RHU ..... 98

Section II: Présentation de la méthode de l'enquête (enquête par questionnaire) ..... 99

- 1. Présentation de l'enquête et choix de la méthode ..... 99
- 2. L'enquête par questionnaire ..... 100
- 3. Le terrain de recherche et échantillonnage ..... 102
  - 3.1. La base de sondage ..... 102
  - 3.2. La méthode d'échantillonnage ..... 103

Section III : Etude empirique sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de Sonatrach .....	104
1. Dépouillement des résultats du questionnaire .....	104
1.1.Les caractéristiques socio-démographiques .....	104
1.2.Le tri uni-varié des questions .....	107
1.3.Le tri bi-varié des questions (test des hypothèses de l'étude terrain) .....	129
2. Résultats à retenir .....	132
Conclusion.....	134
Conclusion Générale .....	135
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

## *Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les typologies du changement	05
02	Synthèse des différents types de changement	07
03	Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	08
04	La matrice DRAS de Autissier et Moutot	29
05	Moyens pour convaincre la résistance	30
06	Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement	71
07	Perception des répondants sur le rôle attendu/réalisé d'agent de changement RH	72
08	Rôles réalisés d'agent de changement RH dans les grandes entreprises du Royaume-Uni	74
09	Répartition des employés dans les structures du siège de Sonatrach	103
10	L'âge des interviewés	104
11	Le sexe des interviewés	105
12	L'ancienneté au niveau de l'entreprise	106
13	La catégorie Socioprofessionnelle	106
14	Types de changements au sein de Sonatrach	107
15	Evaluation de la place de la DRH	108
16	L'importance de la position de la DRH dans la conduite du changement	109
17	Le niveau d'adaptation des RH aux changements	110
18	Evaluation de niveau d'intervention de la DRH dans l'adaptation aux changements	111
19	Le désir d'adoption d'autres outils pour l'adaptation	112
20	Autres outils spécifiques adoptés par la DRH	112
21	Observation des résistances au changement par la DRH	113
22	La détection des résistances par la DRH selon la matrice DRAS	114

23	Détection des sources (causes) de résistances aux changements par la DRH	115
24	Les sources de résistances des employés au sein de Sonatrach	116
25	La disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH	117
26	Outils disposés par la DRH pour lutter contre la résistance	118
27	Le degré d'écoute des RH par la DRH au sein de SONATRACH	119
28	La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH	119
29	Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé	120
30	Evaluation de la fourniture d'efforts par la DRH pour impliquer ses RH au processus du changement	121
31	Le domaine des efforts fournis par la DRH	123
32	Evaluation de l'impression gardée sur les changements introduit dans Sonatrach	125
33	La nécessité du changement pour le développement de l'entreprise Sonatrach	126
34	Les Justifications des employés sur le non nécessité du changement	126
35	Les apports positifs sur la nécessité du changement pour le développement de l'entreprise	127
36	Les effets de la conduite du changement et ses conséquences	128
37	Tableau croisé entre le degré de satisfaction des interventions de la DRH et le niveau de participation des RH au changement.	130
38	Tableau d'ANOVA de la relation entre les interventions de la DRH et le niveau d'adaptation des RH	130
39	Tableau croisé entre l'adhésion des employés dans le processus de changement et les efforts fourni par la DRH.	131
40	Tableau d'ANOVA de la relation entre les efforts fournis par la DRH pour faire impliquer les RH aux changements et le niveau de participation de ces RH part apport a ces changements.	132

### *Liste des figures*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Dimensions et composantes de l'efficacité organisationnelle	62
02	Modèle des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1996)	68
03	Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001)	74

### *Liste des graphes*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Répartition selon l'âge	105
02	Répartition selon le sexe	105
03	Répartition selon l'ancienneté	106
04	La répartition selon la catégorie socio professionnelle	106
05	Types de changements au Sonatrach	107
06	L'évaluation de la place de DRH	108
07	Le niveau d'adaptation aux changements	110
08	Le désir d'adoption d'autres outils pour l'adaptation	112
09	Observation des résistances au changement par la DRH	113
10	La détection des résistances par la DRH selon la matrice DRAS	114
11	Détection des sources de résistances aux changements par la DRH	115
12	La disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH	117
13	Le degré d'écoute des RH par la DRH au sein de SONATRACH	119
14	La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH	120
15	Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement	121
16	Evaluation de la fourniture d'efforts par la DRH pour impliquer ses RH au processus du changement	122
17	Evaluation de l'impression gardée sur les changements introduits dans Sonatrach	125
18	La nécessité de changement pour le développement de l'entreprise Sonatrach	126
19	Les effets et les conséquences de la conduite du changement.	128

### *Introduction générale*

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs et récurrents. Ces changements sont de diverses natures et sont connus sous les dénominations de restructurations, revitalisations, ou réorganisations, et dans la plupart des cas s'accompagnent de réductions sensibles des effectifs. Ces mouvements de transformation sont liés à l'environnement économique qui devient de plus en plus compétitif, donc les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celle-ci dans un mouvement de changement continue. Ces transformations observées dans l'environnement économiques obligent les organisations à réagir de plus en plus rapidement.

Les changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante. Devant ce constat de changement que beaucoup le considèrent comme inéluctable, dans les organisations aujourd'hui.

Plus que jamais, les marchés offrent aux organisations des opportunités de développement sans pareil. Paradoxalement, ces mêmes organisations sont menacées par l'accélération des échanges et l'évolution des mentalités. Or, les organisations et leurs intervenants ont d'importants défis à relever. Ces derniers sont constamment confrontés à des changements de plus en plus complexes. Ainsi quel que soit leur niveau hiérarchique, les intervenants doivent être en mesure de comprendre leur organisation et le contexte particulier dans lequel ils opèrent et d'y intervenir avec cohérence.

Le développement des organisations passe de plus en plus par leur capacité de changement et par leur succès à mettre à profit le potentiel des ressources humaines dont elles disposent. Dans ce contexte, où les personnes deviennent un facteur critique, il importe de réaliser combien la diversité des visions et des paradigmes qui les supportent conduit à des compréhensions différentes de la dynamique du changement et, par la suite, à des modes d'analyse et d'intervention distincts.

Tout changement comporte son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs. D'ailleurs, le discours dominant chez les dirigeants d'entreprise insiste sur le fait que « rien n'est plus important que les personnes » dans ce formidable mouvement d'adaptation aux nouvelles formes de concurrence. La ressource humaine est donc la clef de voûte de la réussite du changement organisationnel.

## *Introduction générale*

---

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Afin de s'adapter, les individus font deux évaluations de leur situation. La première est dite primaire et elle consiste à évaluer dans quelle mesure les changements peuvent mettre en danger leur bien-être. L'évaluation secondaire mène à s'interroger sur les moyens ou les stratégies à mettre en œuvre afin de s'ajuster.

Le changement, surtout lorsqu'il est majeur, bouleverse les personnes qui y sont exposées, la résistance au changement est même inévitable si les personnes ne sont pas adéquatement préparées au changement qui les attend.

Malgré le rôle clé des individus dans le changement organisationnel, les organisations se sont davantage préoccupées de la façon d'introduire les changements que de la façon de les gérer. Et pour faire face à des conséquences négatives tant pour les organisations que pour les individus qui les constituent, les entreprises ont tout avantage à tenter de limiter les formes de résistance qui mettent en péril la réussite d'un projet de changement.

Or, la capacité de mobiliser le personnel devient aussi celle de comprendre et d'agir en tenant compte des problèmes humains que pose le changement. Mais une gestion attentive du changement qui passe par la réelle compréhension de ces problèmes humains n'est pas chose facile. La ressource humaine constitue donc une ressource difficile à saisir et à gérer. Rares sont les dirigeants, les professionnels RH ou les gestionnaires de projet qui sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement.

Face à cette difficulté, le rôle d'agent de changement dans la fonction RH suscite de plus en plus d'intérêts de la part des professionnels responsables de la DRH. L'agent de changement demeure un concept aussi ambigu qu'éclaté. Bien que ceux-ci semblent converger sur des attentes similaires envers les professionnels RH en contexte de changement, il reste difficile de véritablement opérationnaliser ces différents rôles et d'en dégager des lignes directrices menant à une application pratique.

C'est pourquoi **l'importance et l'intérêt** de cette recherche est 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 ces transformations au sein de leurs entreprises. Pour faire face à ces transformations, le rôle des professionnels responsables de la DRH est indispensable en contexte de changement organisationnel.

Nous représentons **les raisons du choix du sujet** comme suit:

La spécialisation est l'un des facteurs personnels les plus importants qui ont conduit au choix de ce thème, afin de comprendre le rôle de la DRH dans la conduite du changement dans l'entreprise, ainsi la manière à suivre pour permettre une meilleure adaptation de ses RH.

## *Introduction générale*

---

En ce qui concerne les facteurs objectifs, ils sont représentés dans le manque de conduite et de gestion du changement organisationnel par les organisations, ainsi que plusieurs des écrits font la promotion d'une GRH « 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. Mais cette littérature ne délimite pas réellement les frontières des rôles à jouer pour accéder à une gestion plus stratégique des RH. Bien qu'il reste difficile d'opérationnaliser véritablement ces différents rôles et d'en dégager des lignes directrices menant à une application pratique.

La littérature assigne aux professionnels RH une panoplie de rôles souvent prescriptifs menant à une gestion du changement sans véritablement se soucier des attentes ou besoins des individus auxquels ces rôles doivent répondre. Pourtant, une meilleure compréhension des frustrations vécues par les individus exposés au changement permet de réduire et donc de diminuer la résistance au changement. Ainsi en ce qui a trait au(x) rôle(s) que les professionnels RH devraient jouer pour aider les travailleurs à s'adapter de façon satisfaisante au changement organisationnel.

**Les objectifs de la recherche** peuvent être résumés comme suit :

Cette recherche vise à trouver le lien entre la DRH et la conduite du changement organisationnel dans une entreprise algérienne et de comprendre comment la DRH procède-t-elle pour aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits dans l'entreprise, ainsi de connaître la résistance exprimée par les RH, et de déterminer les outils de conduite des changements adoptés par la DRH qui influent sur la participation des RH dans le processus de changement.

À travers cette recherche, nous allons nous baser sur l'évaluation des employés de Sonatrach ayant déjà assisté à un changement organisationnel et cela afin d'envisager le rôle de la DRH dans la conduite de ce changement. C'est pourquoi, on a l'intention de recourir à l'utilisation du questionnaire. Les informations collectées depuis ce questionnaire subissent une analyse quantitative recourant au traitement informatique qui se fait grâce aux logiciels statistiques à savoir: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 21 et Microsoft Office Excel.

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

**« Quel rôle la DRH joue-t-elle dans la conduite du changement dans l'entreprise algérienne et comment permet-elle une meilleure adaptation des RH à ce changement ? »**

Et peut être subdivisée de cette problématique les **sous questions** suivantes :

- 1- Quelles sont les exigences stratégiques de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de l'organisation ?
- 2- Comment la DRH procède-t-elle pour aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits dans l'entreprise ?
- 3- La DRH de l'entreprise algérienne dispose-t-elle des outils de lutte contre la résistance au changement ?

## *Introduction générale*

---

- 4- Dans quelle mesure les efforts fournis par la DRH dans la conduite des changements influent positivement le niveau de participation des RH à ces changements ?

Afin de faciliter la réponse aux questions posées, nous avons décidé de proposer **les hypothèses** suivantes pour notre étude:

**Hypothèse N°01:** La position de la DRH dans l'organisation de l'entreprise algérienne détermine son positionnement dans la conduite du changement au sein de l'entreprise.

**Hypothèse N°02:** La qualité de la démarche dans la conduite du changement adoptée par la DRH est en lien direct avec le niveau d'adaptation des RH.

**Hypothèse N°03:** Il existe un lien direct avec les efforts fournis par la DRH dans la conduite des changements et le niveau d'adhésion des RH à ces changements.

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

L'approche descriptive : tels que les définitions nécessaires à cette recherche, ainsi que les théories de changement et son processus, et la compréhension des pratiques de la DRH, ses outils adoptés de conduite des changements et son rôle lors d'un changement organisationnel à travers la littérature théorique.....etc.

L'approche analytique : nécessaire pour analyser les données de notre étude empirique et par lequel on va analyser les résultats atteints afin de déterminer le lien entre la DRH et la conduite du changement organisationnel, ainsi de déterminer la démarche adoptée de la DRH pour aider les employés à mieux s'adapter à ce changement, et ceci sera réalisé sous l'aide d'un questionnaire qui sera dirigé à tous les employés de l'entreprise SONATRACH.

L'étude nécessite un **plan de travail** divisé en trois chapitres où:

Le premier chapitre traite la notion du changement en générale et le changement organisationnel en particulier, sa typologie, son processus, les outils adoptés par la DRH dans la conduite du changement et les facteurs déclencheurs du changement. Ainsi que la résistance des RH au changement.

Dans le deuxième chapitre on va présenter le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel d'un côté théorique, mais avant d'aborder la relation entre les transformations au sein de l'organisation et la gestion de ressources humaines on va apporter quelques significations des concepts de la GRH, ainsi les stratégies de GRH au cours des trois phases du changement. Puis le rôle des acteurs et de la DRH dans la conduite du changement, ensuite nous allons déterminer la mesure de la contribution de l'individu au changement, ainsi que les nouveaux rôles et intervention et responsabilités des professionnels de GRH. Sans oublier les critères de réalisation de la conduite du changement.

Le dernier chapitre est une étude empirique dans l'entreprise algérienne SONATRACH. Nous allons avoir recours à un questionnaire destiné aux employés de SONATRACH, dont le but est de déterminer le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel, et la manière dont la DRH doit suivre pour aider les RH à mieux s'adapter à ces changements. Puis nous analyserons les résultats obtenus. Ensuite en va retenir quelques résultats importants afin

## *Introduction générale*

---

de mieux répondre à nos questions de recherche.

### **La revue critique de quelques écrits (les études antérieures) :**

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

- La recherche de BAYAD MOHAMED et SCHMITT CHRISTOPHE (2003), son titre :

#### **«GRH et changement organisationnel: quelle relation à travers les théories des organisations?»**

Cette étude s'attache, à travers les différentes théories organisationnelles, à caractériser la relation entre GRH et changement organisationnel.

- Le Mémoire présenté par MARTINE VISINAND en vue de l'obtention d'un diplôme de magister en sciences commerciale (2003), sous le titre de :

#### **«Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel»**

Il a choisi de réaliser son enquête à HEC Montréal auprès des étudiants inscrits au programme de MBA. Selon le site internet de HEC Montréal, le programme de MBA rassemble des professionnels et des gestionnaires provenant d'horizons culturels et professionnels différents et de secteurs économiques variés. Cette étude vise à connaître le rôle attendu des professionnels RH pendant les sept phases de préoccupation de changement.

## *Chapitre I :*

# *La conduite du changement organisationnel*

# *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

## **Introduction**

Le changement organisationnel est défini comme un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressés dans un premier temps d'aborder la notion de changement dans les entreprises afin de mieux le comprendre. Cette partie donne une recension des écrits sur le changement organisationnel.

Nous mobilisons la deuxième partie de ce chapitre à la conduite du changement qu'elle s'agit d'une démarche d'accompagnement au sein d'une entreprise au regard des aléas et du développement de son environnement. Il s'agit de résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils. Il faut aussi accompagner le projet d'organisation au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets, et enfin nous allons étudier les risques qui peuvent provoquer la réussite de la conduite du changement.

En suite, il y a lieu de prendre en compte la dimension humaine dans la troisième partie: la résistance au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension, l'acceptation et l'adaptation aux nouvelles règles du jeu.

# ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

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

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Dans cette présente section, on va essayer d'aborder les concepts généraux qui traitent les différents aspects du changement.

### **1. Définitions**

Nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

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

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»<sup>1</sup>.

De son côté, BELANGER donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»<sup>2</sup>.

D'après BATESON, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (Emery, 2000).

Ces définitions essaient de présenter les divers aspects du changement, mais ces dernières définissent le changement d'une façon générale ; ce qui veut dire le changement qui touche plusieurs domaines (que ce soit la transformation de la structure, l'implantation de nouvelles technologies, l'implantation de la démarche qualité...etc.). Donc nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires.

Dans ce présent mémoire on s'intéresse au changement qui touche les organisations c'est : *Le changement organisationnel*.

#### **1.2. Définitions du changement organisationnel**

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons celles qui nous apparaissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Colletette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, «Le changement organisationnel: Théorie et pratique», Presse de l'Université du Québec, 1997, p 20.

<sup>2</sup> Bélanger, Laurent «le changement organisationnel et le développement», In La dimension humaine des organisations, sous la direction de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaétan Morin, 1994, p357.

<sup>3</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis, «L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », Dunod, 1998, p98.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

Pour Collettere et al, le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»<sup>4</sup>.

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

**Pour le management**, le changement est stratégique

Plusieurs ouvrages emploient l'expression changement organisationnel quand ils abordent le changement, mais aucun de ces ouvrages ne définit directement le changement organisationnel.

I.FOGLIERINI-CARNEIRO aborde le changement organisationnel et écrit : « La transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces de l'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face. Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une approche stratégique... La stratégie interne prévoit la nouvelle organisation, les nouvelles pratiques, voire les nouveaux comportements nécessaires pour assurer la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. La définition des changements tient compte également de leur mise en place. Il faut prendre en compte les compétences des membres de l'organisation, leurs valeur et leur volonté de favoriser la concrétisation des nouvelles orientations »<sup>5</sup>.

Plusieurs aspects sont à souligner dans cette approche:

- Le changement se fait à partir d'un diagnostic de la situation.
- La définition des objectifs du changement est un choix de la direction et fait partie d'une approche stratégique.
- Les objectifs visent une évolution à terme sur un ou plusieurs aspects de l'organisation : la structure, les procédures, le management, la culture, qui passe par une évolution des comportements et des attitudes.
- La stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs tient compte de la situation interne avant le changement, notamment des compétences du personnel, de leurs valeurs et de leur volonté d'adhérer aux nouvelles orientations.
- Le changement se traduit concrètement par la réalisation par les personnes concernées d'une série d'actions ou procédures nouvelles, dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle, s'étalant sur une période déterminée.

---

<sup>4</sup> Collettere, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, op, cit, p20.

<sup>5</sup> I.Fogliérini-Carneiro, « Organisation et gestion des entreprises », Dunod, Paris, 1992.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

**Pour la sociologie**, le changement est un processus

P. BERNOUX dans son livre « sociologie du changement »<sup>6</sup>, en se référant à N.ALTER<sup>7</sup>, il engage à remplacer le terme de changement par l'expression « processus de changement » mettant ainsi en avant l'importance de la dynamique de transformation, de la durée du changement et également l'inévitable incertitude de son aboutissement réel par opposition aux objectifs visés par la direction.

Selon P.BERNOUX, le changement est à comprendre comme un processus continu à conduire par le responsable, visant l'émergence d'une nouvelle forme de l'organisation s'articulant avec l'existant, mais dont l'issue exacte est incertaine. En effet, certaines orientations peuvent s'avérer différentes de qui avait été imaginé par l'initiateur.

D'autre part sur la réalisation du changement, P. BERNOUX la présente comme un double apprentissage de la part des personnes impliquées : l'apprentissage de nouvelles manières de faire, d'exécuter son travail, et, également, l'apprentissage de nouvelles relations, de nouvelles manières de coopérer.

On peut constater avec ces nouveaux éclairages que le changement organisationnel est :

Une évolution, incertaine, concernant un ou plusieurs aspects ( la structure, les procédures, le management et la culture) de l'organisation, souhaitée ou imposée, formulée et pilotée par la direction à la suite d'une analyse de la situation interne et externe, et qui se réalise par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage par les personnes concernées de nouvelles manières de faire et de nouvelles manières de coopérer, aboutissant ainsi à une modification du système de relations entre les acteurs.

Les personnes concernées incluent la Direction est l'aspect précisé dans le concept proposée, qui est un acteur important, mais reste cependant un acteur parmi les autres car le processus ne peut exister sans les autres acteurs. Le changement organisationnel est vu comme impliquant un processus d'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles manières de coopérer également de la part de la Direction. Excluant ainsi les changements fréquents dans l'organisation qui sont le fait d'adaptations des salariés à leur initiative, aux évolutions régulières de leur environnement professionnel.

En effet, même si le changement trouve son origine dans une initiative ou une demande des salariés, il est toujours repris, validé et assumé par la Direction.

---

<sup>6</sup> P. BERNOUX, « sociologie du changement », Paris, Edition du seuil, 2004.

<sup>7</sup> N.ALTER, « l'innovation ordinaire », Paris, PUF, 2000.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

### **2. Typologie du changement organisationnel**

La définition des différents types de changement fait ici référence à différents travaux.

Gersick, Miller, Tushman partent de l'idée « *qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme* »<sup>8</sup>. L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système) ou progressif (modification partiel du système).

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

<b>PROGRESSIF</b>	<p><b>Changement prescrit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>- 12 à 36 mois</li> <li>- Projet An 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<p><b>Changement construit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolutions de l'organisation qui amènent 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>

Tableau 1 : Les typologies du changement.

Grouard et Meston aussi reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Ils donnent **deux types de changements**, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

- **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»<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985, p91.

<sup>9</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis ,op,cit, p9.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

- **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>10</sup>

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Dans le même sens, Demers parle de changement **radical**, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce»<sup>11</sup>. Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

De son côté, Johnson définit le changement **radical** comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise<sup>12</sup>.

Pour Johnson aussi, deux types de changement existent : les changements **incrémentaux**, ou **fondamentaux**, ce sont des changements de **type 1** ou **2** selon qu'ils prennent place à l'intérieur d'un système ou qu'ils proviennent de l'extérieur de ce système d'après la typologie de l'Ecole de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et Fisch 1975, Bateson, 1980).

- Le changement de **type 1** touche surtout les compétences des acteurs, et non leur façon de percevoir le monde. Il s'agit de rétablir la norme de référence en appliquant le contraire de ce qui a produit la situation d'écart à la norme.
- Le changement de **type 2** va au-delà d'une correction régulière ou d'une succession d'adaptations. C'est un changement de logique de gestion, il ne s'agit pas de changer un des éléments du système de l'organisation, mais bien la logique de l'articulation de ces éléments.

Quant à Dupuis et Kuzminski, ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux :

Le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps»<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis ,op,cit, p9.

<sup>11</sup> Demers, Christiane, «De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», Gestion, vol. 24, no 3, septembre1999, p5.

<sup>12</sup> Johnson, Chalmers, «Revolutionary Change. Boston, Massachusetts: Little, Brown», University Press, 1966.

<sup>13</sup> Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski, « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise ». Gaëtan Morin, 1998, p360.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

Demers met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de **l'apprentissage et de l'évolution**. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le tableau suivant synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'expliquer :

Auteur(s)	Types de changement
• Grouard et Meston (1998)	• Le changement provoqué et le changement subi
• Demers (1999), Johson (1966)	• le changement radical
• Dupuis et Kuzminski (1998)	• le changement planifié et le changement spontané
• Demers (1999)	• l'apprentissage et l'évolution
• l'Ecole de Palo Alto, Johson (1988)	• le changement incrémental (type 1) et le changement fondamental (type 2)

Tableau 02 : Synthèse des différents types de changement

### **3. Les conceptions du changement organisationnel (facteurs déclencheurs du changement) :**

On entend par conceptions, les causes ou origines du changement organisationnel. Elles présentent une variété quasi infinie. Sur ce, on retient trois points de vue :

#### **3.1. Courant déterministe (facteurs externes) :**

Les adeptes de ce courant supposent que les causes du changement organisationnel sont externes à l'organisation. Dans cette perspective, les auteurs du courant de l'écologie des organisations à l'instar de Hannan et Freeman (1997) affirment que «l'environnement reste le premier cause du changement organisationnel ».

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

Grouard et Meston ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la règle mutation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Grouard, Benoit et Meston, op, cit, 1998.

## Chapitre I: la conduite du changement organisationnel

De son côté Rondeau parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux<sup>15</sup>. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 3 présente le modèle de Rondeau qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel :

<b>Sources de nature économique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• mondialisation des économies</li><li>• accroissement de la concurrence</li><li>• évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li><li>• évolution de la demande</li></ul>	<b>Sources de nature technologique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ NTIC</li><li>✓ échange de données (EDI., etc.)</li><li>✓ systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. SAP, People Soft, etc.)</li><li>✓ gestion du savoir</li></ul>
<b>Sources de nature politique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ déréglementation des marchés</li><li>✓ précarité des structures de contrôle</li></ul>	<b>Sources de nature sociale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ diversification de la main-d'œuvre</li><li>✓ déclin des traditions et de la hiérarchie</li><li>✓ croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li></ul>

Tableau 03 :

Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel  
Source: Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance, l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le

<sup>15</sup> Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», Gestion, vol. 24, automne, 1999, p12.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi.

### **3.2.Courant volontariste** (facteurs internes) :

Contrairement au courant précité, le **courant volontariste** estime que les causes du changement organisationnel sont internes à l'organisation. 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. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Les tenants de ladite conception notamment Bower (1970), « attribue les causes du changement organisationnel aux actions et choix stratégiques des managers et aux processus de décisions associés à ces actions et à ces choix ».

Grouard et Meston ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements:

- le développement de l'entreprise (croissance, volume de production, nombre de client, croissance organique...).
- la vision du dirigeant.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes ou internes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

### **3.3.Courant transversal** (facteurs internes et externes):

Les partisans dudit courant à l'instar de Quinn et Cameron, ont remis en cause cette distinction interne et externe et proposent comme alternative, « le réseau d'interdépendance ». Ce qui veut dire que, les causes du changement organisationnel ne sont pas ni interne, ni externe mais elles dépendent de l'interaction entre les deux.

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. Il faut aussi se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

### **4. Les trois dimensions du changement organisationnel :**

D'après Grouard et Meston, trois dimensions principales caractérisent les types de changements<sup>16</sup> :

1. la profondeur du changement
2. la rapidité du changement
3. son mode d'imposition

#### **4.1.La profondeur du changement**

La profondeur du changement est variable et 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. Le changement superficiel peut concerner seulement un service (comme le courrier interne par exemple).

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.

#### **4.2.La rapidité du changement**

C'est la combinaison de la durée, de la profondeur et de l'adaptabilité au changement de l'entreprise. Mais doit être la plus courte possible afin de mobiliser des ressources dont ce n'est pas la finalité (d'ou surcroît de travail), et afin d'avoir la meilleure implication possible sur la durée. Comme la courbe d'expérience permet de faire des économies d'échelle, l'habitude au changement permet d'augmenter sa rapidité et son efficacité.

Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston).

#### **4.3.Le mode d'imposition choisi des changements**

Il se situe entre le consensus et l'autorité hiérarchique. Le changement sera imposé d'autorité d'autant plus que la situation sera urgente, que les intérêts seront contradictoires et sans solution, qu'elle provoquera une réduction des effectifs, qu'elle aboutira à des conditions de travail inférieur. Mais il dépend aussi du caractère du leader, plus ou moins imposé au départ, il devra se faire consensuel une fois en cours car le succès dépend de la participation des intéressés. (A l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées). En effet, plus le consensus est élevé au départ, plus la mobilisation sera forte.

---

<sup>16</sup> Grouard, Benoit et Meston ,op, cit, 1998.

### **Section II : La mise en œuvre du changement organisationnel**

La conduite du changement en entreprise est une évolution récente due à l'évolution économique de ces deux dernières décennies. Nous ferons tout d'abord dans cette section les enjeux et les styles de la conduite de ce phénomène. Nous constaterons ensuite sa mise en œuvre qui inclue une méthode de gestion de projet et nous terminerons cette section par une présentation des risques du changement.

#### **1. Les enjeux du changement pour les dirigeants :**

Les dirigeants ont plusieurs responsabilités concernant la conduite du changement. On peut les regrouper en quatre domaines :

- **L'orientation du changement:** le dirigeant doit fixer les objectifs de l'entreprise et avec la diversité des orientations possible rend plus difficile cet exercice qui doit être souvent effectué et dans des délais courts. Les responsables doivent s'assurer de l'efficacité de la conduite du changement et la rendre possible.
- **La période du changement:** certains changements ont une origine endogène ou la décision d'entreprise sera difficile mais sera par contre facile si le changement est imposé par l'environnement extérieur. La bonne détermination de la période de l'engagement du changement permet de bien connaître les enjeux liés au changement et à préciser la capacité de l'organisation à s'y adapter dans un environnement complexe.
- **La conduite du changement :** Va-t-il procéder progressivement ou au contraire l'accélérer ?  
Ou faut-il provoquer un big-bang pour réduire la période des perturbations créées par le changement ?

La réponse doit être spécifique à chaque situation afin d'éviter des effets négatifs en cas d'erreurs du jugement<sup>17</sup>.

- **Les ressources du changement :** pour réussir les projets de changement les dirigeants doivent choisir des gens compétents, de grandes expériences, efficaces et reconnues dans l'entreprise. Mais le problème est que ses gens seront entièrement ou partiellement, enlevés de leurs activités normales.

#### **2. Types de stratégies de management du changement organisationnel**

Chin et Benne insistent sur la question du comment et du public concerné par les transformations. Ils proposent de ces deux points de vue, trois types de management du changement<sup>18</sup>:

- **la stratégie empirico-rationnelle**, qui met l'accent sur l'information et la pédagogie de la démonstration, et qui s'adresse à la capacité de raisonnement et de calcul du public-cible du changement.

---

<sup>17</sup> Grouard, Meston, « l'entreprise en mouvement », 4eme édition, dunod, paris, 2005, p3.

<sup>18</sup> Chin R., Benne K.D, «General strategies for effecting change in human systems», New York, Holt Rinehard and Winston, 1969.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

- **la stratégie normative**, qui axe le travail sur les traits culturels du milieu concerné, et sur les normes qui régissent les rapports interindividuels et inter groupaux.
- **la stratégie coercitive** enfin, qui s'appuie sur le rapport de force, pour obtenir le résultat escompté, en manipulant selon les besoins les sanctions et récompenses.

Hautaluona et Gavin<sup>19</sup>, Frohman, Sashkin et Savannah<sup>20</sup>, en France, sont représentatifs d'une vaste courant, qui montra que l'étroite participation entre le promoteur du changement et le public cible, conduisait plus fréquemment au succès.

Ce parti-pris ne reflétait pourtant qu'imparfaitement la réalité du management de cette période. Nutt observe par exemple à propos de l'implémentation des changements de stratégie, que le mode «imposé» n'est peut être pas le plus efficace, mais qu'il reste très fréquent, et que l'urgence et l'importance perçues du changement, donnent à cette méthode une certaine crédibilité<sup>21</sup>.

Entre l'impératif stratégique du changement, voulu et décidé par la hiérarchie opérationnelle, et la gestion des tenants et aboutissants humains et sociaux, confiés aux responsables des services de GRH, une division du travail a souvent confiné ces derniers dans un rôle ingrat de liant humain et de ciment social.

### **3. Les structures et les acteurs du changement :**

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

La structure est le fondement de l'organisation des ressources de l'entreprise et cadre des 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 interpersonnelles 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.

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).

---

<sup>19</sup> Hautaluona J.-E, Gavin J.-F, «Effects of organizational diagnosis and intervention on blue-collar blues», *Journal of Applied and Behavioral Science*, 11, 1975.

<sup>20</sup> Frohman M.A, Sashkin M, Savannah M.J, «Action research as applied to organizational development», *Organization and Administrative Sciences*, 7, N°1 et 2, Summer, 1976.

<sup>21</sup> Nutt P.C., «Identifying and appraising how managers install strategy», *Strategic Management Journal*, Jan-Fév 1987.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

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.

Nous allons le constater à travers le point suivant qui concernent les « acteurs » vivants au sein de l'entreprise que sont les hommes et les femmes qui la composent.

### **3.2. Les acteurs**

Les acteurs sont les collaborateurs de l'entreprise, leurs managers et les acteurs sociaux en tant que salariés prenant part au contrôle de l'activité de l'entreprise.

#### **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.

Le changement concernant les personnes peut intervenir dans quatre domaines. On peut en effet agir sur :

- le savoir et les connaissances,
- les méthodes opératoires et les attitudes de travail,
- le rôle et la compétence individuelle (culture),
- les valeurs des individus ou les normes des groupes.

Les changements relatifs aux rôles et aux valeurs qui sont les stades ultimes pour constituer une équipe, sont loin d'être réalisés.

Il est déontologiquement impossible de chercher à intervenir sur le système de valeurs d'une personne. L'action portant sur les individus on préférera donc celle portant sur le groupe auquel ils appartiennent. D'une manière générale, plus le changement concerne des phénomènes psychologiques profondément enracinés, plus il conviendra d'agir sur le groupe et non sur les individus. En d'autres termes, certains types de changement concernent davantage le facteur, « savoir » et donc plus directement les individus ; d'autres portent de façon prépondérante sur le facteur « valeur », et donc sur le groupe.

Le changement centré sur la structure touche essentiellement les méthodes de travail, les modes de relations formelles entre les personnes, les fonctions et généralement peu les systèmes de valeurs ou de connaissances.

## **4. Style de conduite de changement organisationnel**

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats.

Les styles de conduite du changement décrits oscillent entre deux pôles : le pôle technocratique et le pôle participatif entre lesquels les auteurs développent des styles intermédiaires.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à Johnson et Scholes et sont les suivantes <sup>22</sup>:

- Le style **Education/communication** consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement qui peuvent être partiellement ou globalement remises en cause. Ce changement est de type « **adaptatif** » (**brutal/volontaire**) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.
- Le style **Intervention** concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « **prescrit** » (**progressif/imposé**) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.
- Le style **Direction/Coercition** amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « **crise** » (**brutal/imposé**) mené par des équipes internes avec des spécialistes. La mise en œuvre de ces styles de changement dépend du tissu culturel, composé de sept éléments : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme.
- Le style **Collaboration/Participation** a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « **construit** » (**progressif/volontaire**). Le type d'acteurs qui réalise la mission est les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.

Si ce modèle emporte le suffrage de plusieurs auteurs qui y associent la réussite du projet, il n'empêche que ceux-ci en précisent quelques modalités sans lesquelles on aboutirait à un flou déroutant.

Tout d'abord, ils soulignent que la participation n'empêche pas que l'équipe de direction définisse, au préalable, les objectifs visés, en traçant les grandes lignes et en précisant le rôle de chacun dans la nouvelle organisation. Sans présenter un projet ficelé d'avance, l'équipe de direction pose donc les grandes lignes stratégiques, laissant aux agents le soin de définir les processus et les méthodes de travail. C'est ce que Paquier appelle « le diagnostic partagé »<sup>23</sup>. Ensuite, peut-on envisager cette participation de la même manière et quelle que soit la situation et le problème posé ? Charpentier<sup>24</sup> précise que la participation des acteurs dépend d'un certain nombre d'éléments dont :

---

<sup>22</sup> Johnson, G. & Scholes, K, « Exploring Corporate Strategy », Pearson Education, 1997.

<sup>23</sup> Paquier, J, Dossier thématique, « Conduire le changement, les règles à suivre », In Gazette des communes des départements des régions, 2005.

<sup>24</sup> Charpentier, P, « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations », In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française, 2004.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

- **Le type de problème:** selon lui, la participation de la base convient pour les questions d'importance intermédiaire : changement d'organisation, modification structurelle, choix d'investissement. Par contre, elle semble ne pas pouvoir s'appliquer pour des décisions stratégiques qui sont des choix de direction et qui cadrent peu avec le «management participatif ».
- **le contexte économique :** en règle générale, les situations économiques difficiles ou la gestion des situations d'urgence ne sont guère favorables à la conduite participative du changement.
- **la culture locale :** La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise.
- **les dirigeants :** leurs convictions personnelles, leur mode de management, leurs représentations de l'organisation, les contraintes spécifiques qu'ils subissent eux-mêmes sont autant d'éléments. La conduite du changement ne peut être traitée indépendamment du contexte social dans lequel se produit le changement.

Quel que soit le style adopté, l'aboutissement d'un projet de changement exige la prise en compte de **la spécificité de l'organisation**, dans son histoire, sa culture, sa structure, etc. En effet, on n'agit pas de la même façon dans une organisation comptant vingt agents que dans une autre qui en compte mille. C'est ce que Colson <sup>25</sup> appelle la connaissance du terrain, et qui invite à s'imprégner des caractéristiques propres de son organisation et d'y adapter les modes d'action.

Aussi il faut **savoir inscrire le changement dans le temps**. Ce facteur insiste sur le choix des moments du changement. En effet, tous les moments ne sont pas appropriés à tous les changements; il faut, dès lors, être attentif au moment favorable au type de changement que l'on veut introduire. Par ailleurs, inscrire dans le temps le changement veut aussi dire prévoir, anticiper, voir même s'inscrire dans une démarche de pro-action permettant d'orienter le changement.

### **5. Les phases du changement organisationnel et les outils pour sa mise en oeuvre**

Le processus de la mise en œuvre du changement est souvent assimilé à celui d'implémentation du projet. Pour ce faire, il se découpe selon un mode épisodique comportant trois phases : diagnostic, déploiement et pilotage. Chaque phase comporte également un certain nombre d'outils.

En effet, il existe un foisonnement d'outils de la mise en œuvre du changement et ceux-ci ne constituent pas une panacée. Chaque entreprise ou organisation essaye d'adopter des outils qui conviennent à sa problématique du changement. On entend par problématique du changement, la nature, le type, l'envergure du changement à mettre en place de même que le contexte de l'entreprise ou organisation.

---

<sup>25</sup> Colson, A, « La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action », In Groupe de projet Ariane (n° 13, septembre 2005), 2005.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Ainsi des leviers sont identifiés pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations. Nous avons sélectionné quelques uns qui feront l'objet d'une description et analyse ci-après.

### **5.1. Les leviers de la conduite du changement**

Les trois axes majeurs des leviers de la conduite du changement sont :

- Communication,
- Formation,
- L'accompagnement

#### **5.1.1. Le marketing interne et la communication**

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer. 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 (« je l'ai dit, donc c'est compris »). 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 » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

#### **5.1.2. 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 présentiel) ainsi que le lieu (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 présentiel.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

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.

### **5.1.3. 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.
- Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La **création de nouveaux outils de gestion** 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.

## **5.2. Phases et outils de la mise en œuvre du changement organisationnel**

### **5.2.1. La phase du diagnostic**

La phase du diagnostic est une phase de légitimation du projet de changement organisationnel, qui consiste à faire une évaluation de l'environnement de l'organisation en vue, d'une compréhension fine du contexte et de ses réels besoins en terme de changement organisationnel de même que, à clarifier des orientations et cibles.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

La phase de diagnostic est une phase très importante, pendant laquelle se fait la préparation du projet de changement. Selon Colson, cette phase est celle qui requiert le plus de temps, par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide<sup>26</sup>.

Charpentier décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation de agents et aboutir à la formulation de propositions<sup>27</sup>.

Un deuxième modèle est proposé par Autissier et Moutot<sup>28</sup> qui insistent davantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet. Ainsi, dans leur modèle, on retrouve:

- **La définition du type de changement**, qui correspond à la définition des problèmes et des objectifs de changement.
- **la cartographie des acteurs**, qui est une représentation du positionnement des différents groupes d'agents par rapport au changement ; Autissier et Moutot proposent un outil permettant de dresser des typologies des acteurs dans le but de repérer les sources de résistances.
- **les cadrans du changement** qu'ils définissent comme étant un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture.
- **les segments du changement**, qui est un outil permettant de mesurer les comportements face au changement. Cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : pro-activité, passivité, opposition et absence d'opinion. Ce questionnaire est complété soit par tous les individus, soit par un échantillon représentant les typologies déjà repérées. Une analyse globale permet, ensuite, de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants.
- **la grille des leviers**, qui permet de définir un niveau de formation, de communication et d'accompagnement requis pour différents groupes d'agents.

Tous ces éléments aboutissent à la formulation d'un projet de changement, assorti du style de conduite du changement à adopter, qui tient compte de l'ensemble des variables.

Aussi au niveau de cette phase, nous avons sélectionnés les outils suivants : la structure de pilotage, les plannings, le réengineering et le benchmarking.

---

<sup>26</sup> Colson, A, op, cit, 2005.

<sup>27</sup> Charpentier, P, op, cit, 2005.

<sup>28</sup> Autissier, D. & Moutot, J.M. « Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action? », Paris : Dunod, 2003.

- **La structure de pilotage** : Selon Alain Rondeau, la structure de pilotage a pour principale mission : « l'orientation, la communication, l'opérationnalisation et la représentation ». <sup>29</sup> Elle a également comme tâche la répartition des responsabilités entre les différents participants au projet de changement en vue de faciliter sa mise en œuvre.

Dans cette perspective, David Autissier et Jean-Michel Moutot prennent la mise en place de trois configurations : « Configuration soutien correspond à des changements de faible ampleur (niveau 1), configuration déploiement est mobilisée pour des changements jugés moyens (niveau 2) et configuration intégration mobilisée pour des changements dont la cible est très importantes (niveau 3) ». <sup>30</sup>

- **Les plannings conduits du changement** permettent de planifier la démarche à suivre en vue d'atteindre les résultats escomptés. Pour cela, David Autissier et Jean-Michel Moutot préconisent la réalisation de trois plannings : plannings des phases qui décomposent les différentes phases et étapes du projet de changement, les plannings des leviers qui précisent des productions à réaliser et plannings du fonctionnement définissent les grands moments du dispositif mise en place par la structure de pilotage en vue de mettre à terme sa mission.
- **Le Réengineering** : au niveau de cette phase, nous pouvons faire aussi appel au réengineering. Cet outil permet d'analyser au sein de l'organisation des procédures boiteux en vue de les remplacer par ceux mieux adaptés à l'organisation et favorable à la création de nouvelles valeurs. De ce fait, une entreprise ou organisation qu'adopte cet outil est appelé à connaître un changement organisationnel.
- **Le Benchmarking** : cet outil consiste pour l'entreprises ou organisation à développer la veille technologique, ce que, la permettrait de déceler facilement les stratégies performantes de ses concurrents afin de les adopter dans sa pratique de management. Ce recours aux stratégies des entreprises concurrentes permet à l'entreprise de mettre en œuvre des stratégies beaucoup plus performantes et susceptibles de la conduire également à un véritable changement organisationnel.

### **5.2.2. La phase de déploiement**

La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement. Il s'agit d'appliquer la planification établie, en veillant au respect des engagements divers et en ayant conscience que la motivation des agents doit continuellement être entretenue. La communication joue un rôle important dans cette phase, en expliquant l'objet et la méthodologie du projet, en apportant les réponses appropriées aux questions des agents, en repérant et informant des changements apparus.

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

---

<sup>29</sup> Alain Rondeau, PH. D centre d'étude en transformation des organisations HEC Montréal, 2006.

<sup>30</sup> David Autissier et Jean-Michel Moutot, op, cit, p18.

- **La définition d'un positionnement avec un slogan** : cet outil permet de donner au projet de changement organisationnel une image positive, si non, les acteurs feront une image négative du projet, ce qui risquerait de compromettre sa réussite.
- **Les grilles de repérage des changements organisationnels** : constituent un outil capital pour la mise en œuvre du changement organisationnel. Il comporte un certain nombre de questions relatives aux réalisations enregistrées qui permettront selon David Autissier et Jean-Michel Moutot, « d'apercevoir l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les emplois, le contrôle, les structures et la culture ». <sup>31</sup>

### **5.2.3. La phase du pilotage**

Le pilotage, quant à lui, agit de façon transversale, en mettant en place des outils d'observation permanente, des changements issus du projet. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, réunion, ...). En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des agents, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

Au niveau de cette phase, nous sélectionnons les outils suivants :

- **Le coaching** constitue un outil d'aide à la mise en œuvre efficace du changement organisationnel, auquel les entreprises ou organisations ont recours pour dépasser les résistances au changement au sein de l'équipe managériale.
- **La liste des failles** est un outil qui permet de recenser suffisamment tôt des dérives susceptibles d'apparaître au cours du processus de la mise en œuvre du changement organisationnel. En autres termes, il s'agit de ce que nous pouvons appeler les mécanismes de révision et d'ajustement continu.
- **Le monitoring** est un outil qui permet de mesurer les indicateurs de progression du changement réalisé afin de pouvoir réorienter des utilisateurs vers de nouvelles perspectives.

## **6. Les risques du changement**

La conception et la mise en œuvre du changement ne peuvent pas être un long chemin tranquille. Ce chemin est pavé de chausse-trapes malgré les meilleures préparations possibles.

La réussite finale ne peut exister que dans la mesure où l'on aura en permanence accepté et géré les adaptations pour digérer l'ensemble des risques.

---

<sup>31</sup> Autissier et Jean-Michel Moutot, op, cit, p189.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Nous voyons cinq grandes catégories de risques dans la conduite du changement <sup>32</sup>:

- les risques liés à la déstabilisation du système ;
- les risques liés à la conception du projet ;
- les risques liés à la communication ;
- les risques liés à la mise en œuvre du projet ;
- les risques liés au fait de limiter un projet à la seule formation des agents.

### **6.1.La déstabilisation du système**

Un projet va nécessairement introduire un désordre passager dans l'entreprise. Selon la taille du projet cette déstabilisation sera de plus ou moins grande ampleur et sa durée variera dans le temps.

Quand il s'agit d'un projet conséquent, les nouvelles équipes tout à coup se mettent à fonctionner en marge de la direction ; des tensions surgissent. Des ambitions en sommeil vont se faire jour, et des luttes de pouvoir peuvent découler des frustrations accumulées antérieurement.

En outre, la nouvelle répartition des postes et des fonctions ouvre la possibilité de générer de la confusion dans les rapports hiérarchiques, tel salarié ne sachant plus de qui recevoir ses instructions. Elle risque également de réveiller des luttes de clans sabordant ainsi l'opération. De nouvelles répartitions de ressources sont en mesure d'amener aux mêmes déboires.

Cette déstabilisation est inévitable, aussi la répartition pré-pensée des rôles et des fonctions de chacun dans le schéma à mettre en place est-elle indispensable.

### **6.2.Les défauts de conception du projet**

Le projet peut ne pas correspondre à un besoin avéré de l'entreprise ou du client, pour de multiples raisons. Ce qui est mis en place ne correspond pas à la mentalité des agents, à leur culture, cela ne rentre pas suffisamment dans leurs comportements acquis. Le système est sous-utilisé. La concurrence a trop aisément la possibilité d'apporter le même produit ou le même service. Une entreprise beaucoup plus puissante, alertée par le produit ou le service, a la capacité de dupliquer quelque chose de quasi identique, mais en l'étendant très vite et très fortement sur les marchés.

Le système conçu est intéressant dans un premier temps, mais il se révèle ensuite incapable d'intégrer d'autres exigences émanant de la demande client.

### **6.3.La communication**

Elle est essentielle dans le déroulement du projet; elle est aussi très délicate et facteur de risque. Si la communication personnelle peut suffire quand il s'agit de petits changements localisés, il n'en est pas de même quand des centaines de personnes sont à prendre en compte dans une entreprise.

---

<sup>32</sup> Pierre Pastor, « gestion du changement », belin, Malmaison, 2005, p34.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Il convient d'apporter de manière préparée un niveau d'information à un ensemble, et si possible à un rythme qui touche tout le monde simultanément.

La communication doit, dans la mesure du possible, expliquer les phases du projet et anticiper les questions légitimes qui se poseront inévitablement.

Il faut regarder les agents comme la cible et se dire que le message global doit toucher chacun, quel que soit le support de diffusion.

Le choix quant aux supports dépend en grande partie des habitudes de l'organisation et des moyens dont elle dispose (des grands rassemblements, ou par une démultiplication de réunions, le journal interne, les courriers électroniques...etc). Dans la plupart des cas, une combinaison de plusieurs de ces supports, voire d'autres, sert les fins de la communication.

### **6.4.La mise en œuvre**

Il arrive que la mise en œuvre pose problème parce qu'elle a été insuffisamment préparée ou parce que les priorités choisies n'étaient pas les bonnes ou parce qu'elle ne recouvre pas toutes les exigences des processus instaurés. De même la capacité à résoudre des problèmes immédiats qui surgissent contribue à la réussite d'un changement.

Selon le type de projet, des erreurs de choix peuvent apparaître sur :

- Les capacités techniques des chefs de projets ;
- la hauteur des ressources nécessaires ;
- la mauvaise appréciation des résistances ;
- les gains réels d'un nouveau système, sa lourdeur imprévue ;
- l'implication insuffisante des responsables ;
- les systèmes de contrôle installés ;
- la capacité des managers et des cadres moyens à générer des nouvelles idées ;

### **6.5.La réduction d'un projet à la formation des agents**

Cette réduction ne se fait en général pas de prime abord. Le projet la plupart du temps est élaboré. Mais ce qui avait été prévu ne se fait pas pour de multiples raisons. Ce que l'équipe projet cherchait à impulser n'est pas repris par les opérationnels.

À cause donc de certains ratages, des pans entiers sont abandonnés, et ainsi le changement ne repose bientôt plus que sur la seule formation prévue des personnels. Le défaut qui apparaît alors devient de l'écart entre le fonctionnement classique de l'entreprise et le modèle d'organisation qu'aurait impliqué le nouveau système mis en place.

La formation diffusée est dans ce cas centrée sur le nouvel outil à promouvoir, et non sur l'évolution métier qu'aurait imposé la mise en place du projet. Les participants aux sessions de formation comprennent alors mal certains aspects de cet outil car, par exemple pour un logiciel, sont enseignées des fonctionnalités qui ne correspondent pas au métier actuel de l'intéressé. L'ensemble du dispositif n'étant pas diffusé avec le cadrage des évolutions souhaitées, ils ne peuvent saisir en quoi le nouvel outil avait prévu des changements d'organisation, des changements métier.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

### **Section III : Résistance, adaptation et engagement des RH au changement organisationnel**

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de stress, etc.

Dans la section suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons l'acceptation et l'adaptation de ressources humaines face au changement, ainsi les deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, et le stress. Finalement on va aborder l'engagement de ressources humaines par apport au changement.

#### **1. Résistance au changement organisationnel**

Certains dirigeants ou managers, constatant les résultats décevants d'un changement auxquels ils se sont consacrés, ont l'habitude d'incriminer la résistance au changement qui est une notion permet de regrouper toutes les difficultés que les managers n'ont pas su résoudre et de leur donner bonne conscience.

##### **1.1.La définition de résistance au changement**

Collerette et al définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement»<sup>33</sup>.

Quant à eux, 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... Souvent synonyme de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilités, d'intrigues, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience»<sup>34</sup>.

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir.

---

<sup>33</sup> Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, op, cit, p94.

<sup>34</sup> Bareil, Céline et André Savoie, «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel», sous la dir. de Réai Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 1999, p151.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont sensées et satisfaisantes du point de vue des acteurs qui la supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables.

Kets de Vries et al. Associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement<sup>35</sup>.

### **1.2. Catégories de résistances au changement**

On peut classer les résistances au changement en deux catégories : les résistances des personnes et les résistances organisationnelles<sup>36</sup>.

#### **1.2.1. Les résistances des individus**

Une personne s'oppose au changement avant tout lorsque ses intérêts financiers et la sécurité de son emploi sont menacés, mais il existe souvent aussi beaucoup d'autres raisons plus subtiles. Néanmoins, sans vouloir trop s'étendre sur ce sujet, il faut quand même souligner qu'une réduction de salaire qu'entraînerait, par exemple, une modernisation de l'outil de production est un risque que le travailleur ne veut pas encourir. A fortiori, lorsqu'il perçoit qu'un changement peut lui faire perdre son emploi.

Sauf quand existe une situation de décalage ou de malaise de l'agent, malaise créé par sa propre perception que les choses ne fonctionnent pas-là donc, tout projet de changement peut se heurter a priori de crainte des acteurs.

Le projet va faire peur les individus parce que chacun de eux n'écoute et ne retient que ce qui confirme sa vision du monde ; les autres informations sont rejetées. Ainsi ils interprètent les messages selon leur propre réalité. C'est pourquoi deux personnes écoutant les mêmes propositions de changement en tireront peut-être des conclusions opposées. Ce sera d'autant plus le cas que les a priori suscités par la peur entraîneront une distorsion des informations reçues. Derrière chaque mot, chaque parole prononcés, ils rechercheront le non-dit, la justification du bien-fondé de leurs craintes. Toute phrase maladroite sur la transformation va servir d'aliment à notre système défensif.

---

<sup>35</sup> Kets de Vries, Manfred F. R. et Danny Miller, « L'entreprise névrosée. Stratégie et management », 1985.

<sup>36</sup> Pierre Pastor, op, cit, p55.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Les individus sont tellement inquiets. Parce que, dans leur quotidien, ils recherchent toujours à aménager les situations pour y trouver le maximum de confort à un moment donné.

En effet la force de l'habitude permet à l'individu d'épargner ses forces tout en libérant son esprit. Elle lui offre une sécurité non négligeable, parce qu'il peut anticiper du connu, s'organiser en conséquence et travailler avec un minimum de stress. L'individu sait où sont ses intérêts et avantages, et il est vrai qu'un changement peut bouleverser grandement un fonctionnement, ronronnant peut-être, mais souvent huilé. Il ne voit pas l'intérêt d'un changement qui n'apporterait pas une augmentation substantielle de ses gains en termes de salaire, d'emploi du temps, de satisfaction au travail ou de reconnaissance, etc.

Un individu a peur de l'inconnu lorsque qu'un changement entraîne des conséquences aussi bien pour lui que pour sa famille et son environnement. Ces conséquences multiples et ramifiées peuvent être une modification de sa vie personnelle et familiale, un remaniement de carrière, un accroissement ou une diminution de responsabilités, etc. Mais l'inconnu en excite certains et en paralyse d'autres. Quoi qu'il en soit, il faut du temps pour imaginer sa nouvelle «vie» et celle de ses proches, une fois le changement réalisé.

La perte de responsabilités. Un individu, du fait de sa position et de sa fonction, assume des responsabilités, détient des informations et une sphère d'influence qu'il n'est pas prêt à réduire ou à perdre du jour au lendemain. Il peut estimer, parfois à juste titre, qu'il a plus à perdre qu'à gagner en termes de position dans son plan de carrière, ou en termes d'influence sur les zones qu'il contrôle.

### **1.2.2. Les résistances de l'organisation**

Lorsque vous entrez dans une entreprise, vous vous informez rapidement des procédures et des structures des différents services afin de pouvoir fonctionner rapidement et adapter vos comportements. Vos activités sont par exemple précisées dans une fiche de poste avec une description des tâches parfois impérative. Vous avez besoin de cette stabilité des structures, mais il se peut que vous perceviez dans l'organisation de l'entreprise des dysfonctionnements liés justement à ces structures.

Envisagez, lorsqu'un processus de changement est lancé, les répercussions qu'il peut provoquer dans les autres services. Si les collaborateurs en sont satisfaits, les employés d'autres services ou sections verront peut-être leur charge de travail augmenter par ricochet. Par exemple, un changement dans l'organisation d'un secteur commercial peut entraîner des bouleversements dans le secteur financier qui feront avorter le changement à court terme.

Des moyens limités. Un changement implique souvent un accroissement des compétences des travailleurs pour une meilleure compétitivité ou un meilleur service. Des plans de formation parfois coûteux sont à prévoir, et l'entreprise n'a pas toujours les ressources nécessaires pour les payer. Les collaborateurs ne sont peut-être pas disponibles pour participer à l'élaboration de la nouvelle organisation. Ils doivent peut-être créer un poste. En auront-ils les moyens ?

Les contrats passés avec des entreprises ou organismes extérieurs peuvent bloquer ou gêner le changement. En interne, ce dernier peut être arrêté ou ajourné à cause de clauses des conventions collectives, des revendications des syndicats.

### 1.3. Les vraies causes de résistance

Plusieurs causes peuvent être à l'origine de cette résistance. Ces causes sont aussi bien liées aux individus qu'aux groupes d'individus. Sans être exhaustif, on peut les regrouper ainsi<sup>37</sup>:

- **Renoncer à des habitudes de vie et la perte de ce qui a été acquis** : le changement peut provoquer une perte du pouvoir, d'utilité de la stabilité, des relations sociales,...Ceci se manifeste essentiellement par l'incapacité ou le manque du désir d'acquies de nouvelles connaissances et de changer de comportement.
- **Manque d'estime de soi pour l'introduction du changement** (sentiment d'insécurité; les responsables ne sont pas certains de l'impact et des conséquences du changement, le sentiment que le changement va réduire leur influence sur les décisions, leur contrôle sur les ressources, leur prestige personnel ; menace du pouvoir...). Ceci est d'autant relié au rôle de la personnalité, du système social et de l'introduction du changement. En effet, c'est la personnalité de la personne et sa conviction qui marque sa prédisposition à changer et à apprendre.
- **La peur de perdre quelque chose d'important ou de perdre le contrôle**, la stabilité, l'autorité, l'amour propre ou encore les bonnes habitudes, l'incompréhension du changement, le manque de tolérance et la peur de l'inconnu (avoir l'impression d'être incompetents dans le nouveau rôle qui leur incombe ; la peur de prise de risque ; négation des valeurs et normes reconnues).
- **Mettre en jeu la sécurité économique** (sentiment d'insécurité, l'incertitude des conséquences du changement, l'amertume de ne pas être averti par le changement).
- **Etre victime des perceptions enjolivées du bon vieux temps** (la nostalgie du passée, les responsables vont voir leur part de gratification réduite, la culpabilité de «survivre» alors que ses collègues perdent leur emploi ou leur argent ou même leur statut).
- Il convient aussi de souligner que c'est plutôt **la rupture dans les comportements, la culture et la structure du pouvoir** qui provoque généralement cette résistance. En effet, lors de l'implantation d'un changement, on fera recours à l'installation de nouvelles technologies que les salariés auront du mal à manipuler. Ayant déjà l'expérience à utiliser les anciens outils, le désapprentissage dérangera. Pour atténuer ses résistances, faut-il alors gérer la culture car après tout « une entreprise n'a pas une culture, elle est une culture. Voilà pourquoi, c'est pour elle si horriblement difficile de changer »<sup>38</sup>. Igor Ansoff affirme que « la résistance au changement est proportionnelle au degré de rupture qu'il provoque dans la culture et/ou la structure du pouvoir »<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Ansoff Igor, « Stratégies du développement de l'entreprise », Editions d'organisations, 1989, p255-257.

<sup>38</sup> Weick Karl, cité par H.Mintzberg, B.Ahlstand, J.Lampel, p274.

<sup>39</sup>Ansoff Igor, op.cit, p253.

## *Chapitre I: la conduite du changement organisationnel*

---

- De même le **déplacement du pouvoir** provoqué par un changement entraînera des conflits entre le personnel, les fonctionnels et les exécutants. Michel Crozier<sup>40</sup> a souligné ce conflit en analysant la rigidité du système bureaucratique ou chacun résistera de peur de perdre sa position. En effet, « on résistera en fonction des risques encourus avec le changement »<sup>41</sup>.

Une autre analyse des sources de la résistance est avancée par Kotter & Schlesinger qui considèrent que la résistance peut provenir :

- **L'intérêt personnel** : car les acteurs peuvent être davantage centrés sur l'implication du changement sur leur situation que sur ses conséquences sur l'organisation
- **Les malentendus** : car les problèmes de communication et l'insuffisance d'informations peuvent provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et poussent ainsi les acteurs à résister.
- **Une différence de perception de la situation** : dès lors que certains acteurs peuvent être en désaccord avec les raisons, les avantages et les inconvénients du changement. De plus, certaines personnes peuvent évaluer le processus du changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet, c'est-à-dire, la résistance peut diminuer la divergence (désaccord) des points de vue entre les dirigeants et les acteurs. La solution serait que les dirigeants proposent à leurs salariés « des contrats personnels », impliquant trois niveaux d'engagement mutuels : une dimension formelle qui définit la responsabilité, une dimension psychologique qui définit l'implication et une dimension sociale qui définit les valeurs de l'entreprise.
- **Une tolérance faible au changement** : qui traduit la préférence des acteurs de la stabilité plutôt que le changement par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux souhaités.

Ainsi, les acteurs, face au sentiment d'angoisse généré par le changement, peuvent avoir « tendance de manière, plus au moins formalisée, à développer des routines par les quels s'installent des zones de stabilité et de la sécurité »<sup>42</sup>.

- Une autre source de résistance développée par les auteurs se traduit par **un sentiment d'injustice éprouvé par les agents de la base**, et qui est entretenu par les antécédents d'organisation dans lesquels les agents ont été victimes suite à des changements. (Sentiment de solidarité, peur que ce qui est arrivé à d'autres ne se reproduise ici, attitude de dirigeants qui mettent en avant, dans leurs explications du changement, la valeur ajoutée attendue pour l'entreprise sans accorder l'attention à l'avenir des opérateurs), tous ces éléments justifient les appréhensions des agents.

---

<sup>40</sup> Crozier Michel et Ehrard Friedlberg « L'acteur et le système », cité par Coninck Frédéric « Les bonnes raisons de résister au changement », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 98, p162.

<sup>41</sup> Mendras Henri et Forsé Michel, cité par Coninck. Frédéric , p163.

<sup>42</sup> Imene latridardour, « pilotage du changement organisationnel », paris, 2006, p115.

## Chapitre I: la conduite du changement organisationnel

### 1.4. Outils d'analyses pour déceler la résistance au changement

Les résistances au changement s'observent dans les groupes des acteurs qui ne sont pas concepteurs du projet et qui ne font pas partie de l'équipe du projet.

Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro-activité, le retrait vis-à-vis de l'action, l'attentisme (mais des attitudes d'opposition ouverte se manifestent aussi) et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice D.R.A.S (Discours, Routines, Actions, Symboles), outil d'analyse de la résistance au changement. Autissier et Moutot (2003) proposent cette grille d'analyse, la grille DRAS, permettant d'observer systématiquement les manifestations de résistances et de déterminer les cibles du changement, c'est à dire des groupes d'acteurs qui développent un comportement similaire.

- **Au niveau des discours des agents** : le repérage des discours et de leurs émetteurs permet d'identifier des cibles vers lesquelles on doit diriger un type de message. **Les discours** donc 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).
- **Au niveau des routines et des symboles** : il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.

Bien que **les routines** ne reposant généralement sur aucune règles écrite, elles conditionnent les rapports des individus entre eux dans la mesure où celui qui ne les respecte pas se voit exclu du groupe.

**Les symboles** sont un concept très proche de celui de routine. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements....

- **Au niveau des actions** : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit, souvent, d'actions sur les ressources, de mise en place d'un projet concurrent, de discrédit ou encore d'inertie.

<b>Comportemental</b>	<b>Actions</b>	<b>Routines</b>
<b>Etat d'esprit</b>	<b>Discours</b>	<b>Symboles</b>
	<b>Visible</b>	<b>Non visible</b>

Tableau 4 : La matrice DRAS. Autissier et Moutot (2003)

### 1.5. Moyens pour convaincre la résistance

Le tableau suivant résumera quelques moyens pour vaincre la résistance, car ce dernier contient les démarches à suivre leurs avantages et leurs inconvénients

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

<b>Démarche</b>	<b>Avantages potentiels</b>	<b>Inconvénients potentiels</b>
Communication des raisons du changement	Une fois persuadés, les gens collaborent à la mise en œuvre du changement	Nécessité de temps et d'efforts de la part des cadres hiérarchiques si le personnel touché est très nombreux ; ne peuvent être délégué au personnel auxiliaire.
Formation	Démarche souvent essentielle pour fournir les compétences et les connaissances nécessaires à l'exécution du changement. Permet au gens de s'adapter individuellement au changement.	Nécessité beaucoup de temps et d'efforts surtout de la part de formateurs spécialisés.
Participation des personnes touchées	Permet au personnel de se sentir partie prenante et de valoriser le changement en le faisant contribuer au processus.	Mal pensée, la participation peut prendre énormément de temps, sans valoriser le changement ni donner au personnel le sentiment d'être.
facilitation soutien	Démarche très utile lorsque le changement est en cours, pour faciliter la mise en œuvre et aider les gens à surmonter des difficultés personnelles.	Accaparer temps et énergie. Peut utile lorsque des gens s'opposent au changement, par opposition aux difficultés éprouvées à le mettre en œuvre.
Négociation	Peut être nécessaire pour désamorcer l'opposition de parties intéressées	Peut soulever l'opposition d'autres groupes s'ils pensent qu'elle se fait en catimini ou que leurs exigences légitimes sont mises de coté
Cooptation (offrir d'intervenir ou désamorcer l'opposition)	Peut constituer un moyen relativement rapide et peu coûteux pour surmonter la résistance.	Entraîne un risque de sabotage si l'individu coopté est un opposant convaincu
Manipulation (trompe l'autre pour obtenir son adhésion)	Peut constituer une solution temporaire ou rapide.	Risque fort d'entraîner une perte de confiance et des conséquences futures imprévisibles.
Contrainte	Peut obtenir immédiatement la réaction souhaitée. Peut être bien accueillie en situation de crise.	Ne modifie pas les attitudes ni les convictions (sauf si elle vise aussi à servir de leçon). Risquent d'aliéner les participants si elle n'est pas justifiée

Tableau 5 : moyens pour convaincre la résistance  
Source : Préparé par le groupe conseil Pentacle Inc

### **2. L'acceptation au changement**

Une de déterminantes de l'acceptation du changement par les acteurs est leur capacité à changer. Ou recevoir le changement, par exemple, classer les acteurs récepteurs du changement selon «réceptivité à l'innovation » ou encore leur propension individuelle au changement. La réceptivité à l'innovation est la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système sociale, la propension au changement est considérée comme étant une cause importante de la diffusion d'un changement dans l'organisation.

Une autre déterminante de l'acceptation du changement ainsi que la réussite de sa diffusion est la cohésion du groupe d'acteurs. Cette notion de cohésion traduit une sorte de contagieux sociale entre les individus appartenant au même système organisationnel. Une contagion qui peut avoir aussi une deuxième source importante c'est L'équivalence structurelle.<sup>43</sup>

- 1) **La cohésion** : qui constitue une dimension importante pour le processus du changement dans la mesure où, un acteur qui a accepté le changement aura une influence positive et simulatrice sur l'appropriation des autres individus avec lesquels ils a contact permanent.
- 2) **L'équivalence structurelle (la concurrence sociale entre les acteurs)** : peut être source de contagion sociale dès lors qu'il existe un état de concurrence et de compétition entre un acteur qui a adopté le changement et un autre acteur encore réticent.

Aussi, l'intégration du changement dans la vie organisationnel ne se limite pas à son acceptation par les acteurs mais englobe aussi son appropriation par ces derniers.

- 3) **L'appropriation du changement** : consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire, l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des acteurs.

Il s'agit alors d'un processus qui dure dans le temps traduisant une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement de l'organisation.

En outre, il existe des mécanismes qui peuvent servir l'appropriation du changement tels que: les supports organisationnels (les formations) ou les dispositifs de facilitation (suivi) mis en place par l'entreprise au service des acteurs.

Ces supports organisationnels constituent des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel et dotent les acteurs de nouvelles capacités, leur permettent d'assumer leurs nouveaux rôles, ainsi que d'un capital de connaissance à l'atteinte de la cible organisationnelle.<sup>44</sup>

Aussi, dans le cadre des formations en période de changement, il est nécessaire que certaines conditions soient réunies pour que ces formations soient efficaces et pour qu'elles soutiennent le processus du changement.

---

<sup>43</sup> Imene latiridarour jop.cit, p07.

<sup>44</sup> Autissier Moutot, op.cit, 2003.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

Au préalable de chaque formation, les membres doivent savoir pourquoi ils participent à telle ou telle session de formation, les objectifs et le contenu de la formation doivent être explicites.

Le contexte de la formation est aussi important dans la mesure où il doit être « sain, c'est-à-dire, dans lequel les participants ne font pas de découvertes à chaud qui soient susceptibles de les déstabiliser.

La nécessité d'une introduction sur le changement, ses objectifs, le contexte d'établissement et les acteurs concernés.

L'existence de supports pédagogiques au service des participants qui doivent être validés et appuyés par une synthèse comportant les points essentiels de la formation.

Le choix du formateur comme étant un garant de la réussite ou d'échec de la formation. Ce formateur peut être interne à l'entreprise, l'avantage, pour ce dernier, est de profiter de son expertise (connaissance de métier et du contexte organisationnel).

Malgré l'existence de plusieurs supports et outils qui contribuent à l'acceptation du changement organisationnel par les acteurs, pour cela, des membres d'une organisation peuvent présenter des résistances et constituer ainsi des freins à la mise en œuvre du changement. Mais ils peuvent s'adapter aussi à la nouvelle réalité organisationnelle.

### **3. L'adaptation au changement**

Face au changement, les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le *coping*. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances...alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu »<sup>45</sup>.

Selon Luminet, les stratégies de *coping* sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées »<sup>46</sup>.

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.

Morin distingue « deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation »<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Morin Estelle M, « Psychologies au travail », Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1996, p 231.

<sup>46</sup> Jean Pierre Luminet, « European Journal of Physics, 23 », paris, 2002, p24.

<sup>47</sup> Morin, op, cit, 1996, p 233.

### **3.1.Le syndrome général d'adaptation (stress)**

Lorsqu'un signe contredit la structure cognitive d'un individu et qu'il ne peut diminuer, éliminer cette contradiction, il ressentira du stress, provoqué par l'incertitude, la non-connaissance de la nouvelle représentation. Ainsi le changement organisationnel peut engendrer un conflit de nature problématique créé par le phénomène de la résistance. Devant cette représentation nouvelle et inconnue, l'individu se trouve déstabilisé. Les conséquences psychologiques formées par l'ambiguïté, le choix incertain du comportement futur n'est pas seulement d'ordre individuel. Il est aussi organisationnel, en ce sens que les impacts peuvent se refléter dans le processus de changement et dans la forme que prendra ce changement dans l'organisation<sup>48</sup>.

Pour récapituler, le changement organisationnel est créateur d'ambiguïté, l'individu devant cette incertitude va développer une résistance qui peut amener du stress, dans ce cas, le changement organisationnel peut mener à une crise interne.

Selon Selye, le stress est «la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite»<sup>49</sup>. Cette réaction est dite syndrome général d'adaptation. Ce syndrome général d'adaptation est composé de trois phases, à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Selon ce même auteur, il y a deux types de stress : le stress positif appelé aussi *eustress* et le stress négatif ou mauvais, appelé le *distress*. Nous pouvons ainsi comprendre que le stress peut être soit favorable, soit défavorable. Toutefois, il faut bien voir que la plupart du temps le mot stress est plutôt associé au *distress* qu'au stress positif ou *eustress*.

D'après Côté, le stress est «la réaction d'adaptation du corps à une situation difficile ou imprévue ; une réaction de réparation qui lorsqu'elle échoue, risque d'amener des problèmes physiques graves»<sup>50</sup>.

Les deux définitions de Selye et de Côté rejoignent la conception du stress de Rasclé (2001) qui recense trois conceptions du stress: d'abord le stress comme réponse de l'organisme à tout changement; le stress comme stimulus particulier de l'environnement ; et enfin, le stress comme transaction dysfonctionnelle entre la personne et son environnement. Chacune de ces définitions du stress donne une indication de la complexité de ce phénomène difficile à appréhender sous ses mille et une facettes.

Après avoir expliqué le stress, nous abordons maintenant les émotions, le deuxième type de réponses de l'organisme à une demande d'adaptation.

---

<sup>48</sup> Teneau, Gilles, « la résistance au changement organisationnel », harmattan, 2005, p207

<sup>49</sup> Selye, Hans, « Stress sans détresse », Montréal : La presse, 1974, p29.

<sup>50</sup> Côté, Nicole, «La gestion du stress et la planification de la carrière», In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 1994, p73.

### **3.2. Les émotions au travail**

#### **3.2.1. Définitions**

Dans cette partie, nous passons en revue une série de définitions des émotions afin de mieux les comprendre.

Rimé définissait les émotions comme étant «une constellation de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques»<sup>51</sup>.

Pour leur part, Oatley et Jenkins définissent les émotions comme étant «l'ensemble des réactions de l'organisme à un stimulus qui se traduisent par des expressions physiques (la mimique, la posture, le ton de la voix, etc.), par des signes physiologiques (le rythme cardiaque, la conduction des fibres musculaires, etc.) et par des représentations que se fait la personne du stimulus qui l'affecte»<sup>52</sup>.

Kirouac considère une émotion comme «un état affectif donc comportant des sensations appétitives ou aversives, qui a un commencement précis, lié à un objet précis et qui possède une durée relativement brève»<sup>53</sup>.

Ce qu'on peut retirer de ces définitions: que les émotions sont des réactions de l'organisme devant toute demande d'adaptation et que ces dernières se manifestent à trois niveaux : psychiques, comportementales ou physiologiques.

Les émotions peuvent généralement être classées en deux groupes : les émotions positives ou favorables (l'admiration, l'amour, le désir, la joie, le bonheur...etc.), et celles qui sont négatives ou nuisibles (la haine, la tristesse, le dégoût, la peur, la colère...etc.). Certaines d'entre elles se manifestent plus intensément que d'autres.

Les émotions ont aussi une cause et un objet. Elles se produisent dans certaines situations, à propos d'une chose, d'une personne, d'une idée ou encore d'une image qui nous vient à l'esprit. Elles sont fortement reliées au contexte où elles prennent naissance.

Les émotions sont aussi imprégnées de la culture qui les porte. C'est pour cette raison que nous ne pouvons pas les traiter comme des réalités instinctives, mais plutôt comme des éléments conçus, élaborés et acquis par l'individu dans le cadre d'une culture particulière.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Rimé, B, Émotion, dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres (sous la dir. de), Grand dictionnaire de la psychologie, Paris, Larousse, 1991, p. 262

<sup>52</sup> Oatley, Keith and Jenkins, Jennifer M, «Human emotion: Function and dysfunction», Annual Review of Psychology, vol. 43, 1992, p 60.

<sup>53</sup> Kirouac, Gilles, « Les émotions », Presse de l'Université du Québec, 1989, p19.

<sup>54</sup> Journet, Nicolas, «les émotions de A à Z», Sciences Humaines, no 68, janvier 1997.

### **3.2.2. Importance des émotions dans une organisation**

Au cours des dernières décennies, il est apparu un intérêt marquant pour l'étude des émotions, que ce soit au travail ou dans les organisations.<sup>55</sup>

En effet, les émotions sont sources de renseignements, servent à provoquer des réactions positives (accroître la productivité, favoriser l'entraide et la collaboration, réduire l'agressivité) et à atteindre des objectifs organisationnels<sup>56</sup>. C'est pourquoi les gestionnaires et les chercheurs en gestion ont intérêt à mieux les connaître afin de bien mesurer leurs conséquences sur le milieu de travail.

Pour Kiefer les émotions ne sont pas chaotiques ni irrationnelles comme l'ensemble de la littérature sur le changement le laisse entendre. En réalité, les émotions en période de changement peuvent avoir leur propre logique et le fait de les observer fournit des informations pertinentes et révèle des aspects importants sur les personnes et sur l'organisation<sup>57</sup>.

Ashkanasy et al. se sont également intéressés aux émotions en milieu de travail. Selon eux, il ne faut pas les ignorer sous le simple prétexte qu'elles sont difficiles à étudier, à discuter et à enseigner. En fait, les émotions sont bien vivantes et influentes dans une organisation et il faut les prendre en considération, car encore une fois, les individus qui se présentent au travail ne les laissent pas à la porte en arrivant<sup>58</sup>.

Il est possible d'affirmer que, même si certaines émotions sont nuisibles et perturbatrices lorsqu'elles surgissent en milieu de travail, d'autres s'avèrent par contre bénéfiques. Nous voulons aussi attirer l'attention sur le fait que les émotions négatives n'ont pas que des répercussions négatives. Hess disait que les émotions négatives affichées ne sont pas toutes mauvaises et qu'au contraire, certaines d'entre elles sont parfois plus profitables. À titre d'exemple, les personnes tristes veulent davantage chercher des données et elles sont en mesure de formuler des messages encore plus convaincants que celles qui ont une humeur positive.<sup>59</sup>

### **3.2.3. Le processus de l'émotion**

Selon Lazarus, ce processus comprend quatre phases : l'anticipation, la provocation, la préparation de l'action et l'état émotionnel<sup>60</sup>.

L'anticipation permet à un individu de se préparer émotionnellement et parfois même le pousse à changer quelque chose tout en espérant prévenir un danger ou améliorer une situation. Cependant, l'anticipation peut être source de stress psychologique pour la personne. La provocation est le résultat d'un stimulus qui provoque une interruption dans le déroulement de la pensée ou l'action de l'individu et prépare ainsi les émotions à l'action. La

---

<sup>55</sup> Soares, Angelo, «Les émotions au travail», *Travailler: Revue Internationale psychopathologie et psychodynamique du travail*, no 9, 2002.

<sup>56</sup> Hess, Ursula, «Les Émotions Au Travail», *Rapport Bourgogne*, Cirano, 2003.

<sup>57</sup> Kiefer, Tina, «Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger during a Merger», 2002.

<sup>58</sup> Ashkanasy, «Managing Emotions in the Workplace», London, England, 2002.

<sup>59</sup> Hess, Ursula, op, cit, 2003.

<sup>60</sup> Lazarus, Richard 5, «Emotion and adaptation», New York and Oxford: Oxford University Press, 1991.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

préparation de l'action, c'est la phase où les émotions se disposent à passer à l'action. Finalement vient l'état émotionnel qui établit une transaction entre la personne et son environnement. Les états émotionnels consécutifs à la confrontation à des facteurs de menace ou à des stressors ont été amplement décrits par les différentes théories des émotions. Cet état informe généralement des intentions des individus et des dispositions dans lesquelles ils se trouvent. Il constitue également un dispositif de communication avec les autres.

### **4. Théorie de l'engagement**

C'est dans les travaux sur l'engagement que se trouve établi un besoin de cohérence entre attitudes et actes qui sont le lot de tout individu, et c'est sur ce besoin que s'est fondée l'exploration de la relation conduisant des actes aux opinions. L'acte qui, tout en engageant irréversiblement l'individu, s'avère contraire à ses convictions, est sûrement déclencheur d'un processus de rationalisation, de modifications comportementales.

Les individus qui subissent le changement ont des réactions variées qui dépendent de nombreux facteurs, émotionnels, cognitifs, comportementaux, environnementaux. Ces réactions d'attribution et de biais motivationnels ont été étudiées par de nombreux auteurs. Dès lors, tout individu subissant le changement et produisant une résistance au changement réagira en conséquence de ces biais, et de ces réactions dépendra la forme de l'engagement et d'une future coopération.

#### **4.1. Théories de l'attribution**

La théorie d'attribution causale est le fruit principalement de l'analyse de Weiner.<sup>61</sup> Selon cet auteur, il existerait quatre causes principales pour expliquer un résultat : l'habileté, la chance, la difficulté de la tâche, l'effort. Ces causes se caractérisent par leur stabilité, le lieu de contrôle de l'action qu'elles expliquent et enfin le contrôle que peut exercer l'individu sur la situation.

On trouve aussi l'âge de l'individu va avoir une influence importante sur l'attribution qui va être faite pour expliquer une action ou un résultat. Il semble que l'âge intervient à un niveau plus important dans la conception des tâches et la définition des contenus. L'individu a tendance à mieux accepter les changements lorsqu'il est jeune, par contre il recherche une stabilité, une assurance dans un âge mûr.

Un aspect de l'attribution touche la «résignation acquise », elle représente « un état psychologique qui résulte fréquemment de la venue d'événements incontrôlables menant à des états émotionnels, cognitifs et motivationnels déficitaires »<sup>62</sup>.

#### **4.2. Biais motivationnels**

Un biais motivationnel a pour fonction non d'interpréter objectivement la réalité, mais de préserver l'estime de soi ou la motivation du sujet. Selon la psychologie du comportement, ces biais ont quatre fonctions :

---

<sup>61</sup> Weiner B, Human motivation, «Metaphors, theory and research», New York, 1992.

<sup>62</sup> Seligman M, Helplessness, San Francisco, W.H. Freeman, 1975.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

- préserver ou développer l'estime propre et le sentiment de compétence de l'individu;
- satisfaire un besoin de contrôler les situations et de considérer les événements comme prédictibles et non chaotiques ;
- croire en un monde juste ;
- combler le besoin d'appropriation sociale : il y a une grande différence entre les attributions privées et les attributions publiques ; ces dernières s'effectuent sous une forte pression sociale et les sujets tentent alors, soit d'éviter des désagréments, soit de se conformer aux souhaits d'autrui.

Un ensemble de stratégies motivationnelles qu'adoptent les individus pour maintenir un affect positif dans des situations considérées comme risquées du point de vue de l'estime personnelle, «Elles consistent paradoxalement, dans le but de préserver l'estime de soi, à dresser soi-même des obstacles sur la route de ses propres succès ou de son propre progrès. Il peut se traduire par une diminution de l'effort, par le choix de tâches trop faciles ou trop difficiles».<sup>63</sup>

Parmi ces stratégies, nous trouvons l'auto-affirmation consistant en une dimension de l'estime personnelle dans un domaine qui est menacé, l'individu s'engage dans une recherche d'autres bases positives pour asseoir son estime de soi. La stratégie d'auto-affirmation est très proche de la stratégie d'auto-handicap, en ce sens qu'elle mène aussi à de mauvaises performances et à un apprentissage retardé. Ici aussi, les pratiquants démontrent généralement des niveaux d'engagement inférieurs. Certaines sont des stratégies *a priori* (auto-handicap et auto-affirmation) et d'autres sont élaborées *a posteriori* (biais attributionnels ou stratégies attributionnelles). Les premières ont des avantages, la conservation ou la préservation de l'estime de soi, mais aussi des inconvénients, la baisse du niveau d'engagement et d'une manière générale la réalisation d'une performance qui pourrait être meilleure. Les biais attributionnels peuvent également conduire à une baisse des performances futures en générant des attentes de mauvaises performances, par exemple.

**La motivation d'affiliation** «C'est le besoin qui se manifesterait par une tendance éprouvée par le sujet à se sentir proche d'une personne qui lui ressemble ou qui l'aime, avec laquelle la coopération ou les échanges lui soient agréables ; plaire à cette personne, à gagner son affection ; à rechercher et à valoriser la compagnie des autres».<sup>64</sup>

Selon cet auteur, ce besoin est important car il permet d'atténuer les effets négatifs du besoin d'accomplissement qui occupe une place prépondérante dans une société axée sur l'excellence.

**La motivation d'accomplissement** se définit comme le « désir d'accomplir quelque chose de difficile. De maîtriser, manipuler ou organiser des objets physiques, des êtres humains ou des idées. De faire cela aussi rapidement et aussi indépendamment que possible. De surmonter des obstacles et d'atteindre un haut standard. D'exceller, de rivaliser, de surpasser les autres. D'accroître son amour propre par la mise en œuvre efficace du talent »<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup>Durand M, Curry F, Sarrazin X & Famose J-P, Le questionnaire de perception du succès en sport validation française, «Perception of success questionnaire», International sport psychology, 27, pp. 251-268, 1996.

<sup>64</sup> Vallerand R-J, « Les fondements de la psychologie sociale », Paris, Gaétan, Morin, 1994.

<sup>65</sup> Pierre Pastor, op, cit, p 189.

## ***Chapitre I: la conduite du changement organisationnel***

---

La motivation de la personne qui a ce type de but (**motivation de maîtrise**) est orientée vers la réussite dans la tâche proposée, sans que l'avis ou que les résultats des autres soient un objet de comparaison par rapport à sa propre performance. C'est être habile, réussir un haut niveau de réalisation dans la tâche.

**La motivation intrinsèque et motivation extrinsèque** (ces facteurs) concernent le type d'attente qu'un individu peut avoir à la suite de son engagement dans une situation, s'il s'engage pour le plaisir ou pour recevoir une récompense.

*Motivation intrinsèque* : lorsque la personne qui agit le fait parce qu'elle a envie de faire et qu'elle n'a pas d'autre intérêt, sans renforcement extérieur, sans récompense extérieure, on dit qu'elle est motivée intrinsèquement.

*Motivation extrinsèque* : lorsque la personne qui agit le fait parce qu'elle va avoir une récompense extérieure, elle n'agirait peut-être pas ou pas avec la même intensité sans compensation, on dit que cette personne est motivée extrinsèquement.

Les situations expérimentales nécessaires à l'obtention d'effets comportementaux sont qualifiées de soumission librement consentie<sup>66</sup>. L'acte réalisé peut être problématique (contraire aux convictions du sujet) et l'on dira alors qu'il s'agit d'une situation de soumission forcée ; ou bien il n'est pas problématique et la situation est dite de soumission sans pression. Dans les deux cas, on pourra obtenir des effets comportementaux (le sujet, après réalisation de l'acte engageant pourra émettre des comportements nouveaux) et surtout des effets cognitifs, beaucoup plus largement étudiés dans les situations de soumissions forcées. Le degré d'engagement du sujet dans l'acte pourra être manipulé en augmentant un ou plusieurs des éléments suivants : le nombre d'actes réalisés, l'importance de l'acte, son caractère explicite, son degré d'irrévocabilité et le degré de liberté perçu par le sujet dans la réalisation de l'acte.

«De tels résultats contredisent quelques-uns des acquis de la théorie du noyau central : on peut aussi bien mettre en cause un élément central qu'un élément périphérique de la représentation pour obtenir des changements de son système central comme de son système périphérique. Or, d'une part, le premier a toujours été considéré comme plus stable que le second, et, d'autre part, on a en général montré que, dans la réalité, une représentation se modifie plus souvent à partir de sa périphérie ».<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Beauvois J-L & Joules R-V, « petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens », Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

<sup>67</sup> Bonardi C & Roussiau N, « Les représentations sociales », *ibid*, 1999, p110.

### **Conclusion**

Ce chapitre intitulé la conduite du changement organisationnel avait but de cerner et de synthétiser les éléments théoriques et de base concernant le changement en générale et le changement organisationnel en particulier à travers la revue de la littérature. La première section nous a permis de connaître les différents aspects qui entourent ce changement tels que les types, les trois dimensions du changement, et les facteurs qui génèrent ce changement.

La conduite du changement organisationnel dans l'entreprise s'apparente, pour nombre de managers, à une véritable difficulté dès lors qu'elle exige une réelle conciliation entre deux réalités contradictoires.

Elle revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

D'un côté, les managers doivent faire face à une situation de changement permanente exigeant une capacité d'adaptation constante de la part de l'organisation. D'un autre côté, ils sont confrontés parfois à la résistance au changement ; phénomène qui est décrit comme produit naturel lié aux programmes de changement pour cela la dernière section de ce chapitre a été consacré à l'étude de cet événement de résistance d'où la description de la résistance en général, les divers types de résistance, et enfin les moyens pour la vaincre. Les managers sont confrontés aussi à une acceptation limitée de l'évolution.

Les dirigeants doivent alors percevoir les problèmes, mettre en place une solution et garantir les conditions optimales de réussite en prenant en compte la dimension humaine et les résistances.

On va s'intéresser en suite (dans le 2eme chapitre) à la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel afin de mieux préciser son rôle et sa relation avec ce phénomène.

***Chapitre II :***  
***Rôle et contribution de la DRH dans la***  
***conduite du changement***  
***organisationnel***

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **Introduction**

Le changement dans le management doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité. La GRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec la nouvelle stratégie de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner le changement défini au sommet stratégique.

Dans ce présent chapitre on va présenter le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel d'un coté théorique, mais avant d'aborder la relation entre les transformations au sein de l'organisation et la gestion de ressources humaines on va apporter quelques significations des concepts de la GRH, dans la première section, ainsi que les stratégies de GRH au cours des trois phases du changement.

Nous mobilisons la deuxième section au rôle des acteurs et de la DRH dans la conduite du changement, commençons par des citations des auteurs qui montrent qui se joue dans le changement, ensuite par déterminer la mesure de la contribution de l'individu au changement, ainsi que les nouveaux rôles et responsabilités des professionnels de GRH.

Enfin nous terminons ce chapitre par l'intervention des RH sur le changement avec leurs nouveaux défis grâce au changement sans oublier les critères de réalisation de la conduite du changement.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **Section I : Le lien entre la gestion des ressources humaines et le changement**

Avant d'aborder la relation entre les transformations au sein de l'organisation et la gestion de ressources humaines (GRH), il convient d'apporter des précisions relatives à la signification des concepts rencontrés lorsque l'on parle de « ressources humaines ».

#### **1. Présentations de la fonction ressources humaines**

##### **1.1. Définitions**

Lorsque l'on parle de « ressources humaines » on distingue trois concepts :

**Gestion des ressources humaines** : Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés. Elle est la capacité d'attirer et retenir des travailleurs.

**Fonction ressources humaines** : « Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie »<sup>1</sup>.

**Direction des ressources humaines** : Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations<sup>2</sup>.

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

---

<sup>1</sup> Peretti JM., « Dictionnaire des ressources humaines », Paris, Vuibert, 1999.

<sup>2</sup> Martory et Crozet, Martory et Crozet, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6ème édition Dunod, Paris, 2005.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

L. Cadin ; F Guérin ; et F. Pigeyre définissent la GRH comme suit : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »<sup>3</sup>.

Parmi ces activités qui permettent à une organisation ou à une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou l'appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement),...etc.

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

La gestion des ressources humaines aussi entend être une **discipline** des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liées à la régulation du travail dans les organisations<sup>4</sup>.

Cette définition invite à s'intéresser aux apports possibles, aux filiations, aux influences d'autres disciplines proches ou plus fondamentales.

A coté des définitions précédentes on peut aussi entendre par gestion des ressources humaines l'ensemble des opérations effectués dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise<sup>5</sup>. Elle est formée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'utilisation efficiente des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins de main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution.

---

<sup>3</sup> Définition empruntée à L. Cadin ; F Guérin ; et F. Pigeyre dans « Gestion des Ressources humaines », édition Dunod, 2007. (Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier).

<sup>4</sup> Cadin, Loïc, « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Paris, Ed DUNOD, 1997, p31.

<sup>5</sup> Mahé de Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Paris, Ed ECONOMICA, 1998, p110.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Dans ce cadre, le système décisionnel est moins lié aux contraintes réglementaires qu'à la nécessité de résoudre ou de réguler tel ou tel problème de personnel dans un laps de temps plus au moins limité.

Le rôle de la DRH est d'attirer et de former les individus qui possèdent le talent et l'imagination nécessaires aux entreprises pour concurrencer dans un environnement changeant, contradictoire et complexe, cela signifie que la DRH doit être la fonction la plus importante dans tous les travaux, ce qui nécessite une perspective de gestion stratégique prend en considération les objectifs de l'organisation et ses employés. Pour cette raison on va donner une définition de la gestion stratégique de ressources humaines.

### **1.2. Définition de la gestion stratégique de ressources humaines**

La pierre angulaire de la gestion stratégique de ressources humaines est l'existence d'une interaction entre stratégie (ou la politique générale de l'entreprise) et la GRH.

Snell, Youndt, et Wright ont défini la gestion stratégique des RH comme «des systèmes organisationnels conçus pour réaliser l'avantage concurrentiel par les individus»<sup>6</sup>.

Aussi Mahé de Boislandelle a défini la SRH comme suit : « La stratégie RH est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise ».<sup>7</sup>

Les stratégies ressources humaines sont des réponses en termes de management à des questionnements concrets. Ce sont des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus. Une prévision dans le domaine des ressources humaines est dite "stratégique" lorsqu'elle aide le management à anticiper et à manager de plus en plus rapidement même lors de phases de changements très fréquents.

La stratégie ressources humaines est le moyen de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique. Toutes les stratégies ressources humaines ont les mêmes caractéristiques : elles permettent d'avoir une direction globale, impliquent de multiples programmes ou activités, concernent des fonctions multiples et doivent s'étaler sur plus d'une année.

### **1.3. L'importance de la gestion stratégique des ressources humaines :**

La gestion stratégique des ressources humaines permet de faire face à l'élément humain comme une ressource stratégique enrouler autour d'autres ressources, il faut intégrer ce facteur dans tous les projets de l'organisation, Il faut également que celui-ci prenne soin de développer les compétences de leurs travailleurs et de leur formation et leur pris en compte lors du choix d'une stratégie.

---

<sup>6</sup> Snell, S. A., Youndt, M. A. ET Wright, P. M. «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1996, p 71.

<sup>7</sup> Mahé de Boislandelle, H, op, cit, 1998.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

### **1.3.1. La participation à la préparation et la mise en œuvre de la stratégie du changement :**

Le domaine des ressources humaines est en évolution et en expansion constante, les gestionnaires des ressources humaines soient être en mesure non seulement de gérer le changement, mais aussi à l'attendre, il est important d'harmoniser la gestion stratégique des ressources humaines avec le rythme de l'environnement, et recherche d'opportunités et les problèmes qui pourraient avoir des racines dans ce domaine.

Pour que la stratégie des ressources humaines être vitale et d'interagir avec l'environnement elle doit être séparée de la réalité et les problèmes de l'organisation, où elle devrait procéder à partir de toutes les molécules de l'environnement interne et qu'elle montre les résultats claires de l'efficacité organisationnelle.

### **1.3.2. L'examen environnemental et la veille concurrentielle :**

Le dépistage de l'environnement est une condition préalable à la planification stratégique, la gestion des ressources humaines supporte une partie de la responsabilité pour le réaliser, où les efforts sont axés sur la connaissance des tendances futures prévues pour les variables suivantes: Les caractéristiques démographiques, les compétences techniques et artistiques, les conditions sociales, économiques et législatives...etc.

La fonction stratégique des ressources humaines peut faire des contributions supplémentaires à travers sa veille compétitive qui rend la fonction de la gestion des ressources humaines comme une source importante d'information, pour connaître la qualité des personnes qui cherchent la mobilité au sein des organisations concurrentes, ainsi la qualité des compétences que les concurrents tentent les dépolariser.

### **1.3.3. La mise en œuvre des décisions de la réaffectation des ressources :**

La gestion stratégique des ressources humaines joue un rôle important dans l'évaluation de la faisabilité de la mise en œuvre de la stratégie, puis de présenter les résultats de cette évaluation comme une contribution au processus de configuration de la stratégie, et parce que l'essence de la stratégie axée sur l'allocation des ressources afin que l'organisation puisse atteindre et obtenir des avantages concurrentiels, certaines des unités, sections et lignes de production qui contribuent à la réalisation de cet avantage concurrentiel ne peuvent être privés de ces ressources, qui pourrait exposer les individus à leur frustration et la baisse du moral, et ici que doit apparaître le rôle de la DRH dans l'assouplissement de ces sentiments ainsi que le travail sur la diminution de la colère de ses individus.

### **1.3.4. L'utilisation efficace des ressources disponibles :**

Les organisations qui disposent des ressources physiques, technologiques et informatiques modernes ne peuvent pas les fonctionner de manière efficace si elles ne disposent pas la bonne ressource humaine, qui peut atteindre avec son éventail de compétences et la bonne exploitation de ces ressources pour permettre à l'organisation d'atteindre les valeurs ajoutées.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

De sorte que l'élément humain peut réaliser cette tâche, l'entreprise doit fournir tous les moyens et les mécanismes qui permettent d'attirer et tester les ressources humaines adéquates et les développer, les évaluer et bien les récompenser avec une bonne manière, alors que négliger l'organisation de l'importance stratégique des ressources humaines pourrait conduire à la dissipation et la perte de la plupart des ressources ce qui signifie l'incapacité de l'organisation à assurer la survie et la stabilité.

### **1.3.5. La contribution face aux défis (changements):**

Les entreprises sont confrontées à de nombreux défis dans l'environnement de travail interne et externe qui augmente le besoin vers l'entrer stratégique dans la gestion des ressources humaines, où les ressources humaines sont même considérées comme des défis et des obstacles internes très importantes, ce qui peut faire obstacle à la croissance de l'organisation pour répondre aux changements environnementaux, en particulier technologiques et informatique, et la raison de ça est le changement dans les tendances des individus liés au travail.

## **2. Organisation et activités principales de la GRH**

### **2.1.L'organisation de la fonction ressources humaines**

La gestion des ressources humaines élabore et met en œuvre les outils et systèmes de planification, de développement des compétences, de rémunération, de mobilisation et de motivation de main d'œuvre.

Elle est chargée principalement de :

- Connaître de tout sujet concernant la ressource humaine de l'entreprise.
- Elaborer et mettre en œuvre un système et des outils de gestion des ressources humaines permettant de répondre efficacement aux besoins actuels et futurs de l'entreprise et de satisfaire aux aspirations de développement des salariés.
- Administrer les contrats de travail dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Gérer les prestations sociales et de l'entreprise et veiller au bon fonctionnement des organismes de mutuelle.
- Gérer les relations avec les administrations en rapport avec la gestion des ressources humaines.
- Assurer la couverture et la surveillance médicale du personnel.
- Veiller au maintien des conditions d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail et à la promotion de la santé publique au sein de l'entreprise.
- Développer et promouvoir les outils et mécanismes de maintien d'un climat social serein et propice à la mobilisation du personnel.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

- Elaborer, mettre en œuvre et maintenir le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'ensemble de l'entreprise.
- Acquérir les ressources humaines sur les marchés du travail interne et externe, afin de satisfaire les besoins identifiés, dans le respect des normes d'efficacité organisationnelle et d'équité établies par l'entreprise.
- Contribuer à la productivité globale de la ressource humaine par la mise en œuvre d'un système de gestion des performances adéquat.
- Mettre en place un système de rémunération équitable, compétitif, en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

### **2.2. Les activités principales de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines de l'entreprise est constituée de cinq activités qui coiffent les pratiques de la GRH ;

#### **2.2.1. La gestion des carrières**

Cette activité assure l'adéquation entre les besoins et les disponibilités en compétences, contribue à l'amélioration des performances en mettant à jour les outils de gestion des compétences et en pilotant le recrutement et le développement des ressources humaines conformément aux règles d'efficacité organisationnelle.

Les pratiques de gestion des carrières sont le recrutement et intégration, formation, évaluation, mobilité et reclassement.

#### **2.2.2. La gestion administrative**

En plus de la gestion du personnel, cette activité développe et met à jour les politiques de rémunération permettant d'attirer, de retenir et motiver les ressources humaines.

Les pratiques RH de la gestion administrative sont le contrat de travail, la gestion du dossier administratif, la gestion du temps, la paie.

#### **2.2.3. Le pilotage RH**

Il englobe les systèmes d'informations RH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la veille sociale, le contrôle de l'audit social.

#### **2.2.4. Le développement RH**

Font partie du développement RH les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise, de motivation et d'implication, de gestion de la transformation, de communication et marketing des RH.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

### **2.2.5. La gestion des relations sociales**

Les pratiques de gestions des relations sociales sont le droit social, le dialogue social, les contributions sociales et culturelles et l'environnement du travail.

### **3. Le lien entre la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel**

Le changement dans le management doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité. La GRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec la nouvelle stratégie de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner le changement défini au sommet stratégique.

Le lien entre la gestion des ressources humaines et le changement organisationnel est fondé sur la théorie du développement organisationnel et l'incidence des compétences et des connaissances.

#### **3.1.La théorie du développement organisationnel**

Le Développement Organisationnel est devenu classique de la culture d'entreprise, la première théorie explicite et la première méthode de gestion du changement organisationnel.

Le Développement Organisationnel est un mouvement qui réunit à partir des années soixante, des auteurs venant d'horizons divers, qui se rejoignent sur un certain nombre de points qui concernent la transformation des organisations.

Bennis définit le développement Organisationnel comme «une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour qu'elles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement lui-même»<sup>8</sup>.

Beckard aussi précise que «le Développement Organisationnel est une action de changement planifiée qui concerne le système global mise en place depuis le sommet de la hiérarchie, conçue pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation, en utilisant les sciences du comportement »<sup>9</sup>.

Schein, Argyris, MacGregor, Likert, ont sorti à une proposition:  
« Le changement est un processus planifié qui porte sur la culture de l'organisation, changer l'organisation, c'est agir sur le climat organisationnel, sur la mentalité ambiante, afin d'infléchir les attitudes et de modifier le comportement des acteurs concernés que l'on nomme les clients »<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Warren, G Bennis, «organization development », its nature, origins, and prospects, broche, 1969.

<sup>9</sup> Bekard, 1969.

<sup>10</sup> Schein (1965), MacGregor, Likert, Argyris (1962, 1964).

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

La richesse des contributions de ces auteurs n'a pas seulement nourri un corpus important de concepts sur les rapports complexes qu'en retiennent les individus avec la culture organisationnelle, elle réside également dans la proposition d'un mode d'emploi très diversifié, fondé principalement sur diverses méthodes participatives, sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches, sur le développement des groupes (team building), sur la rétroaction d'enquête, etc.

Le développement organisationnel voulait pendant un premier temps se démarquer des approches contingentes, dont le but était de faire évoluer les structures de l'entreprise. Mais il apparut rapidement qu'il était illusoire de travailler au niveau de la culture, des valeurs et des normes de l'organisation, sans prendre en compte le rôle déterminant joué par la division formelle du travail, par la répartition des tâches et des rôles, par les choix faits dans le domaine de la hiérarchie, ou encore par le degré de standardisation et de formalisation du travail.

Dans un premier temps il a apparut que la vision du changement du développement organisationnel est insuffisante pour répondre aux besoins de changement des entreprises. C'est une conception certes systémique, mais trop fermée et localisée à une entreprise, voire un service, un département, une usine. Les auteurs du développement organisationnel partent d'un présupposé selon lequel l'en reprise a une culture et que celle-ci constitue un sous-système sur lequel on peut agir. Une vision qui correspond imparfaitement aux organisations ouvertes, voire éclatées d'aujourd'hui, ni aux mutations sociales qui ont changé significativement le rapport que les individus entretiennent avec l'entreprise, et plus généralement avec les institutions d'un monde que certains auteurs qualifient volontiers de postmodernes.

### **3.2.L'incidence des compétences et des connaissances**

La relation entre RH et changement organisationnel est envisagée sous l'angle de la complexité des situations à gérer, cela se traduit par la nécessité de gérer les compétences et les connaissances.

Lien entre GRH et changement commence à émerger avec les travaux de E. Penrose qui explique que l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un salarié capable, c'est-à-dire un salarié dont les connaissances interviennent dans le processus de production, quitte la firme. En conférant à la connaissance détenue par un salarié une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, Edith Penrose a ouvert la voie à une nouvelle approche théorique qui doit placer la connaissance au centre du processus de gestion du changement<sup>11</sup>.

Aussi les nouvelles théories évolutionnistes de l'entreprise offrent une place importante aux RH, à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles énoncées par Nelson et Winter en 1982. Les nouvelles théories de l'apprentissage, nous montrent que l'organisation est une action collective où les individus agissent, créent du sens et construisent le changement. Ce dernier ne constitue en rien un état transitoire, une déviation à la norme, c'est un élément central du jeu, de l'incertitude et du pouvoir des acteurs de toute organisation sociale.

---

<sup>11</sup> E. Penrose, «Theory of the growth of the firm», 1959.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

Le changement apparaît donc comme un espace de chevauchement entre connaissances anciennes et connaissances nouvelles, connaissances individuelles et connaissances collectives.

Donc il est nécessaire de préciser ce que nous entendons par compétence et par connaissance, (différencier la notion de compétence de la notion de connaissance).

On peut évoquer la notion de compétence comme la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données: le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ces conditions de travail doivent être envisagées en interaction constante avec l'environnement. Ainsi la compétence se réalise dans l'action: c'est un processus qui, au-delà des savoirs, fait appel aux comportements des personnes, à leurs attitudes éthiques<sup>12</sup>.

Cependant, s'agissant de l'entreprise, la notion de compétence devient ambiguë selon que l'on parle de compétences collectives ou de compétences individuelles<sup>13</sup>.

On trouve aussi les connaissances individuelles. On peut penser que les connaissances de l'entreprise reposent strictement sur des connaissances individuelles. Néanmoins, certaines connaissances individuelles ont une dimension collective qui se traduit par des compétences et des logiques d'action spécifiques de l'entreprise. Cela conduit à la classification des connaissances de Michael Polanyi qui se pose sur la dimension collective et la dimension privée des connaissances individuelles.

Michael Polanyi classe la connaissance humaine en deux catégories: «les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés notamment les métaphores, les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage »<sup>14</sup>.

Ainsi, nous distinguerons d'une part, les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées, d'autre part, les connaissances individuelles tacites, celles dont la personne a conscience ou non de posséder. Comme le souligne Baumard: « C'est ainsi que la personne peut savoir plus qu'elle ne peut exprimer ou savoir plus qu'elle ne veut dire ». <sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>M. Grundstein, « la capitalisation des connaissances de l'entreprise », système de production des connaissances, Actes du colloque : « l'entreprise apprenante et les sciences de la complexité » université de Provence, Aix en Provence 1995.

<sup>13</sup> G. Le Boterf, « de la compétence, Essai sur un attracteur étrange », paris, les éditions d'organisation, 1994.

<sup>14</sup> M. Polanyi, «the tacit dimension», édition Amartya sen, 1966.

<sup>15</sup> P.Baumard, « organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance », édition Masson, 1996.

## **Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel**

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

Les évolutions dans le nombre et le type des ressources humaines sont les changements de la force de travail dans l'organisation en fonction du temps, où on peut distinguer les évolutions naturelles imprévisibles (retraite, promotion... etc.) et les rebondissements qui ne peuvent pas être prédits (la démission, les conditions Caire : décès...etc.) ces développements peuvent être aussi les résultats des conditions de travail en fonction des évolutions technologiques ou réglementaires, et par conséquent il n'est pas seulement nécessaire de réaliser le remplacement et compenser la perte des capacités et des compétences résultant du cycle de temps, mais aussi le résultat de l'introduction des changements et des rénovations réglementaires conformément à la stratégie de changement ciblé par l'organisation.

La situation souhaitée 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 des ressources humaines tels que la planification, la formation, le développement et les incitations, etc. où il doit être formulée une stratégie de gestion des ressources humaines tout en respectant les exigences de chaque étape du changement, de sorte que les programmes et les politiques de gestion des ressources humaines s'apparaissent sous forme d'un processus dynamique variable et sophistiqué, s'appuyer sur une lecture attentive et une compréhension profonde de la stratégie du changement adopté par l'organisation, et sur cette base on peut distinguer les trois étapes du changement et les activités stratégiques de ressources humaines correspondantes<sup>16</sup>.

#### **4.1. La gestion stratégique des ressources humaines au cours de la phase de démarrage du processus de changement (la phase du diagnostique):**

La phase du démarrage est considérée comme la plus importante étape du processus de changement car elle concerne la disponibilité du système et l'étendue de sa volonté d'exercer le développement et le changement, habituellement, l'organisation a besoin de soutenir une culture du risque et le désir d'innovation et du développement afin qu'elle puisse entrer dans la situation du changement et dépassant ainsi la fréquence et la peur de l'avenir, et pour la réussite de cette étape la gestion des ressources humaines doit tenir compte de la spécificité de cette étape dans toutes ses activités comme ce suit :

##### **4.1.1. Le domaine du recrutement:**

Pour que la gestion des ressources humaines donne un véritable soutien pour la phase de démarrage elle doit travailler pour attirer des employés jeunes et nouvelles disposent des capacités de qualification élevée afin qu'ils auront une marge d'évolution en matière d'efficacité et de réadaptation et qu'ils possèdent également la capacité de l'innovation, car ils sont ouverts aux changements et les développements qui les affronteront dans le cadre de ses activités dans l'organisation<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> B.Gazier, « les stratégies des ressources humaines », édition : Dunod, 2001, p 158.

<sup>17</sup> محمد المهدي، "العنصر البشري" لخلق اليد العاملة إلى نطلق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يوم 9 و 10 مارس 2004 معة ورقة.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Le recrutement et la nomination de ces compétences auraient un impact significatif sur la motivation des individus ancienne de l'organisation à cause de la concurrence qui pourraient surgir entre eux, ou à cause de la peur de l'exclusion, de sorte qu'on peut considérer les nouvelles recrues comme un affectif externe pour les particuliers afin de soutenir les processus de changement.

### **4.1.2. Le domaine des récompenses et rémunération :**

Les systèmes des salaires doivent être motivants et flexibles, cela signifie qu'ils changent à partir du degré de la contribution et l'implication personnelle dans le processus du changement, en ce qui concerne l'évaluation de la performance, elle doit être sur une base individuelle et en conformité avec les exigences de l'efficacité individuelle, les récompenses motivantes sont caractérisées par manière soudaine en termes de valeur et de la forme, et dans l'ensemble la politique d'incitation dans la phase du démarrage doit assurer le plus haut niveau de participation de la main-d'œuvre<sup>18</sup>.

### **4.1.3. Le domaine de la formation et du développement professionnel et social :**

Les perspectives professionnelles pour les travailleurs dans cette étape sont grandes parce que l'organisation est au bord du développement et de la croissance, et pour cela la stratégie de formation et de perfectionnement doit être comprise entre le projet personnel et le projet de l'entreprise, et celle que par la préparation des plans de gestion des carrières ; de promouvoir, du développement de compétences et surtout les compétences stratégiques qui soutient et servir la stratégie du changement dans toutes ses étapes.

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

En vertu de cette étape, l'organisation vie un genre de fréquence car d'une part elle est influencée des manifestations des changements qui reflètent les résultats liés au processus de transformation, ainsi d'autre part elle est influencé par les autres manifestations touchées de résistance, ce qui reflète la volonté de certaines parties à maintenir la situation précédente, afin de préserver une partie des gains ou la peur de certaines menaces, et parce que la tendance vers le changement et le renouvellement est devenue une obsession de l'administration et des particuliers, la gestion stratégique des ressources humaines devra exiger de travailler plus en vue d'atteindre les objectifs de changement à traves ses diverses activités stratégiques tels que :

### **4.2.1. Le domaine d'attirer et embaucher les travailleurs (recrutement):**

En vertu de cette étape, la DRH demande l'adoption d'un programme de polarisation met l'accent sur les individus qui sont caractérisés par une grande efficacité seulement, et qui sont capables de remplir des fonctions spécifiques et précises, ca veux dire les fonctions et les tâches qui servent directement le projet de changement et que l'organisation souffre au niveau de celles ci d'une partie du déficit, et à travers de cette perspective, les procédures du recrutement et de sélection des candidats doivent être strictes et précises afin de fournir un domaine d'obtention des compétences dont l'organisation l'ont besoin et qu'ils se

---

<sup>18</sup> محمد يوسف العطيّات، "إستراتيجية التغيير و التطوير"، الدار الجامعية 2002 س 179.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

caractérisent par des capacités élevées, de hautes qualités à préciser, en plus de parfaites harmonies avec les ressources de l'organisation et ses programmes changeants.

### **4.2.2. Le domaine de rémunération et des récompenses :**

La politique des salaires et des primes dans cette situation est d'adopter un système de rémunération tient compte de l'efficacité de l'individu en premier lieu, et ainsi de contribuer à la réalisation des objectifs collectifs, et donc les mécanismes d'évaluation de la performance ne dépend pas seulement sur les résultats individuels, mais aussi sur l'importance de l'adaptation de l'individu au travail collective.

À l'appui du processus de changement, le système de récompenses axé sur le critère de l'ancienneté dans l'organisation car elle incarne degré de l'accomplissement et fidélité des individus à leur organisation, et le degré de l'endurance des individus aux fardeaux, problèmes et risques associés au processus de changement<sup>19</sup>.

### **4.2.3. Le domaine de la formation et du développement professionnel et social :**

La formation joue un rôle essentiel dans cette étape où les individus en fonction de l'achèvement des tâches actuelles peuvent ne pas être en mesure de les faire à l'avenir si les conditions de travail ont changé, aussi s'ils ont échoué à développer leurs compétences, et par conséquent, le développement et le placement d'une stratégie de formation et de développement des compétences dans le temps convenable à l'appui du processus de changement permettra de contenir un nombre suffisant de personnes qui ont des caractéristiques et des objectifs se concilient avec les caractéristiques et les objectifs du changement que l'organisation travaille à l'achèvement.

L'objectif du processus de formation à cette étape est de développer les relations de solidarité entre les individus et les groupes d'employés, et donc de réduire le niveau élevé de concurrence et de conflit, et ce que par l'établissement de relations basées sur la confiance et le respect.

La mise en œuvre de la stratégie de formation à cette étape demande de créer une nouvelle fonction pour le système de gestion des ressources humaines dans l'organisation à l'appui du processus de changement pour faciliter la circulation entre les différentes sections et activités de l'organisation<sup>20</sup>.

La capacité de l'organisation à changer peut dépendre de la capacité de ses membres à se faire mutuellement confiance, c'est ce que la formation de sensibilisation vise à atteindre, où une formation de sensibilisation est le meilleur moyen pour le développement des relations internes qui sont conçus pour aider les individus à être bien informés et conscients d'eux-mêmes et à l'influence des autres, où cette formation dirige à augmenter la prise de conscience de l'importance de poursuivre le processus de changement et le développement de la capacité à collaborer afin de le parvenir.

---

<sup>19</sup> محمد يوسف العطييات، سبق ذكره، ص 181.

<sup>20</sup> B Gazier. Op, Cit, p 163.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

La gestion stratégique des ressources humaines adopte un système de promotion (mise à niveau) pour réaliser les plans de croissance et de développement, où elle ouvre l'espace devant toutes les compétences qui sont disposés et capables à développer leurs compétences pour l'acquisition des postes de direction et de nouveaux postes.

### **4.3. La Stratégie de gestion des ressources humaines au cours du processus de pilotage du changement :**

C'est l'étape de l'examen, de suivi des résultats et d'installer le changement souhaitable, en vertu de cette phase, l'organisation cherche à tester l'efficacité des stratégies du changement suivie pour atteindre les résultats souhaités et l'étendue de l'engagement des employés de tous les programmes associés à ce processus et le niveau de leur désir de continuer à le faire jusqu'à ce que ils atteignent les objectifs programmés, et cela se fait à travers le suivi de tous les activités de la direction des ressources humaines.

#### **4.3.1. Le domaine de polarisation et du recrutement :**

Durant cette phase l'organisation a tendance de renforcer la politique de recrutement interne et cela pour le désir de renforcer et de développer le loyauté organisationnel et la satisfaction au travail, et pour cela il faut encourager plus de personnes à tenir au processus de changement et de travailler pour le continuer, cela ne signifie pas annulation complète de toutes activités de recrutement externe où la gestion des ressources humaines l'exerce afin de soigner certaines situations de déséquilibre qui se créent à cause du déficit dans certaines des spécialités nécessaires à la poursuite des activités de l'organisation<sup>21</sup>.

#### **4.3.2. Le domaine de rémunération et des récompenses :**

Les pratiques stratégiques associées aux incitations doivent être réalisés les principes suivants :

- Le lien entre le rendement monétaire et les résultats obtenus à court terme par les individus et les équipes de travail.
- L'évaluation du rendement comprend les résultats numériques et les comportements ainsi que le niveau de conformité des individus aux règles et procédures réglementaires.

Outre la motivation physique visant à parvenir la loyauté et la satisfaction au travail, la gestion des ressources humaines trouve d'autres solutions appropriée à une motivation mentale afin de convaincre les travailleurs et les intégrer en plus dans le processus du changement, parmi les exemples incluent ; la diversification des méthodes de communication et le renforcement de rôle des travailleurs dans la prise des décisions de changement et de le maintenir.

---

<sup>21</sup> محمد بن يوسف العظيما، مرجع سبق ذكره، ص 184.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

### **4.3.3. Le domaine de la formation et la promotion professionnelle et sociale :**

Le processus d'installation du changement nécessite un rôle majeur de la direction des ressources humaines en ce qui concerne la formation surtout si les résultats de l'évaluation de la performance ont prouvés une baisse du désir ou de la capacité de certaines des ressources humaines qui ont une incidence sur le processus de changement.

Les programmes de formation visent à atteindre l'enrichissement de carrière en donnant aux employés de s'amuser dans la pratique du travail et de les rendre plus acceptables et plus appropriés aux changements, avec le travail sur le développement de la confiance, de la prévoyance et de renforcer la cohérence entre les membres de l'équipe tout en menant des activités diverses au sein de l'organisation.

Il n'est pas suffisant de savoir ce que nous devons faire et ce que nous avons besoin dans le domaine de ressources humaines par une orientation stratégique et de former les gens suite à ça, il convient de rendre les travailleurs se sentent heureux en raison du changement et être conscient de ses avantages à travers les opportunités du développement interne offert par l'organisation au cours de cette phase.

### **Section II: Le rôle des acteurs et de la DRH dans la conduite du changement**

Pour mieux comprendre qui se joue dans les changements organisationnels et qui va conditionner leur réussite ou leur échec, on va montrer quelques citations des auteurs qui montrent et répondent à cet interrogation. Ainsi la mesure de la contribution de ces individus au changement et les nouveaux rôles des responsables de la DRH.

#### **1. Le rôle des acteurs dans le changement organisationnel**

Philippe BERNOUX, se fixe comme objectif d'analyser les multiples causes du changement et présente ce dernier comme « le résultat d'une combinaison entre un ensemble de forces, les contraintes de l'environnement, les institutions et les acteurs, où se mêlent domination et liberté »<sup>22</sup>, définissant ainsi ce qu'il nomme les trois racines du changement : l'environnement, les institutions et les acteurs.

L'auteur, cependant, ne donne pas la même importance aux « racines » ainsi désignées. Il s'appuie sur deux cadres théoriques, l'individualisme méthodologique et l'interactionnisme, pour désigner les acteurs comme jouant un rôle central dans le changement. Le paradigme de l'individualisme méthodologique qui postule que « tout phénomène social résulte de comportements individuels » lui permet d'affirmer que tout changement ne sera effectif que si les personnes concernées acceptent de le mettre en œuvre, c'est-à-dire « en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action ».

Les acteurs ne sont donc pas soumis passivement aux contraintes, ils ont un rôle actif et déterminant dans les changements, ils en sont la clé.

---

<sup>22</sup> Philippe BERNOUX, « Sociologie du changement », Paris, Editions du Seuil, 2004, 307 p.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Avec le cadre théorique de l'interactionnisme, P.BERNOUX, après avoir défini les interactions comme les échanges entre les membres d'une société, présente la dynamique du changement comme le résultat de l'évolution des interactions entre les personnes concernées. Les acteurs construisent donc les changements à travers leurs interactions.

P.BERNOUX affirme que les acteurs sont la racine fondamentale du changement effectif, qu'ils construisent sa réalité concrète et opérationnelle à travers leurs interactions, à condition qu'ils le comprennent et acceptent de le mettre en œuvre.

Puisque les acteurs sont la clé du changement, on va citer quelques déterminants (d'après P.BERNOUX) qui influent sur la compréhension, l'acceptation et l'engagement des acteurs dans l'action. **Ces déterminants du comportement de l'acteur** sont :

### **A. Pouvoir exister pour coopérer**

P.BERNOUX présente notamment deux notions qu'il est intéressant de développer : l'appropriation et la coopération ;

#### **1) L'appropriation:**

« S'approprier un travail, c'est lui donner un sens, pouvoir le négocier et le modifier. Sans appropriation, aucune organisation ne peut fonctionner »<sup>23</sup>. Ce concept développé par l'auteur, définit une étape incontournable pour arriver à l'acceptation et la maîtrise du travail par celui qui l'exécute. L'appropriation est le processus qui permet au travail prescrit de devenir l'activité réelle. Ce processus suppose une transformation du prescrit par l'acteur, personne ou groupe, chargé de le mettre en œuvre. Cela ne peut avoir lieu qu'à travers l'existence, pour celui qui travaille, d'une zone d'autonomie que la direction doit laisser ou que l'acteur va se créer.

« Dans le cas d'un changement, celui-ci n'est acceptable et ne sera accepté que s'il comporte un espace permettant cette maîtrise de son travail par l'exécutant »<sup>24</sup>. Un changement décrété par la direction ne sera donc accepté que s'il peut être approprié par ceux qui doivent le faire vivre.

L'auteur insiste sur le fait que cela ne doit pas être interprété comme une résistance au changement, mais compris comme l'expression de la volonté de maîtriser son travail et d'exister par son travail. L'appropriation ne s'oppose pas au changement, elle en est un des pôles. Selon P.BERNOUX, pour être accepté un changement doit laisser une marge de manœuvre suffisante pour que les personnes concernées puissent l'adapter, le transformer et ainsi l'intégrer à la réalité quotidienne de leur activité.

---

<sup>23</sup> Philippe Bernoux, op, cit.

<sup>24</sup> Philippe Bernoux, op, cit.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **2) La coopération :**

La coopération c'est un élément fondamental de toute organisation, l'auteur définit la coopération comme «un ajustement non conflictuel des relations entre acteurs». Si une certaine coordination peut être imposée par la hiérarchie, la coopération reste dépendante de l'engagement des acteurs. Pour qu'un changement se réalise, la coopération est nécessaire.

P.BERNOUX s'interroge alors sur les conditions de création de la coopération, deux axes de réponse sont particulièrement intéressants.

- **La théorie de la traduction** : se référant à CALLON et LATOUR et leurs travaux sur les innovations, BERNOUX expose qu'une innovation, un changement, n'aura d'existence réelle que si ceux qui doivent le mettre en œuvre la comprennent, y trouvent un sens, un intérêt. « Le modèle de la traduction suppose que l'innovation ait été traduite dans le langage de ceux qui la reçoivent ». Une innovation ne s'impose pas par ses qualités intrinsèques mais au travers de ce qu'en feront les différents acteurs concernés. D'où la nécessité pour que l'innovation soit effective, qu'elle vive par l'intermédiaire d'une mise en réseau des personnes impliquées par elle. Pour amener ces acteurs à coopérer, il est nécessaire qu'ils soient réunis par une interrogation commune et par l'identification, la création d'un bien commun.
- **La théorie des conventions** : se référant à BOLTANSKY et THEVENOT, P.BERNOUX résume l'essentiel de la théorie en présentant que la coopération suppose un accord entre les participants sur les principes fondateurs de leur action et que cet accord ne va pas de soi, tant les valeurs de chacun peuvent varier. Il n'en reste pas moins que la coopération supposera un compromis, une convention permettant d'accorder ces différentes valeurs. Cette convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements.

Avec les apports de ces deux théories, le changement effectif apparaît lié à l'établissement d'une coopération entre l'ensemble des personnes concernées. Cette coopération ne va pas de soi et reste dépendante de :

- ✓ Premièrement, d'une traduction possible pour chaque acteur des implications du changement dans sa réalité professionnelle, garantie de l'attribution d'une signification au changement.
- ✓ Deuxièmement, du repérage ou de l'établissement d'un bien commun à tous les acteurs dans le changement, garanti d'un intérêt commun.
- ✓ Enfin, de l'établissement d'un compromis tacite portant sur les compétences et les comportements mis en jeu par les acteurs dans la réalisation du changement et sa pérennisation, garantie du respect et de la préservation des valeurs essentielles de chaque acteur au travers du changement.

- ### **3) Les jeux de pouvoir :** Si les acteurs sont la clé du changement, leur perception des enjeux dans le changement sera déterminante. C'est l'approche de l'analyse stratégique développée par M.CROZIER et E.FRIEDBERG dans leur livre « L'acteur et le système »<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> M.CROZIER, E.FRIEDBERG, « L'acteur et le système », Paris, Seuil, 1977, 448 p.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

Ces deux auteurs présentent l'organisation comme un équilibre construit sur des rapports de pouvoir liés au contrôle de zones d'incertitude. Le pouvoir est défini comme n'étant pas un attribut d'une personne ou d'un groupe mais une relation d'échange et de négociation entre des acteurs inter dépendants pour l'accomplissement de leurs fonctions.

Tout changement au sein d'une organisation remet en cause cet équilibre et génère des enjeux : ce que les personnes concernées perçoivent comme aspects à gagner ou à perdre dans le changement. Ce dernier va donc être ressenti différemment selon les acteurs et, en fonction des enjeux qui y sont attachés, va déclencher des stratégies d'adaptation, de facilitation ou de rejet. Avec cette théorie, l'engagement des acteurs en faveur ou contre un changement apparaît lié à des stratégies développées en fonction de l'estimation de gains ou de pertes de pouvoir dans l'organisation. Ainsi pour pouvoir être effective, l'organisation proposée devra permettre aux acteurs d'estimer qu'ils tireront profit du changement.

### **B. Le rôle des représentations professionnelles**

Eric ALBERT et Jean-Luc EMERY écrivent à propos du changement dans les organisations : « Le changement c'est l'apprentissage d'un nouveau comportement ... Si le changement peut être conçu comme une modification du comportement des sujets, dans une situation donnée, on peut donc le ramener à l'apprentissage de nouveaux comportements et à l'acquisition de nouvelles représentations »<sup>26</sup>. Les représentations apparaissent donc comme une entrée également intéressante pour comprendre ce qui se joue au niveau de l'engagement des acteurs dans un changement organisationnel. Pour approfondir cette seconde approche, nous nous référerons à J-F.BLIN et à son livre «Représentations, pratiques et identités professionnelles».

L'auteur, revendiquant une approche psychosociale, développe le concept de représentation professionnelle en tant que représentations sociales spécifiques au plus près des réalités du quotidien professionnel. Il écrit également que dans le cadre du changement « ce qui est modifié, ce n'est pas tant les particularités d'une façon de travailler que les manières dont ils [les professionnels] se représentent la nouvelle situation de travail »<sup>27</sup>.

Pour cerner la spécificité des représentations professionnelles, J-F BLIN les présente comme « élaborées dans l'action et la communication professionnelles (interagir et inter réagir) »<sup>28</sup> et en interaction avec les éléments suivants :

- **Le contexte professionnel** : selon l'auteur les représentations professionnelles s'élaborent et se partagent dans un contexte donné qui les spécifie, elles y sont donc liées et traduisent des relations et des rationalités qui sont à l'œuvre dans le champ professionnel considéré.
- **Les acteurs et le groupe professionnel** : pour J-F BLIN, les représentations professionnelles sont construites et échangées par des acteurs et des groupes d'un même champ professionnel.

---

<sup>26</sup> ALBERT Eric, EMERY Jean-Luc, «Le manager est un psy», p 84, Paris, Editions d'Organisation, 1998, p190.

<sup>27</sup> BLIN J.F, « Représentations, pratiques et identités professionnelles ». Paris, L'Harmattan, 1997, p94.

<sup>28</sup> BLIN J.F, op, cit, 1997.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

- **Les objets professionnels** : « Pour que les sujets puissent agir et communiquer dans leurs situations professionnelles, il leur faut des objets » mais l'auteur précise que tout objet n'est pas nécessairement source de représentations, il faut pour cela qu'il soit signifiant dans les actions et les communications.

J-F BLIN propose la définition suivante « Les représentations professionnelles, toujours spécifiques à un contexte professionnel, sont définies comme des ensembles de cognitions descriptives [Connaissance], prescriptives [Action] et évaluatives [Valeur] portant sur des objets significatifs et utiles à l'exercice professionnel, et organisés en un champ structuré présentant une signification globale »<sup>29</sup>.

J-F BLIN a étudié aussi les effets du changement au travers de l'articulation entre représentations et pratiques professionnelles. Ces dernières étant orientées et rendues signifiantes par les représentations, mais en même temps vues comme la clé à partir de laquelle les représentations peuvent être modifiées.

Dans un premier temps J-F BLIN, se référant à J.HABERMAS, décompose la pratique professionnelle en deux systèmes d'activité : l'activité instrumentale ou « agir instrumental » et l'activité communicationnelle ou « agir communicationnel ».

- **La pratique comme « agir instrumental »** « relie, autour des processus de travail, les finalités économiques et les moyens techniques et organisationnels pour les atteindre ». L'auteur y distingue trois types de pratiques :
  - ✓ **Les pratiques signifiantes** : dans cette situation à forte charge affective, les représentations professionnelles sont déterminantes dans l'orientation des pratiques.
  - ✓ **Les pratiques non contraignantes** : le système d'emprise institutionnel ou groupal est faible et tolère ou ne contrôle pas les choix des acteurs... « les pratiques sont largement influencées par les principaux éléments constitutifs des représentations professionnelles : du soi professionnel, des collègues, de la tâche, du contexte. ...Ces représentations jouent un rôle d'autant plus important que les situations sont complexes, ambiguës et que des savoirs de référence sont absents ou ne sont pas appropriés par les acteurs »<sup>30</sup>.
  - ✓ **Les pratiques contraignantes ou prescrites**: sont soumises à un fort contrôle de la part de l'organisation.  
Avec C.FLAMMENT, l'auteur envisage deux types de situations : Si la situation est considérée, à tort ou à raison, comme réversible par l'acteur alors les pratiques imposées ont peu d'effet sur les représentations. Si la situation est perçue comme irréversible par l'acteur alors les nouvelles pratiques vont modifier les représentations selon les conditions suivantes :

---

<sup>29</sup> BLIN J.F, op, cit, 1997.

<sup>30</sup> BLIN J.F, op, cit, 1997.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

- Si les pratiques prescrites sont en accord avec le noyau central, elles vont activer des schèmes qui jusqu'à présent étaient « dormants » et venir renforcer la signification globale de la représentation.
  - Si ces pratiques sont contradictoires avec les représentations, l'acteur peut développer des conduites de détournement pour protéger ses représentations. Il peut également développer des mécanismes de défense (interprétation, justification, rationalisation) qui s'intègrent à la représentation sous forme de « schèmes étranges ». A long terme, la multiplication de ces derniers amènera à la transformation de la représentation.
  - « Des pratiques nouvelles qui ne sont pas totalement contradictoires vont faire évoluer les représentations sans rupture. Les schèmes activés par les pratiques vont progressivement fusionner avec les anciens et donner naissance à une nouvelle représentation ».
- **La pratique comme « agir communicationnel »** structure l'interaction entre les individus d'un même champ professionnel au moyen de pratiques langagières.

L'auteur ramène la pratique communicationnelle à une pratique de prise de décision en groupe et s'appuyant sur les travaux de S.MOSCOVICI et W.DOISE<sup>31</sup>, distingue deux types de participation aux actes de décision :

- ✓ **La participation consensuelle** où chaque membre accède au pouvoir collectif des choix et où le travail de décision passe par des conflits socio cognitifs permettant la transformation des représentations professionnelles de chacun en représentations partagées par les membres du groupe.
- ✓ **La participation normalisée** où l'accès des membres à la discussion est réglé par la hiérarchie. Ce processus d'influence aboutit à un compromis qui préserve les représentations professionnelles de chacun des membres.

Après une application de ces approches théoriques à son terrain d'étude, J-F BLIN conclut que les « situations d'obligation ne viennent transformer les représentations antérieures que dans la mesure où les prescriptions sont appropriées dans un travail collectif de négociation et donc d'adaptation ».

Avec J-F BLIN, nous pouvons donc avancer les propositions suivantes:

- Représentations et pratiques professionnelles sont liées. L'évolution de ces dernières peut conduire à une modification des représentations.
- Dans le cas d'un changement organisationnel prescrivant des pratiques opérationnelles soumises à un fort contrôle de la part de la direction, la réalité du changement, traduite par les conduites effectives des personnes concernées, dépendra de l'accord ou de la

---

<sup>31</sup>S.MOSCOVICI, W.DOISE, « Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives », Paris. P.U.F, 1992.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

Contradiction des pratiques avec les représentations professionnelles activées. En cas de contradiction chez un acteur, celui-ci peut développer des conduites de détournement qui auront pour effet de remettre en cause la concrétisation du changement. Il peut également se conformer aux pratiques et développer une justification de ses actes qui viendront influencer les représentations professionnelles impliquées.

- Dans le cas d'un changement organisationnel, le mode de participation aux décisions concernant ce changement détermine la transformation des représentations professionnelles. Si la participation est de type consensuel, favorisant les échanges et le travail collectif alors les représentations des acteurs peuvent évoluer. Si la participation est de type normalisée avec une forte régulation des échanges par la hiérarchie, alors les représentations des acteurs ne sont pas modifiées.
- ★ Ces différents éclairages théoriques, permettent d'approfondir la définition du changement. Il apparaît que le changement organisationnel, défini comme une évolution souhaitée, formulée et pilotée par la direction, ne trouvera une réalisation concrète et effective qu'à travers un apprentissage par les personnes concernées de nouvelles manières de faire et de coopérer.

En premier lieu, il est important de noter que, même si les acteurs acceptent le changement, ils doivent se l'approprier. Très concrètement cela veut dire qu'ils doivent pouvoir discuter des actions à mettre en œuvre et/ou adapter les actions prescrites pour pouvoir les adopter, selon qu'on leur en laisse la marge de manœuvre pour le faire ou pas. Cette appropriation qui est une forme d'expression de leur identité au travail est constitutive du changement. Elle porte de manière implicite le fait que, même accepté par ceux qui le mettent en œuvre, le changement échappera, plus ou moins, à la direction dans sa réalisation concrète.

Le changement effectif est déterminé, construit, par les interactions entre les différents acteurs et la direction est un acteur parmi d'autres.

En second lieu, si le changement effectif se réalise au travers d'un processus d'apprentissage, ce processus ne va pas de soi car il est dépendant de l'engagement des acteurs dans sa réalisation.

De nombreux facteurs influent sur cet engagement et son sens vis-à-vis du changement, notamment :

- La perception par les acteurs des enjeux en termes de gains ou de pertes de pouvoir à travers la réalisation du changement.
- La signification donnée par les acteurs au changement, la manière dont chaque acteur traduit le changement demandé et ses effets à son niveau d'action.
- L'accord ou la contradiction entre les actes liés au changement et les représentations professionnelles activées.

Enfin, le changement concerne un collectif d'acteurs qui, même favorables au changement, doivent coopérer pour en construire sa réalisation effective.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **2. La mesure de la contribution de l'individu au changement**

Selon Savoie et Morin, en termes d'efficacité organisationnelle, 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 changements 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 définir 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 sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle»<sup>32</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 intérêts politiques qui président à la mesure de l'efficacité organisationnelle. Il en découlera des choix d'indicateurs de mesure.

Morin et Savoie (2002) présentent un modèle qui synthétise la notion d'efficacité organisationnelle par le biais d'enquêtes 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, comme l'a souligné Ramalho (1998) qui reprend la conception politique des organisations<sup>33</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 01, qui reprend le modèle de Savoie et Morin.

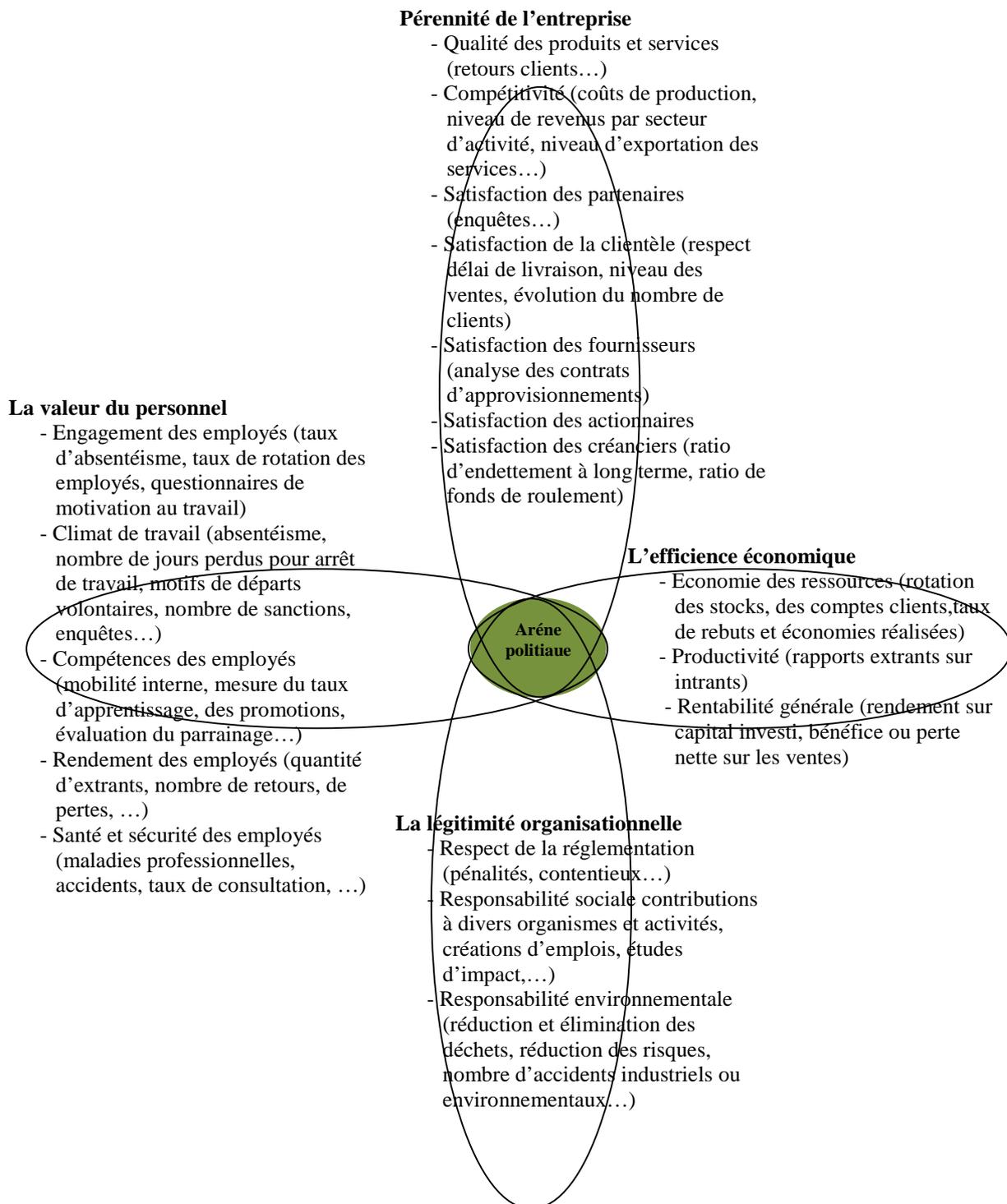
---

<sup>32</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'Etudes supérieures de l'Université de Montréal. 1989, P212.

<sup>33</sup> Sur la conception politique des organisations : Cyert et March (1963), Crozier (1964).

## Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Figure 1 : Dimensions et composantes de l'efficacité organisationnelle



Source : Savoie et Morin, 2002, p.213-227.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

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'efficacité économique et la pérennité de l'entreprise. Les individus/acteurs peuvent même agir sur la légitimité organisationnelle, en matière de responsabilité environnementale 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'intérêt 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 ci-dessus, peut être appréhendée de façons 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>34</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>35</sup>. Pour l'approche de la minimisation des préjudices<sup>36</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

---

<sup>34</sup> Goodman P.S., Pennings J.M., « Critical issues in assessing organizational effectiveness », dans E.E. Lawler III, D.A. Nadler, C. Cammann, (dir.), *Organisational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organisational Behaviour and the quality of Work Life*, John Wiley, 1980, p.185-215.

<sup>35</sup> Cummings L.L. « Organizational effectiveness and organizational behaviour: A critical perspective », dans K.S. Cameron, D.A. Whetten (dir.) *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, 1983, p.187-203.

<sup>36</sup> Keeley M, « Impartiality and participant theories of organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 1984, vol.29, N°1, p.1-25.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

en termes d'efficacité économique et de pérennité de l'organisation. Enfin, l'activisme politique, très élevé pendant tout le changement organisationnel, est 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.

### **3. Les nouveaux rôles et responsabilités des professionnels de la GRH**

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 R.H. dans le changement exercé essentiellement par la DRH peut être divers. On peut distinguer, au moins, les rôles suivants:

#### **3.1. Comme partenaire stratégique**

À 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>37</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.

#### **3.2. 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 conforter 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>38</sup>.

---

<sup>37</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>38</sup> PICHAUT, F, « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique », De Boeck Université, 1996, P154.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

### **3.3.Comme agent de changement**

La conduite du changement organisationnel peut se résumer à l'adéquation besoins/ressources, où la DRH n'est plus subordonnée au choix technique 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 de 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>39</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'implanter;
- 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 ;
- 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 connaissances!) ou n'ont pas pu (faute de pouvoir!) faire leur travail d'agent de changement. C'est aussi un peu 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.

### **4. 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>40</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 du 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.

---

<sup>39</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.

<sup>40</sup> HALL, E. G., HORD, S. M., «Change in Schools : Facilitating the Process », Albany, New York, State University of New York Press, 1987, p11.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **4.1. 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 that facilitators 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>41</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. 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 différentes « destinataires ou personnes touchées » par le changement. Or, il apparaît que c'est par le travail d'un ou de 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 mêmes 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>42</sup>

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

---

<sup>41</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.

<sup>42</sup> RONDEAU, A. « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre ». Revue Gestion - revue internationale de Gestion, Septembre 1999, vol. 24, no. 1, 1999, p154.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **4.1.1. 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>43</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>44</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. Peu d'actes et de discours concrets sont posés pour, notamment, rassurer les destinataires (garantie sur l'emploi, consultation des syndicats, mobilisation de moyens humains et financiers, etc.) et elle prend rarement position quand des questions concrètes surgissent sur les conséquences du processus de changement ou quand des conflits apparaissent.

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

### **4.1.2. 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 en gestion des ressources humaines, en changement organisationnel ou en facilitation 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 les 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, révision des critères d'embauche et d'évaluation, développement des systèmes 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>45</sup>

---

<sup>43</sup> Fabi, Martin et Valois, 1999; LloydWalker, Cheung, 1999; Rondeau, 1999; Applebaum et Wolh, 2000.

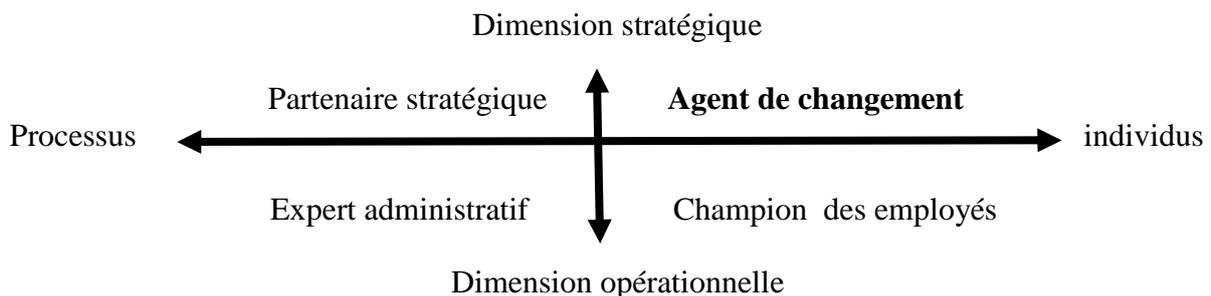
<sup>44</sup> Rondeau, op, cit, 1999.

<sup>45</sup> Hall et al. 1993; Ardhaljdjian et Fahner, 1994; Roy et al. 1995; dans Cornet 1998.

## Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

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 (1) le partenaire stratégique qui accompagne la mise en œuvre de la stratégie, (2) l'expert administratif qui optimise la gestion des tâches administratives, (3) le champion des employés qui favorise la motivation des employés et (4) l'agent de changement qui assure la promotion et le déploiement du changement. La figure 02 positionne chacun de ces rôles selon deux axes: (1) le «focus» qui va du long terme avec la dimension stratégique, au court terme avec la dimension opérationnelle, et (2) les activités avec la gestion des ressources, outils et systèmes jusqu'à la gestion des personnes.

**Figure 02 :**  
**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>46</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.

<sup>46</sup> ULRICH, D, «Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results », Harvard Business School Press, Boston, 1996, p31.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Le portrait de l'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>47</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.

### **4.2. Les études sur le rôle des professionnels RH comme agents de changement**

La vision de Ulrich (1996) sur l'agent de changement offre la promesse d'un rôle qui transcende la gestion traditionnelle des ressources humaines en assumant une évolution évidente des mentalités en matière de GRH, dorénavant capable d'être sensible aux composantes humaines et aux réalités d'affaires en gestion du changement. Or, cette vision sur le concept d'agent de changement RH est-elle réaliste ? La GRH, en tentant de faire la promotion d'une fonction qui ajoute de la valeur, qui travaille à bâtir un avantage concurrentiel solide et qui demeure soucieuse des questions en matière d'innovation et de changements à travers l'organisation s'éloigne-t-elle réellement de son mode de fonctionnement « traditionnel » vers un mode plus « stratégique » et plus actif en matière de gestion du changement ? Quels sont les comportements véritablement émis par les agents de changement RH afin de répondre à ce nouveau rôle ?

Afin de proposer des éléments de réponse à ces questions, on va présenter trois études empiriques qui permettront d'approfondir le rôle d'agent de changement RH au sein des organisations. L'étude de Conner et Ulrich (1996) permettra de mieux comprendre le caractère stratégique que prend la GRH d'aujourd'hui, notamment en matière de gestion du changement. L'étude de Walker et Reif (1999) permettra de dresser quelques comportements pratiques associés au travail de l'agent de changement RH et de faire un diagnostic sur le rôle d'agent de changement RH suite à la confrontation du rôle réalisé des acteurs RH et du rôle attendu des clients qu'ils desservent. Enfin, l'étude de Caldwell (2001) permettra de clarifier la signification d'agent de changement RH en proposant un modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH.

#### **4.2.1. L'étude de Conner et Ulrich (1996)**

Cette recherche vise à identifier les rôles réalisés des professionnels RH dans le cadre de leurs fonctions. Ce diagnostic permettra d'aider les professionnels RH à mieux comprendre comment ajouter de la valeur dans leur organisation et aider les gestionnaires à entretenir des attentes claires et réalistes face à la contribution de ces professionnels RH. Les auteurs cherchent à répondre à deux questions :

---

<sup>47</sup> ULRICH, D, op, cit, 1996, p44.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

1) Basé sur le modèle des quatre rôles des professionnels RH de Ulrich (1996), quel(s) rôle(s) jouent réellement les professionnels RH à l'intérieur des entreprises vers l'atteinte d'une plus grande efficacité et vers la construction d'un avantage concurrentiel?

2) Quelles sont les implications de ces rôles dans le développement de la fonction RH ?

Notre intérêt porte prioritairement sur le rôle de l'agent de changement. Nous présenterons ainsi les données les plus représentatives de ce rôle.

Pour répondre à ces questions, les auteurs ont bâti un questionnaire, pré-testé auprès de praticiens RH, composé des énoncés issus d'une revue exhaustive de la littérature sur les rôles des professionnels RH et de la fonction RH. Les énoncés ont été développés autour des quatre rôles clé d'Ulrich (1996), soit le partenaire stratégique, l'agent de changement, le champion des employés et l'expert administratif. Chacun de ces rôles est mesuré à partir des énoncés traduisant différentes activités associées à chacun des rôles et les répondants doivent évaluer, sur une échelle en cinq points, leur niveau d'accord quant aux activités réellement menées à l'intérieur de leur entreprise.

Dans le cadre d'ateliers menés dans différents pays sur la GRH stratégique, des questionnaires ont été complétés par les répondants issus d'un échantillon composé de cadres intermédiaires à membres exécutifs provenant de moyennes et grandes entreprises. Le questionnaire exigeait des répondants de se référer au travail de leurs professionnels RH, permettant d'obtenir des données représentatives de la perception de rôle réalisé de ces praticiens RH quant aux quatre rôles du modèle d'Ulrich (1996). Le tableau 06, présente les poids de pondération des différents énoncés associés à l'agent de changement RH.

Tel que prévu par les auteurs (après leur analyse et la perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation), les rôles de champion des employés et d'expert administratif obtiennent des résultats plus élevés que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement. Ces résultats permettent de constater la présence encore marquée des rôles dits « traditionnels », dans un contexte où l'orientation stratégique est de plus en plus présente dans le discours des professionnels du milieu. Néanmoins, les résultats obtenus traduisent toute une effervescence entourant les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement compte tenu des minimums et maximums obtenus face aux rôles dits « stratégiques » comparativement à ceux dits « opérationnels ».

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

**Tableau 06:**

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

<b>Énoncés 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.	0.702
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 Uhlch (1996, page 45)

Les efforts de conceptualisation de l'agent de changement RH menés par les auteurs sont louables, mais il demeure que les énoncés rapportés dans le tableau 06 restent très génériques et apportent peu d'informations pratiques sur le travail de l'agent de changement RH. En effet, les énoncés proposés se rattachent surtout à la dimension stratégique du travail de l'agent de changement RH. Ils ne concernent pas les niveaux opératoires et fonctionnels du changement qui présentent d'informations plus détaillées sur le travail de l'agent de changement RH.

Enfin, quoique la GRH dite «traditionnelle» dans les organisations semble être encore très présente, les résultats de cette recherche démontrent à quel point les rôles RH sont en pleine évolution compte tenu de la grande variabilité enregistrée pour les rôles dits «stratégiques » associés au partenaire stratégique et à l'agent de changement. Ces résultats laissent entendre que la qualité du travail associé à ces rôles est très variable d'une organisation à l'autre et démontrent un intérêt de plus en plus répandu face à la valeur ajoutée de ces rôles en organisation.

#### **4.2.2. L'étude de Waiker et Reif (1999)**

Cette recherche vise à clarifier et à communiquer aux professionnels RH les attentes envers les rôles stratégiques qu'ils doivent jouer et qui leur permettraient d'atteindre leurs objectifs de performance et de développement. Les auteurs cherchent à répondre à deux questions soit:

- 1) Quelles sont les connaissances, les aptitudes et les habiletés essentielles attendues d'un professionnel RH vers l'atteinte d'un rôle dit «stratégique »?
- 2) Quels sont les comportements attendus des professionnels RH qui leur permettraient d'offrir une plus grande valeur ajoutée dans leur prestation de travail ?

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

Nous concentrerons notre attention sur les résultats entourant la deuxième question puisque nous cherchons à identifier quels sont les comportements d'un agent de changement RH.

Ainsi, pour répondre à la seconde question, les auteurs ont bâti un modèle de 34 comportements observables attendus de la part des professionnels RH en regard de cinq enjeux stratégiques (shaping business strategy, developing HR strategy, leading change, aligning HR process, achieving results). En matière de gestion du changement (leading change), les auteurs ont soulevé huit comportements observables apparaissant comme essentiels pour répondre à cet enjeu (voir tableau 07).

Dans le cadre d'un programme de développement des professionnels RH, ce modèle a été exposé à deux échantillons: (1) des professionnels RH et (2) des « raters » qui constituent différents gestionnaires d'affaires, clients internes et autres gestionnaires RH qui occupent des postes exigeant certaines compétences, habiletés et aptitudes contenues dans les modèles proposés. Pour le modèle des « comportements attendus », les auteurs ont demandé aux sujets de répondre, sur une échelle en cinq points, à deux questions qui leur permettront d'évaluer les forces et faiblesses des prestations de travail des professionnels RH :

- 1) Quelle importance accordez-vous à chacun de ces comportements dans l'atteinte des objectifs d'affaires?
- 2) Comment évalueriez-vous le niveau de démonstration de ces comportements de la part des professionnels RH dans leur performance individuelle?

Le tableau 07 présente les huit comportements associés à l'agent de changement RH ainsi que les résultats obtenus face aux questions des auteurs.

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

	Professionnels RH	Raters
1. Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
2. Motivates/involves stakeholders	3.4	3.7
3. Communicates the impact of change	3.8	3.9
4. Empowers people	3.6	3.8
5. Integrate change initiatives	3.3	3.7
6. Operates across borders	3.6	3.9
7. Promotes needed change	3.5	3.7
8. Establishes success measures	3.2	3.5

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

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

En ce qui a trait à l'enjeu lié à la gestion du changement, l'ensemble des gestionnaires perçoivent leurs professionnels RH comme étant plus efficaces dans l'implantation et la mise en œuvre du changement que dans leurs efforts d'initier et de promouvoir le changement. En effet, les professionnels RH sont perçus comme de bons communicateurs en regard d'un changement à venir (énoncé #3), qui favorisent et encouragent l'implication des personnes lors du déploiement d'un changement (énoncé #4) et qui n'hésitent pas à étendre leur champ d'application vers les autres unités d'affaires de leur organisation (énoncé #6). Néanmoins, leur capacité à instaurer un sentiment d'urgence face au changement (énoncé #1), à établir des indicateurs de mesure du succès (énoncé #8) et à promouvoir la nécessité de changer (énoncé #7) obtiennent des résultats moins reluisants.

Enfin, ces écarts obtenus démontrent bien les attentes des gestionnaires face aux contributions des professionnels RH dans leur organisation et met en lumière les besoins non répondus auxquels il faudra ultimement satisfaire. Cette étude permet donc de diagnostiquer les forces et les pistes de travail face à la contribution des professionnels RH. Aussi, cette étude offre quelques comportements associés à l'agent de changement RH.

### **4.2.3. L'étude de Caldwell (2001)**

Cette étude cherche à clarifier et à identifier la variété de construits qui se rattachent à l'agent de changement de manière à offrir une meilleure signification à cette expression généralement « fourre-tout ». L'auteur cherche à répondre à la question suivante :

- Quels rôles sont véritablement réalisés par les professionnels RH dans leurs efforts en matière d'innovation, de changements organisationnels et culturels ?

Pour répondre à cette question, l'auteur a fait parvenir par la poste des questionnaires aux professionnels RH regroupant un échantillon de 350 entreprises sélectionnées aléatoirement à partir d'une liste des 500 plus grandes entreprises du Royaume-Uni regroupant les industries principales du territoire. Les sondés étaient exposés à un modèle « éclaté » des rôles relatifs à la gestion du changement (inspiré du modèle de Storey, 1992) et devaient spécifier leur propre rôle face à cette typologie en positionnant leur réponse sur une échelle en cinq points.

Les quatre rôles proposés étaient :

1. Conseiller (Adviser): Qui offre activement son expertise et ses conseils aux gestionnaires et aux professionnels RH.
2. Fournisseur de service (Service provider): Qui offre des services professionnels en matière de GRH, tout en assurant assistance et support au besoin.
3. Régulateur (Regulator): Qui formule, fait la promotion, surveille et contrôle les pratiques et politiques RH.
4. Agent de changement (Change agent): Qui encourage et met de l'avant les processus de changements organisationnels et culturels.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

Suite à sa recherche via un questionnaire comprenant 12 sections regroupant 134 énoncés majoritairement relatifs à la relation entre la GRH, le changement de culture organisationnelle et le rôle des professionnels RH en matière de gestion du changement. Les résultats obtenus Comme le présente le tableau 08, laissent apparaître un lien de plus en plus important entre la gestion du changement et la GRH. A ce niveau, les rôles les plus communs sont ceux de conseiller et d'agent de changement avec respectivement 82% et 68% considérant ces rôles comme principaux (main) et significatifs (significant).

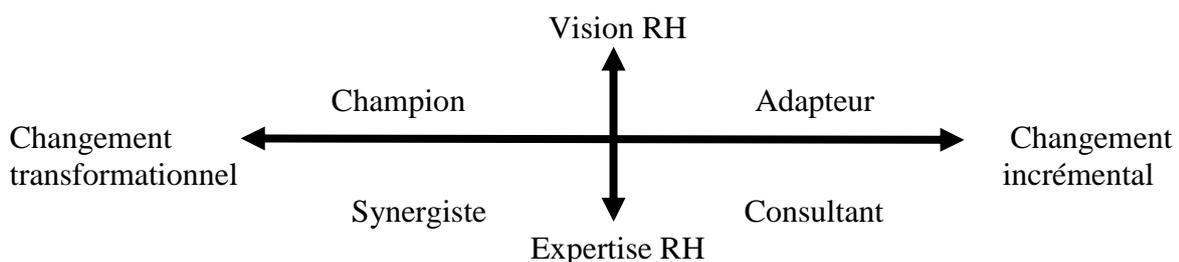
**Tableau 08: Rôles réalisés d'agent de changement RH dans les grandes entreprises du Royaume-Uni**

Rôles	Main Role	Significant Role	Moderately important Role	Small Role	Very minor Role
Adviser	35%	47%	14%	2%	1%
Change agent	21%	47%	18%	12%	2%
Service provider	9%	40%	27%	15%	9%
Regulator	6%	26%	38%	22%	8%

Source: Caldwell (2002, page 39)

Puisque la gestion du changement apparaît maintenant comme un enjeu majeur en GRH, l'auteur a voulu créer un modèle plus systémique du rôle de l'agent de changement permettant d'en découvrir sa vraie nature en organisation. Grâce aux résultats obtenus des questionnaires et des données recueillies via les entretiens individuelles, l'auteur, inspiré par les travaux de Ulrich (1996), a développé une nouvelle typologie du rôle d'agent de changement de manière à mieux représenter les rôles consentis à la gestion du changement dans la fonction RH (voir figure 03).

**Figure 03:  
Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001)**



Source : Caldwell (2001, page 39)

Bien que conscient que les rôles consentis à la gestion du changement dans la fonction RH sont souvent des rôles qui se chevauchent et entrent parfois en conflit, Caldwell (2001) propose une définition des quatre rôles contenus dans son modèle. **Le champion du changement** représente les directeurs RH et autres exécutifs RH en position d'autorité, et donc de crédibilité selon l'auteur, qui ont la capacité d'envisager à l'avance, d'initier et d'implanter stratégiquement des politiques RH innovatrices en matière de changement. Cadwell (2001) apparente le «change champion» au leader transformationnel qui possède la capacité d'intégrer la stratégie d'affaires à la stratégie RH tout en facilitant le changement

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

à travers la mise en œuvre de nouveaux processus. Le champion du changement offre un juste équilibre entre le rôle de spécialiste RH et le rôle de gestionnaire qui gère le risque, possède une vision d'affaires et des habiletés politiques. **L'adapteur du changement** représente les cadres intermédiaires RH, généralistes RH ou spécialistes RH qui portent et supportent le changement à travers les unités d'affaires et les différentes fonctions de l'entreprise. Sensibles aux réalités quotidiennes et aux opérations courantes de l'entreprise, ces individus s'activent à traduire la vision du changement des « change champions » en actions pratiques et réalistes qui permettront une mise en œuvre efficace du changement. **Le consultant du changement** représente les professionnels RH, spécialistes RH ou consultants externes qui possèdent une expertise, des connaissances techniques et de l'expérience dans l'implantation de différents projets de changement. Ils s'activent ainsi à déployer un projet de changement spécifique en usant de leurs expertises respectives pour assurer une mise en œuvre efficace. Enfin, **le synergiste du changement** représente les cadres seniors RH ou les consultants RH de haut niveau capables de coordonner stratégiquement, intégrer et mettre en œuvre des projets de changement d'envergure à travers l'organisation entière. A ce titre, ils peuvent guider les actions des « change consultants » ou autres joueurs associés au projet de changement tout en assistant le travail des « change champions ».

Néanmoins, l'auteur ne fournit pas de comportements observables ou d'activités détaillées face à ces nouveaux rôles. De plus, les quatre rôles originalement mesurés étaient développés à partir du modèle de Storey (1992). L'auteur mentionne toutefois avoir modifié, adapté et abrégé chacune des définitions associées aux rôles mais il n'offre pas de détails sur ces dites modifications, ni sur les raisons qui lui ont motivé à effectuer ces ajustements en regard du modèle original. Mais on retient principalement de cette étude des questions entourant la gestion du changement dans le travail des professionnels RH ainsi que la confirmation que ces questions ne relèvent pas uniquement d'une logique stratégique. En effet, le modèle des rôles consentis à la gestion du changement par les professionnels RH nous expose à quatre rôles qui s'articulent tant au niveau stratégique (champion et synergiste) que fonctionnel et opératoire (adapteur et consultant).

- Ces études (l'étude de Conner et Ulrich (1996), de Walker et Reif (1999) et de Caldwell (2001)) présentent des activités de gestion du changement dans le travail quotidien des professionnels RH, ces auteurs font la démonstration du rôle réalisé à ce sujet. Ainsi, la compréhension du phénomène humain en contexte de changement organisationnel n'est plus une histoire d'association logique à la GRH mais plutôt relève de véritables responsabilités auxquelles la fonction RH s'active dorénavant à répondre. Les professionnels RH y jouent donc un rôle actif, bien qu'il y soit souvent ambigu et peu reconnu. En effet, l'étude de Conner et Ulrich (1996) ainsi que celle de Walker et Reif (1999) offrent le portrait d'une GRH encore très traditionnelle en entreprise, mais qui démontre des signes évidents de transition vers une GRH plus stratégique et soucieuse des questions entourant la gestion du changement. Aussi ils proposent des comportements et/ou activités identifiés comme étant essentiels au professionnel RH agissant à titre d'agent de changement.

Seulement, bien que la littérature empirique démontre des efforts évidents dans la clarification du rôle d'agent de changement et de ses implications en organisation, les comportements et activités attendus qui ressortent de ces études rejoignent majoritairement l'orientation dite « stratégique » (où le professionnel RH développe une vision sur les changements à venir et en fait une réalité) demeure encore

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

aujourd'hui très prescriptive et peu explicite relativement aux gestes de l'agent de changement RH qui désire faciliter l'introduction d'un changement.

En effet tous les acteurs impliqués par un projet de changement, tant la haute direction, les gestionnaires, responsables de projets que les destinataires, entretiennent des attentes. Surtout les destinataires qui ont des attentes face aux personnes d'autorité qui seront chargées d'y répondre. Que ce soit au besoin d'obtenir de l'information relative aux répercussions sur les emplois, à la nécessité de changer ou au soutien offert pour être en mesure de mieux s'adapter à la nouvelle réalité, les destinataires s'attendent à être exposés à des gestes organisationnels qui vont répondre à leurs inquiétudes et les aider à transiter vers de nouveaux apprentissages.

### **Section III : L'intervention des RH sur le changement, les nouveaux défis généraux et les critères de réalisation du changement**

La fonction Ressources Humaines est liée à la conduite de changement en ce sens qu'elle est censée accompagner tout changement qu'il soit profond ou non de l'entreprise sous la gouverne de la conduite de changement.

#### **1. L'intervention des RH sur le changement**

Tous les acteurs de l'entreprise à un niveau social sont parties prenantes dans la mise en place d'une telle politique, à l'interne comme à l'externe

##### **1.1. Le choix d'une stratégie GRH (gestion des ressources Humaines) et d'une GPEC (gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences).**

La direction d'entreprise est davantage centrée sur des objectifs globaux, la gestion de l'emploi est seulement un paramètre mécanique. La hiérarchie se focalise sur certains objectifs qui relèvent directement de celle-ci et de ce fait accompagne le salarié dans l'atteinte de résultats. Le salarié cherche, lui, à répondre à ses aspirations personnelles et professionnelles. La Direction des Ressources Humaines doit mettre en musique tous ces éléments ce qui n'est pas chose aisée.

##### **1.1.1. L'objet de la GRH**

La gestion des RH doit travailler avec un réseau d'acteurs qui sont à l'interne, la direction, l'encadrement, les salariés et les instances représentatives du personnel.

###### **a. Avec la direction:**

Elle possède un rôle décisif car elle entretient des liens étroits avec la DRH sur le plan de la GRH. Son rôle, au sommet de la pyramide hiérarchique lui donne l'accès aux pouvoirs publics que sont les institutions liées à l'emploi et différents organismes patronaux ou bien encore les actionnaires.

La direction, au regard des obligations et droits du droit du travail, dispose ainsi d'outils de régulation du changement dans l'entreprise. Cela lui donne des éléments pour établir une gestion des ressources humaines appropriée. Le concours RH est essentiel à ce stade car il

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

donne les grandes lignes de la gestion des ressources humaines en matière de:

- Le recrutement: définition d'une politique de recrutement adaptée au changement.
- La rémunération: des études prévisionnelles sur la masse salariale et sur les effectifs de personnel.
- La formation: un nouvel aménagement lié au remaniement des équipes peut être imaginé.

### **b. Avec les IRP:**

On fait correspondre aux instances représentatives du personnel les structures de sa représentation auxquelles on peut associer des forces syndicales.

Une intervention RH se situe dans un cadre du changement sur l'interaction entre elle-même et les acteurs représentatifs des instances du personnel sur les plans suivants de GRH :

- Le comité d'entreprise (CE) pour les entreprises de plus de 50 collaborateurs a un droit de regard sur l'accompagnement au changement par l'intermédiaire de son rôle consultatif sur le plan stratégique en cours. Les RH sont avec la direction l'interlocuteur privilégié du CE pour expliquer la nouvelle organisation et dialoguer. Cependant, le CE n'a pas un rôle décisif à ce stade. Pour les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 personnes, il s'agit des délégués du personnel (DP) qui assurent cette fonction.
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est un organe très présent dans les grandes entreprises qui agit en lien avec les RH sur les conditions de travail et de sécurité. Dans le cas précis, son rôle est de veiller de concert avec les RH au contrôle de la politique stratégique sur ces deux aspects de manière à apporter des actions correctrices si besoin. Il peut demander le concours de l'inspection du travail départementale lorsque cela est nécessaire pour valider les conditions du changement à la lumière de la loi.

### **c. Avec l'encadrement et les salariés**

Les cadres en charge d'une équipe assurent grâce à leur rôle de vecteur de messages du changement une position clé dans la GRH.

- Assurer et rassurer les équipes et ses effectifs successivement sur les effets du changement par une communication définie en lien avec la RH.
- Analyser en collaboration avec les salariés individuellement ou par l'intermédiaire des managers en collaboration avec les RH, le devenir du contenu du poste en question, les actions de formation, la mobilité interne, les éléments de rémunération.
- Etablir un plan de gestion des compétences en présence de manière à pouvoir se projeter au regard du changement.

Un ensemble de règles internes soulignent dans la prise de décision des zones d'ombre où le pouvoir de changer intervient ou non mais cela est sûr, cette attribution donne aux acteurs autres que la Direction des interactions de pouvoirs qui doivent être combinés harmonieusement grâce aux dispositions légales de GPEC comme nous le verrons ensuite.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

La définition d'une GRH en amont du changement, avec le Comité de Direction donne des éléments stratégiques à mettre en œuvre par la DRH.

Cette dernière a un outil pour concourir à la réalisation de la conduite de changement: la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

### **1.1.2. L'objet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La GPEC est à la fois un outil de conception, de suivi et de contrôle. Elle consiste à remettre en question les « pratiques conservatrices » d'une entreprise en divisant le travail entre la Stratégie (direction) et l'exécution par les collaborateurs de cette même entreprise. Les résistances peuvent évoluer lors de cette étude, il n'est donc pas aisé de trouver le juste milieu pour contenter toutes les parties. Car il s'agit de faire passer le message à travers une GPEC de la nécessité collective à une multitude d'applications au niveau individuel. La GPEC est issue de la Gestion des Emplois qui est une étude prospective sur les métiers et les postes de travail qui s'y rattachent dans une entreprise donnée. La GPEC y associe l'analyse des compétences en concordance avec les emplois de manière à apporter les actions correctrices nécessaires par le recrutement, la formation ou la mobilité. Elle fait depuis quelques années l'objet d'une obligation légale pour les grandes entreprises.

La GPEC doit se fonder sur un certain nombre d'analyses comme l'étude d'emplois- types et la prévision en termes de populations afin d'être en mesure de déterminer des directives de gestion. De plus, il faut ensuite passer à l'action ce qui n'est pas aisé, la RH doit donc créer des stimuli pour arriver à bon port! Elle doit par exemple servir de support à la création d'une cartographie des emplois en fournissant les fiches métiers associés, des éléments du plan de formation, de mobilité, des prévisions de politique de rémunération et des études de masse salariale.

Il existe une difficulté complémentaire, intégrer le paramètre contextuel car un outil n'est pas synonyme de changement, la GRH et par extension la GPEC doivent établir un lien de cause à effet avec le changement opérationnel.

Concernant l'impact de la GPEC sur la conduite du changement: La GRH est un critère d'accompagnement au changement qui n'a de valeur que technique qui contribue aux progrès stratégiques envisagés par la direction d'une entreprise. L'outil qu'est la GPEC aide à reconnaître les compétences déjà présentes au sein du Personnel et à en tenir compte, dans la normalité des choses...Les RH formulent les changements d'état et soulignent les écarts et proposent des outils de mesure et mettent en place des instances de communication à travers les IRP pour communiquer les états des lieux.

L'influence du contexte spatio-temporel intervient aussi à ce niveau car il donne les éléments de réponse sur la faisabilité de décisions en fonction de l'organisation, du département ciblé ou de la population concernée. Si les enjeux décidés en Comité de Direction (CODIR) sont perçus positivement par les autres acteurs globalement, et de manière prospective et enfin si les acteurs RH sont légitimés dans l'entreprise et ont donné des « gages » de politique sociale favorables, alors il est possible d'envisager que la structure s'homogénéise et se stimule d'elle-même pour apporter un changement durable et efficient. Les RH ont un rôle de médiation à ce niveau dont le niveau de réussite se mesure à l'aune du développement à moyen terme de l'entreprise et au cœur même de son évolution.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

La fonction RH se trouve ainsi au cœur du changement grâce à son action accrue en termes stratégiques et donc dans la conduite du changement.

### **1.2.L'entretien identitaire**

Un responsable RH ou un manager se trouvant dans le cadre d'une organisation qui connaît une conduite de changement doit matérialiser l'écart entre la réalité et la perception qu'en ont les collaborateurs au sein de l'entreprise.

Un outil très pertinent pour accompagner cette conduite de changement est **l'entretien identitaire**

#### **1.2.1. Définition**

Dans son ouvrage « Organisation: théories et pratiques », Livian invite l'acteur RH ou le manager à communiquer, échanger avec les collaborateurs sur la base d'une « transformation pour bâtir une nouvelles identité collective ».

« Toute action de transformation dans une entreprise provoque des réactions immédiates, souvent affectives des individus où ce passage vers l'inconnu déclaré s'accompagne de discussions diverses et variées sur les nouveaux rôles, missions et positionnements hiérarchiques de chacun. (...). La gestion du changement en Ressources Humaines pourrait donc se ramener à une simple logique commerciale où l'acteur du changement est amené trouver par la négociation le bon équilibre entre ceux qui font un pas ( ...) ceux qui craignent et freinent la mutation. »<sup>48</sup>

Nous percevons que l'entretien d'un manager avec un salarié en tête-à-tête est un vecteur indispensable de réussite du changement car il permet de mettre à plat les éléments de l'entretien pour établir les effets de la réorganisation sur le travail quotidien et le ressenti suite au changement. Cela est très utile dans l'établissement du suivi d'une conduite de changement pour élaborer une étude planifiée dans le temps du contenu du poste de chacun, des besoins en formation, de la mobilité du salarié et de son évolution.

#### **1.2.2. Son fonctionnement**

Les Ressources Humaines doivent ainsi engager le manager à imposer un style de management et échanger sur la base de rapports de confiance et guider chaque collaborateur à trouver sa place dans la nouvelle organisation. Les entretiens sont effectués individuellement par chaque manager de proximité préalablement formé et en accord avec le déroulé de la conduite de changement. Cela évite un rapport de force lié à une crise identitaire où les règles préétablies apparaîtront floues. L'équipe RH doit alors donner les moyens au manager d'atteindre cet objectif en lui donnant les clefs du dialogue. Il doit être en mesure de pouvoir échanger avec les salariés de l'équipe gérée sur la base d'outils d'analyse du contenu de

---

<sup>48</sup> YF Livian, « Organisation: théories et pratiques », gestion du changement, Dunod 2005, p 96- 103.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

chaque poste par la rédaction ou la redéfinition d'une fiche de poste. Il doit être aussi capable de mesurer l'écart entre l'existant et le devenir du poste et proposer une possibilité de formation, renseigner le collaborateur en amont sur les nouvelles valeurs à adopter en cours de conduite du changement et convaincre le salarié de les faire siennes, lui démontrer les avantages de la nouvelle organisation sur sa situation personnelle si c'est le cas. Il faut que le manager soit aussi en mesure de proposer des solutions alternatives que ont a vu dans la gestion prévisionnelle des compétences et de l'emploi.

### **1.2.3. L'intervention des Ressources Humaines dans ce contexte**

C'est à ce moment précis que le DRH et son équipe peuvent et doivent intervenir pour peu que les instances de Direction lui donnent leur aval.

Les RH interviennent alors à un niveau stratégique afin de définir une méthode de fonctionnement et spécifier besoins et savoir qui fait quoi dans la conduite des entretiens.

Au cours de l'élaboration du plan de conduite de changement par la direction d'une entreprise, celle-ci doit y inclure une session dédiée non seulement à la communication sur ce plan sur une base collective mais aussi organiser une information individuelle sous la forme d'entretiens.

Ce travail doit intervenir au début du processus d'accompagnement et c'est au service RH qu'il incombe de faire ce choix. Il va participer dans le cadre de la définition du plan stratégique, dans la mesure où l'autorité le lui permet, à déterminer une phase d'échanges avec le personnel individuellement. Les RH doivent donc venir en conseil ou en décideur suivant que le DRH soit membre du Codir ou non, afin de mener à bien un ensemble de rencontres avec chaque salarié. Le management de proximité est son premier interlocuteur pour lequel le service RH doit mettre en place une formation du personnel d'encadrement sur la nécessité du changement, l'élaboration de messages à transmettre et de la construction du contenu d'un entretien, renforcée par la communication sur un plan collectif. Livian nous invite, acteurs RH, ainsi à définir un cadre de fonctionnement afin de mener un bon accompagnement au changement par l'intermédiaire des entretiens « identitaires » dont l'analyse devra déterminer des choix stratégiques RH visant à établir un stratégie de gestion des RH adéquate.

## **2. Les nouveaux défis généraux de l'entreprise grâce au changement**

Quels sont les nouveaux défis à prendre en compte par la direction d'une entreprise et qui plus est, par le service des ressources Humaines ? On doit parler de certains aspects RH déjà à ce niveau car ils entrent dans un raisonnement global.

En effet, les missions assignées aux RH connaissent un profond remaniement qui s'avère irréversible. Les causes en sont le besoin de la prise de décision stratégiques et la nouvelle donne de gestion prévisionnelle, définies stratégiquement par un comité de direction.

Les RH, en totale refonte de leur influence dans l'entreprise sont responsables des missions suivantes:

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

- L'administration du Personnel
- La gestion du cycle de vie du collaborateur et de son développement personnel
- L'accompagnement à la conduite du changement
- La participation aux prises de décisions stratégiques

On constate d'ores et déjà, à travers ces quatre éléments que les défis à relever par la direction et les ressources humaines sont imbriqués. En effet, le rôle des RH connaît un mouvement en amont vers un rôle stratégique. Nous allons étudier ces quatre points plus précisément afin de constater que les nouveaux défis incombant à la direction d'une entreprise lors d'une conduite de changement engagent de plus en plus le service RH.

### **2.1.L'administration du personnel**

L'administration du Personnel dans un mouvement de réorganisation est de plus en plus effacée au profit d'un Système d'Information dédié aux Ressources Humaines (SIRH) qui est plus vélocité et bénéficie d'une automatisation de la plupart des tâches administratives. Le RH devient davantage un acteur stratégique du changement dans ces conditions car c'est lui qui pilote les ressources et le reporting à la direction et aux managers de manière qualitative en amont de la gestion au quotidien. L'interlocuteur qu'est le cadre de direction par exemple, n'a pas forcément les compétences associées ou la possibilité d'assumer une prise de risque certaine dans l'organisation car il n'y a pas été sensibilisé. Les RH lui apportent ainsi ces informations de manière à prendre les bonnes décisions fin de répondre aux besoins impératifs de connaissance des ressources (effectifs, volume de la masse salariale, données sociales et statistiques) en donnant des informations fiables rapidement.

### **2.2.La gestion du cycle de vie et son développement lors du changement**

Les RH interviennent de plus en plus comme un prestataire de services internes. Ils sont le fer de lance de la gestion prévisionnelle des compétences qui concourent à la performance globale sur le plan stratégique qui permet d'assurer la rentabilité des plans d'actions mis en œuvre lors d'une réorganisation assistée par une conduite de changement. Les Ressources Humaines semblent donc avoir un rôle de conseil car elles sont responsables de la «comptabilisation » de l'ensemble des compétences en présence, c'est-à-dire, de l'entrée du collaborateur par son recrutement, sa formation permanente, sa mobilité ainsi que du traitement social de ce dernier.

La gestion des RH est présente également en tant que créatrice de valeur ajoutée en donnant des informations de prospective et de gestion de l'acquis aussi bien que des données légales, comme tout autre département opérationnel. Ainsi, améliorer l'efficacité et relever des défis, c'est-à-dire la capacité de s'adapter de manière optimale des hommes, revient à s'aligner sur la cartographie des objectifs pesés et affinés de l'entreprise.

On fait appel à divers renseignements comme ceux que l'on peut trouver à travers les informations retenues pour mener une conduite du changement et lors de la participation à la prise de décisions stratégiques.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

On est ainsi en mesure de recevoir:

- L'intégration de facteurs démographiques, savoir gérer la transmission de la connaissance fait partie des enjeux majeurs RH à venir.
- Les données d'une gestion prévisionnelle sur les coûts en terme de masse salariale et autres indicateurs pris en charge par un SIRH est absolument nécessaire et doit relever de cet outil pour être judicieusement calculé.
- Les données relatives à l'adaptation aux métamorphoses culturelles: des évolutions marquées en terme d'organisation interviennent dorénavant du fait de la dégradation du phénomène syndical et de l'approche de la valeur travail qui a été profondément modifiée ces dernières décennies. Le RH concourt aujourd'hui à une responsabilité sociétale de l'entreprise. Les méthodes de travail grâce à l'apport de nouvelles technologies changent aussi et le RH doit intégrer le souci d'un meilleur équilibre vie privée- vie professionnelle.

Donc l'anticipation est devenue le maître mot du rôle du RH dans l'entreprise et l'accompagnement du changement.

Ainsi, 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 on trouve de proposer d'autres 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

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

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. 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.

### **3. Les critères de réalisation de la conduite du changement**

Les ressources sont humaines essentiellement, il faut tenir compte de différents atouts et de caractéristiques qui font de cette chaîne une suite d'étapes dans le déroulement d'une conduite du changement.

Au cours des phases de changement, il faut tenir compte des habitudes et de la « routine » qui sont essentielles car un constat s'impose: tout ne change pas. Etudions quels critères exploiter pour mener à bien une conduite du changement.

#### **3.1. Les apports humains pour mener la conduite de changement**

En effet, le changement connaît différentes phases en fonction de la nature du changement selon Isabelle Vandangeon- Desrumez, le changement est ainsi:

« Prescrit, délibéré, de type haut vers le bas: le leader joue un rôle central de visionnaire et son charisme constitue un moteur de la mise en œuvre du changement stratégique...»

« ... construit, émergent et de type bas vers le haut: le leader ne dispose pas d'une vision claire et il mobilise des groupes d'acteurs, notamment la hiérarchie intermédiaire, qui vont concevoir et mettre en place le changement ».

On constate bien ici que bien que le comité de direction d'une entreprise standard qui a une velléité de changement et de réorganisation a besoin dans un sens comme dans l'autre des collaborateurs de la structure grâce à son pouvoir pour faire passer un message direct de mise en œuvre d'une conduite de changement. Tout dépend de sa position, mais il ne peut rien sans le personnel qui fait avancer l'entreprise malgré sa capacité de persuasion. Il s'agit du changement dit « prescrit et délibéré, de type haut vers le bas. »

## **Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel**

---

Relativement au changement « construit, émergent et de type bas vers le haut », on voit bien là que la nécessité de s'appuyer sur les membres du personnel ressort encore davantage. Ceux-ci sont force de proposition à travers leurs idées, leurs souhaits et la manière dont-ils sont mis en valeur par un travail de groupe, une présentation au comité de direction par exemple qui puisse tenir compte des exigences à la fois des salariés et tout simplement de l'intérêt de l'entreprise à réorganiser sans oublier le mode de réalisation de la conduite du changement.

### **3.2. Les forces dans le déroulement de la conduite de changement**

Dans cette perspective au sociologue français N. Alter, « l'innovation émerge de la réflexion des groupes et est ensuite reprise par la direction qui l'institutionnalise... »<sup>49</sup>.

«...Mais dans le contexte d'hyper compétition qui caractérise certains secteurs, dans un environnement dont les dirigeants ne cessent de décrire l'instabilité et l'accélération du rythme des changements, il faut considérer que le retour à une situation stable est illusoire. Pour nombre d'entreprises, l'instabilité devient la règle et la stabilité l'exception! Le changement ne fait que suivre le changement. »<sup>50</sup>

L'atout essentiel et ce qui fait qu'une entreprise est en mouvement est constitué par sa force principale, l'**innovation**, c'est-à-dire, les nouveautés en termes de management, de produits, de conditions de travail entre autres. Ce sont des atouts.

Quelles sont les forces en présence ?

#### **a. Les moteurs:**

Si ceux-ci sont en situation favorable et possèdent un pouvoir: ce sont essentiellement d'abord les membres de la direction qui donnent l'impulsion. Ce sont ceux qui sont censés prendre la décision de mettre en œuvre dans le temps une conduite du changement qui doivent en être les premiers leviers par leurs motivations, leurs actes. Ils sont le fer de lance du processus de changement depuis son amorce.

L'encadrement intervient dans la mise en place des mesures tout en ayant un rôle fédérateur.

Le personnel est enfin le réceptacle qui joue le rôle de moteur des actions décidées en amont et qui les appliquent.

#### **b. Les freins:**

Ce sont par essence des forces défavorables qui s'opposent au changement des ressources et des systèmes, ce peuvent être les actions syndicales qui remettent en cause le bien fondé de la conduite de changement et ses effets sur les conditions de travail ou la pérennité de l'activité de l'entreprise, et toute forme d'IRP (instances représentatives du personnel ) comme par exemple le Comité d'Entreprise qui existe dans les structures à partir de 50

---

<sup>49</sup> N. Alter, op, cit, 2000, p 32 et suivantes.

<sup>50</sup> N. Alter, op.cit.

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

salariés et possède un droit de consultation sur les affaires de l'entreprise qui peut influencer sur la nouvelle organisation et l'accompagnement au changement qui s'y rattache.

### **c. Les soutiens:**

Ceux-ci sont en général enclins au changement, ce peuvent être les actionnaires par exemple. Lorsque le capital d'une entreprise est soumis à une participation financière extérieure, il s'agit d'une société financée par actions. Leur soutien vient du fait que ses détenteurs, les actionnaires, ont un intérêt dans une réorganisation de l'entreprise à qui ils ont donné des fonds soit profitable et procure une plus value plus importante.

Leur présence et leur vote lors de l'assemblée générale confirme les orientations proposées par la Direction, ils exercent en quelque sorte une force de pression, de laquelle découle bien souvent l'amorce d'un changement stratégique.

### **d. Les ralentisseurs:**

Ce sont des forces qui freinent le changement mais ne disposent pas d'une incidence capitale. Ces forces sont susceptibles de retarder le processus de changement sans le mettre en péril. Cela peut être une collectivité ou une association, un syndicat professionnel ou une fédération de métiers. Globalement, il s'agit d'un groupe de personnes qui intervient sur les règles propres à un secteur d'activité et qui va à la demande de salariés ou de représentants syndicaux demander des explications sur telle ou telle mesure, sur le bien fondé d'un changement stratégique etc.

L'avis est de nature inquisitoire mais n'a pas de réel pouvoir d'action sur le cours des choses.

La dernière partie concerne le type de changement possible et les conditions dans lesquelles il peut se dérouler.

### **3.3.La typologie et les caractéristiques de la conduite du changement**

Il s'agit de considérer deux facteurs parmi lesquelles cités par Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, dans « Management, Stratégie et Organisation » que sont le rythme et l'importance du changement.

#### **a. Le rythme du changement:**

Le rythme détermine l'échéancier des actions à mener dans une conduite du changement. Si l'on reprend ce que nous dit l'auteur, il existe différentes étapes pour mener à bien un tel projet.

« Progressivement: de nature incrémentale, elle est mise en œuvre pas à pas, par étapes successives ancrées dans l'existant et le faisant changer en douceur; ce changement est susceptible d'emporter l'adhésion, le soutien des acteurs et en conséquence d'être moins traumatisant. La fusion entre le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais, deux grandes banques, semble s'être déroulée de manière progressive...»<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, dans « Management, Stratégie et Organisation »,

## ***Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel***

---

« ...Rapide: il est mis en place sans transition, brutalement, de façon radicale, du jour au lendemain; par exemple, le groupe Axa, qui s'est beaucoup développé par croissance externe, est connu pour mettre en œuvre, sans délai l'intégration des entreprises absorbées. »<sup>52</sup>

On constate que selon la taille et l'état des décisions à mettre en œuvre, la politique et les valeurs de l'entreprise, un accompagnement au changement peut se dérouler en douceur ou violemment, sur une période courte ou plusieurs années.

Nous pouvons en déduire qu'une étude approfondie sur le rôle de chaque acteur, sur la nature des décisions et leur importance dans la modification de la marche d'une entreprise, du climat social et politique sont autant d'outils qui déterminent le rythme d'une conduite de changement pour éviter d'aboutir à une impasse et un mécontentement.

On tiendra compte de ces conclusions de délai et de temps pour les adapter ensuite aux événements qui vont se produire dans le changement de l'entreprise en fonction de l'importance des changements stratégiques.

### **b. Le classement des événements du changement selon leur importance:**

On référant toujours à Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, les auteurs proposent une classification mineure ou majeure du changement suivant qu'il porte sur tout ou partie de l'entreprise et ses activités.

« Intervention mineure: il porte sur une partie seulement de la stratégie de l'entreprise, de ses systèmes et processus; dans ce cas, l'entreprise est globalement en phase avec ses environnements, mais certains aspects méritent d'être mieux mis en cohérence. L'Oréal par exemple a remplacé notamment au Liban, ses agents de distribution indépendants par des filiales intégrées... »<sup>53</sup>

En effet, dans ce cas de figure précis, le déroulement d'une conduite de changement se produit par pans d'activité à réorganiser, par produits ou lignes de produits ou par services. On peut aussi interagir avec plusieurs d'entre eux et établir un planning d'actions.

« Intervention majeures: elle remet en cause les fondamentaux de l'entreprise, sa stratégie, son organisation. KODAK après avoir raté, au dire même de ses dirigeants, la rupture technologique du numérique, a totalement changé de stratégie et d'offre produits ».<sup>54</sup>

Encore par cet exemple, il est mis en lumière que la conduite de changement n'a pas la même nature d'intervention et rôle d'accompagnement au changement. L'on procède dans ce cas précis à la remise en cause de nombreux paramètres pour mener la conduite de changement par un plan d'attaque comme celui qui suit:

---

<sup>52</sup> Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, op. cit.

<sup>53</sup> Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, op. cit.

<sup>54</sup> Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, op. cit.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

- Détermination des grandes orientations stratégiques de réorganisation et approbation par le Comité de direction, l'actionnariat, le Comité d'entreprise etc.
- Mise en correspondance d'un projet de conduite de changement appropriée et détaillée, en lien avec les RH en mettant en place des outils de mesure.
- Composition de groupes de travail ad hoc qui établissent les compétences professionnelles de l'entreprise et l'objectif de compétences à atteindre.
- Définition d'un plan de communication en fonction des populations à informer.
- Enquête de terrain sur la position du personnel, ses attentes et ses compétences.
- Audit RH sur les moyens à mettre en œuvre en termes de métiers, effectifs, compétences à acquérir ou qualification par la formation.

Nous voyons qu'arriver à ce stade, le rôle des RH devient crucial. Un plan de conduite du changement doit être ainsi défini en détail.

Ces derniers exemples sont la preuve que sans une conduite de changement menée avec finesse, les conséquences sur le devenir d'une entreprise peuvent mener à des évolutions non voulues ou à de graves difficultés et dans le cas contraire à une réussite totale menée en douceur et en connaissance de cause.

## *Chapitre II : le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*

---

### **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre intitulé le rôle et la contribution de la DRH dans la conduite du changement organisationnel on a pu synthétiser à travers la revue de la littérature que la situation souhaitée par l'administration de l'organisation au sein de la réalisation de la stratégie du changement au cours de ses trois phases nécessite un soutien clair de plusieurs activités de gestion de ressources humaines tels que le recrutement, la formation, rémunération...etc.

Donc le rôle de la DRH est d'attirer et de former les individus qui possèdent le talent et l'imagination nécessaires aux entreprises pour concurrencer dans un environnement changeant, contradictoire et complexe, cela signifie que la FRH doit être la fonction la plus importante dans tous les travaux, ce qui nécessite une perspective de gestion stratégique prend en considération les objectives de l'organisation et ses employés qui ont un rôle actif et déterminant dans les changements, ils en sont la clé et occupe dans l'organisation une place centrale, parce que le facteur humain y est appréhendé comme le moteur du changement organisationnel, ainsi que le rôle d'individu comme acteur de la performance collective est le cadre de sa contribution au changement.

La DRH prévoit les situations qui requièrent un changement organisationnel et technologique et prépare l'organisation à l'accepter et bien l'implanter. Les gestionnaires de RH peuvent faire beaucoup pour aider les cadres à mieux s'adapter au changement.

Ce qui concerne l'intervention de DRH dans la conduite du changement, cette dernière a un outil pour concourir à la réalisation de la conduite de changement: la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui donne au GRH un rôle crucial d'accompagnement au changement. Ainsi que l'outil d'entretien qui est un vecteur indispensable de réussite du changement car il permet de mettre à plat les éléments de communication pour établir les effets de la réorganisation sur le travail quotidien et le ressenti suite au changement.

Les critères de réalisation d'une conduite de changement nous a permet de constater que sans une conduite de changement menée avec finesse, les conséquences sur le devenir d'une entreprise peuvent mener à des évolutions non voulues ou à de graves difficultés et dans le cas contraire à une réussite totale menée en douceur et en connaissance de cause.

On va entamer dans le troisième chapitre une étude terrain afin de mieux répondre à nos questions de recherche fixées préalablement.

***Chapitre III :***  
***Etude sur le rôle de la DRH dans la***  
***conduite du changement***  
***organisationnel au sein de Sonatrach***

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

---

#### **Introduction**

Après avoir abordé les notions concernant le changement organisationnel, ainsi que la relation et lien entre ce phénomène et la Direction de Ressources Humaines à travers la littérature. On s'intéresse dans ce chapitre à mieux comprendre le rôle de la DRH dans la conduite de changement au sein des organisations qui l'ont déjà vécu, c'est le cas de « SONATRACH ».

L'entreprise nationale des hydrocarbures Sonatrach dispose d'une Direction Coordination Groupe Ressources Humaine qui a pour but de pratiquer les activités de la GRH au sein de l'entreprise, notamment l'évolution de ces activités en matière de changement. Afin de mieux comprendre le rôle accompagnateur du changement de la DRH, on va présenter dans ce chapitre une vision claire de Sonatrach, son organisation, ses activités, ainsi que la présentation de sa direction et de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines.

En effet, ce chapitre vise aussi à décrire la méthode utilisée pour répondre à nos questions de recherche. Nous traiterons ainsi le choix de la méthode en précisant les raisons qui nous ont motivé, puis décrivons le terrain de recherche et l'échantillon choisi.

Ensuite, nous allons analyser, à travers une enquête par questionnaire, les opinions de ces employés sur le rôle de la DRH au niveau de Sonatrach et ses actions concernant leurs adaptations et leurs implications dans le processus du changement afin de collecter les informations indispensables pour une meilleure compréhension du sujet de notre travail.

Enfin, nous allons tester la signification de nos hypothèses de recherche, et nous présenterons ensuite les résultats obtenus.

## ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

### **Section I: Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach**

Nous allons représenter dans cette section l'entreprise nationale Sonatrach afin de donner une image claire de celle-ci et avant de passer à l'étude du rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de cette entreprise.

#### **1. Présentation de SONATRACH**

##### **1.1.Historique de l'entreprise nationale SONATRACH**

Les accords d'Evian (18 Mars 1962) prévoyaient la mise en place d'une organisation saharienne dont la tâche essentielle était de proposer des solutions aux questions pétrolières et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne. Mais le code pétrolier saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le monopole sur le pétrole algérien aux compagnies françaises et il leur accordait, au détriment du Trésor Algérien, des avantages fiscaux importants.

C'est pour cette raison que l'un des premiers actes de l'Etat algérien, au lendemain de l'indépendance, a touché le secteur des hydrocarbures. Il se dota alors d'un instrument permettant la mise en œuvre de sa politique énergétique en créant, le 31 décembre 1963, par décret n° 63/491, la société nationale pour le transport, la commercialisation des hydrocarbures : SONATRACH. Son rôle principal était le développement du secteur des hydrocarbures. Les missions et les prérogatives de l'Entreprise nationale SONATRACH ont été élargies le 22 septembre 1966.

Le champ d'activité de l'entreprise s'est ainsi considérablement élargi. Cette société allait donc se transformer progressivement en une société intégrée, présente à tous les stades de l'industrie pétrolière, de la recherche à la distribution.

A partir de Février 1971, les décisions de nationalisation des richesses du sous-sol algérien allaient ouvrir la voie à un nouvel essor de l'entreprise. Au fil des ans, le développement de Sonatrach et la multiplicité de ses missions se traduisirent par l'émergence d'une grande entreprise avec un effectif impressionnant qui atteignit plus de 100 000 personnes en 1980 et son sigle SH devenu omniprésent partout dans le pays.

Avec la réorganisation de l'économie nationale à l'orée des années 80 et le lancement de l'opération de restructuration des entreprises en 1979, la Sonatrach se voit retirer de son champ de compétence, la pétrochimie, le raffinage, la distribution, les travaux et les puits pétroliers, donnant ainsi le jour à 17 entreprises industrielles de réalisation et de services, nommées filiales.

Sur la base de la loi du 19 août 1986 et de la loi du 4 décembre 1991; Sonatrach s'est associée à de nombreux partenaires étrangers. Le 24 janvier 1998, le Conseil national de l'énergie décide de restructurer Sonatrach en modifiant ses statuts pour l'adapter aux nouvelles données du marché des hydrocarbures et faciliter ses activités de partenariat avec les compagnies étrangères. Ainsi, elle a pu récupérer trois entreprises sous forme de filiales dans lesquelles Sonatrach détient 100 % du capital et cinq autres où elle détient 51%.

## ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

L'Algérie continue à exiger beaucoup de Sonatrach pour répondre aux besoins présents et futurs du pays en matière d'hydrocarbures, pour participer par le biais des exportations d'hydrocarbures au financement du développement national et pour être un outil d'intégration et un pôle d'entraînement pour le reste de l'économie nationale.

### **1.2.SONATRACH aujourd'hui**

Aujourd'hui Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique. Elle renforce actuellement sa position sur le marché américain. Avec près de 120 000 travailleurs, Sonatrach compte à ce jour 16 filiales nationales et 24 filiales internationales dans l'exploration, le raffinage, la commercialisation, le stockage, les services aux puits, etc. Son chiffre d'affaire a atteint près de 49 milliards de US \$ en 2005.

Sonatrach est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 11<sup>ème</sup> compagnie pétrolière mondiale, 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et de GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur en gaz naturel. Elle est l'un des principaux fournisseurs de gaz à l'Europe. Sa production d'hydrocarbures globale augmente d'année en année, elle a atteint 232,3 millions TEP (Tonne d'Equivalent Pétrole) en 2005. Les activités de Sonatrach sont supérieures à 30% du PNB de l'Algérie, elle procure plus de 60% du budget de l'Etat Algérien.

Aussi sa mission qui se limitait à l'origine à tous les domaines de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures a pris en charge l'ensemble du domaine minier et s'est vue confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière depuis le 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures.

Sonatrach, entreprise citoyenne, œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique. Aujourd'hui Sonatrach ne conçoit pas de développement économique sans un développement durable.

### **1.3.Objectifs et missions de Sonatrach**

Depuis sa nationalisation, Sonatrach a pris en charge les missions et les objectifs suivants :

#### **1.3.1. Les missions :**

- La prospection, la recherche et l'exploitation.
- Le développement, la gestion des réseaux de transport, le stockage et le chargement.
- La transformation et le raffinage.
- La commercialisation.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec les sociétés Algériennes ou étrangères.
- La prise et la détention des portefeuilles d'actions.
- Les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie ou l'étranger.
- L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme de source d'énergie.
- Le développement de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

#### **1.3.2. Les objectifs :**

- La maîtrise continue de ses métiers de base.
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales.
- Le développement international et le partenariat.
- La diversification de son portefeuille d'activités.

## **2. Les filiales de Sonatrach**

### **2.1.Les filiales nationales**

#### **a) Les filiales d'Amont :**

- GCB (Société Nationale de Génie civil et Bâtiment).
- ENT (Entreprise Nationale des Travaux aux Puits).
- ENSP (Entreprise Nationale des Services aux Puits).
- ENAGEO (Entreprise Nationale de Géophysique).
- ENAFOR (Entreprise Nationale de Forage).
- ENGTP (Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers).

#### **b) Les filiales de Transport par Canalisation :**

- ENAC (Entreprise Nationale de Canalisation).

#### **c) Les filiales d'Aval :**

- NAFTEC
- ENIP (Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique).
- HELIOS (Entreprise Nationale de production des liquides d'hélium d'Arzew).

### ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

- SARPI (Société Algérienne de Projets Industriels).
- AEC (Algerian Energy Company).
- NEAL (News Energy Algeria).

#### **d) Les filiales de Commercial :**

- NAFTAL.
- COGIZ (Société de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels).
- SNTM-HYPROC

### **2.2. Les filiales internationales**

#### **a) Les filiales d'Amont :**

- SIPEX (La Sonatrach International Petroleum Exploration et production corporation).

#### **b) Les filiales de Transport par Canalisation :**

- SIPCO.
- TMPC (le Trans-Mediterranean Pipeline Company).
- TGP.
- MED GAZ (le Gazoduc Algérie-Espagne).

#### **c) Les filiales d'Aval:**

- SPIC (BV) (La Sonatrach Petroleum Investment Corporation BV).
- PROPANCHEM.
- REGANOSA.

#### **d) Les filiales de Commercial :**

- SPC.
- SPAsia.
- Sonatrading.
- ISGL.
- SPMC (BVI) (Sonatrach Petroleum Marine Corporation).
- SGTC (BVI) (Sonatrach Gas Transportation Coopération).
- SGCC (BVI) (Sonatrach Gas Carrier Corporation).
- SPOTC (BVI) (Sonatrach Petroleum Overseas Transportation Corporation).

#### **e) Les filiales de Finances et Services :**

- SPC (NA) (Sonatrach Petroleum Corporation).
- SOPEC (la Sonatrach Petroleum Corporation).
- SPI(BVI) C.
- Mariconsult.
- SAMCO.
- SPTC.
- ISGSL.

### **3. L'organisation de l'entreprise SONATRACH**

Le schéma de la Macrostructure s'articule autour de la Direction Générale, des structures Opérationnelles et des Directions Fonctionnelles.

#### **3.1.Direction Générale et staff**

Elle a un rôle de société mère, elle est chargée de renforcer autour du Président Directeur Général, aidé par le Comité Exécutif, les capacités d'analyse, d'élaboration, de cohérence d'appui et de pilotage stratégique; elle comprend :

- Le président directeur général.
- Secrétaire Général (SG), chargé de suivi et de la cohésion du management du Groupe.
- Le Comité d'Examen des Projets (CEP), qui apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe, chargé d'examiner la recevabilité des projets industriels et structurant à réaliser par la Société et de décider de leur lancement.
- Le Comité exécutif : qui comprend les vices présidents amont, aval et commercialisation.
- Le Comité de Coordination des Projets Internationaux (CPI) organe de décision chargé de suivre et de coordonner les projets internationaux.
- Le Comité d'Ethique, chargé de veiller au respect des dispositions du code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société.
- La Direction Relations Publiques (REP) relève de la Direction Générale.
- Le service Sûreté Interne d'Etablissement (SIE) relève de la Direction Générale.

#### **Staff:**

Qui comprend les conseillers, les leaders de dossiers et d'opérations à portée stratégique ou symbolique, les assistants et le secrétariat.

#### **3.2.Les structures opérationnelles**

Erigées en ensembles homogènes d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence, elles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'étranger. Il s'agit de l'activité Amont (AMT), de l'activité Aval (AVL), de l'activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'activité Commercialisation (COM). Chacune de ces activités est placée sous l'autorité d'un Vice Président.

Les activités internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach international Holding Corporation(SHIC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion à l'étranger. Ces structures sont:

##### **a) La branche Amont (exploitation et production) :**

Cette branche est composée des structures suivantes :

- La division production.
- La division forage.
- La division exploration.

### ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

- La division de recherche et développement.
- La division engineering et développement.
- La division Data contrôle.
- La division opérations.

L'activité Amont a en charge la recherche, l'exploitation et la production des gisements d'hydrocarbures. Sonatrach exerce cette activité seule ou en association avec d'autres opérateurs pétroliers internationaux.

Cette activité reste en constant du développement. Pour faire face aux développements en cours, Sonatrach a retrouvé un niveau important d'investissement, en croissance de 6%. Dans un contexte de concurrence accrue, le groupe a consolidé sa position nationale et pétrolière et mené de nombreuses études d'opportunités d'exploration pétrolière au Moyen-Orient, Afrique et en Amérique latine.

#### **b) La branche transport :**

Cette branche est composée des structures suivantes :

- La division exploitation.
- La division développement.
- La division maintenance.

L'activité Transport par Canalisations est en charge d'acheminer le pétrole brut, le gaz et les condensats vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les pays d'exportation. Sonatrach gère un réseau de canalisations d'une longueur totale d'environ 16 000 km intégrant deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc, l'autre vers l'Italie via la Sicile. Un gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne est en projet, de même qu'un gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne. Par ailleurs, une étude porte sur la construction d'un gazoduc transafricain vers le Nigeria.

#### **c) La branche aval (liquéfaction - raffinage - pétrochimie) :**

Cette branche est composée des structures suivantes :

- La division liquéfaction.
- La division étude et développement.
- La division raffinage et pétrochimie.

Les multiples activités de transformations des hydrocarbures sont regroupées au sein de l'activité Aval autour de cinq métiers de bases : la liquéfaction du gaz naturel, la séparation du GPL, le raffinage, la pétrochimie, les gaz industriels (hélium et azote). Les projets d'investissement et leurs réalisations sont menés en partie par Sonatrach seule et en partie en partenariat national et international.

**d) La branche commercialisation :**

Cette branche est composée des structures suivantes :

- La division commercialisation pétrole brut et produit raffiné.
- La division commercialisation liquide gaz naturel et naphta.
- La division commercialisation GN (gaz naturel) et GNL (gaz naturel liquéfié).
- La division études des stratégies commerciales.

L'activité commercialisation se charge de la commercialisation sur le marché intérieur et extérieur, ainsi que la mise en œuvre des stratégies de commercialisation.

**3.3.Directions Fonctionnelles**

Les directions fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du Groupe. Elles sont organisées en quatre Directions Coordination Groupe (DCG) et trois Directions Centrales :

**a) Les Directions Coordination Groupe (DCG) :**

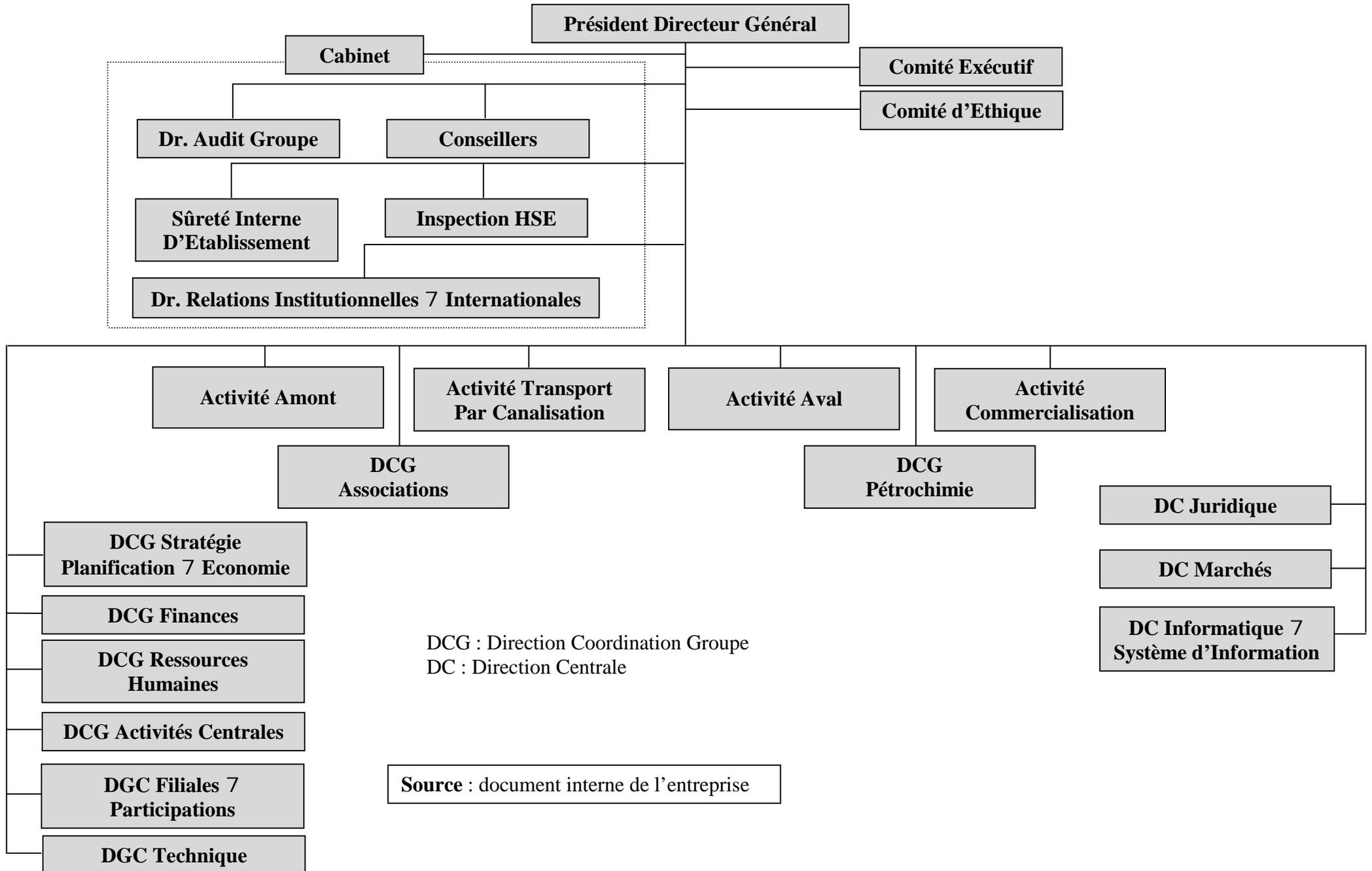
- Ressources Humaines et Communication (RHC) : placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint.
- Stratégie, Planification et Economie (SPE) : placée sous l'autorité de la Directrice Executive.
- Finances (FIN) : placée sous l'autorité du Directeur Exécutif.
- Activités Centrales (ACT) : placée sous l'autorité du Directeur Exécutif.

**b) Les Directions Centrales (DC):**

- Audit groupe(ADE).
- Juridique(JUR).
- Santé, sécurité et environnement (HSE).

Elles sont placées sous l'autorité du directeur central.

**Macrostructure de SONATRACH :**



DCG : Direction Coordination Groupe  
DC : Direction Centrale

Source : document interne de l’entreprise

### ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

#### **4. Présentation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines DCG-RHU**

*La Direction Coordination Groupe Ressources Humaines a pour missions essentielles:*

- L'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des politiques générales de développement des Ressources Humaines conformément à la stratégie du Groupe Sonatrach.
- La promotion et l'orientation du développement des activités ressources humaines afin de répondre au mieux à l'amélioration du fonctionnement du Groupe Sonatrach.
- La coordination, le contrôle et le suivi des activités du Groupe Sonatrach en matière de ressources humaines.
- La consolidation des plans annuels et pluriannuels des activités ressources humaines du Groupe Sonatrach et le suivi de leur exécution.
- La conception, la mise en place et la maintenance d'un système d'information de gestion des ressources humaines.
- L'assistance aux Structures Opérationnelles et Filiales du Groupe Sonatrach en matière de ressources humaines.
- L'élaboration et la mise en œuvre des politiques de communication de la Société.
- L'élaboration et la gestion du budget des Affaires Sociales de la Société.
- Le reporting ressources humaines à la Direction Générale.
- La communication sur les activités et les projets de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines.

*La Direction Développement Ressources Humaines et Rémunération a pour missions essentielles:*

- La définition de la stratégie ressources humaines et la mise en œuvre des objectifs stratégiques du Groupe Sonatrach.
- La mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- La participation aux travaux du Comité Planification de la Société et la coordination des aspects liés à la planification et au reporting ressources humaines.
- L'élaboration de la note d'orientation du Plan à Moyen Terme en adéquation avec les objectifs stratégiques définis par la Direction Générale.
- La définition et la mise en œuvre du système de rémunération et de management de la performance.
- Le développement et la mise en œuvre des processus et des outils de valorisation des ressources humaines (plan de relève, plan de mobilité, plan de succession, détection et développement des hauts potentiels, etc.).
- L'élaboration du dispositif réglementaire en matière de gestion et de développement des ressources humaines en collaboration avec la Direction Réglementation et Veille Sociale.
- L'élaboration des Plans Annuel et à Moyen Terme du bilan du Groupe en matière d'emploi et de formation.
- Le suivi de la mise en œuvre du Plan Emploi et Formation du Groupe.
- L'élaboration des dispositifs de sélection et recrutement et le contrôle de leur application.
- Le pilotage des centres régionaux de sélection.

### ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

- La gestion et le développement du processus de la bourse de l'emploi par le biais de la mise en place de démarches et d'outils adaptés.
- L'assistance et le conseil aux structures du Groupe Sonatrach en matière de ressources humaines.
- Le reporting en matière de développement des ressources humaines.

#### **Section II: Présentation de la méthode de l'enquête (enquête par questionnaire)**

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête aux niveaux de la direction générale de Sonatrach. Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique qui se résume comme suit :

##### **1. Présentation de l'enquête et choix de la méthode**

Selon Grawitz (1981), la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif: tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas. Or, notre recherche vise à trouver le lien entre le rôle de la DRH et la conduite du changement organisationnel dans une entreprise algérienne afin de comprendre comment la DRH procède-t-elle pour aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits dans l'entreprise, ainsi de connaître la résistance exprimée par les RH, et de déterminer les efforts fournis par la DRH dans la conduite des changements pour faire participer les RH à ces changements, et pour cela nous avons mené notre enquête au niveau de notre organisme d'accueil en l'occurrence la Direction Générale de Sonatrach.

**Le questionnaire nous apparaît comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche. Selon Lescarbeau (1994), cette méthode à l'avantage :**

- D'offrir des réponses qui peuvent être quantifiées et synthétisées.
- De pouvoir être employé avec un grand nombre de répondants, tout en respectant leur anonymat et en les laissant libres d'exprimer leur opinion sans peur de représailles ou autres conséquences négatives. Il s'agit donc d'une méthode facile et relativement peu coûteuse d'application.
- D'utiliser une méthode empirique de recherche et d'investigation des données
- D'apprécier la perception du dit questionnaire par les personnes concernées.
- L'exploitation des réponses données et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre travail

Ainsi **le but de ce questionnaire** est de répondre à notre besoin en information initiale, déjà cité dans notre recherche, en outre :

- 1- Quelles sont les exigences stratégiques de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de l'organisation ?
- 2- Comment la DRH procède-t-elle pour aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits dans l'entreprise ?
- 3- La DRH de l'entreprise algérienne dispose t-elle des outils de lutte contre la résistance des RH au changement ?
- 4- Dans quelle mesure les efforts fournis par la DRH dans la conduite des changements influent positivement le niveau de participation des RH à ces changements ?

## ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

### **Les hypothèses de l'enquête:**

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Les hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire:

**Hypothèse 01 :** La position de la DRH dans l'organisation de Sonatrach détermine son positionnement stratégique dans la conduite du changement organisationnel.

**Hypothèse 02 :** La qualité de la démarche adoptée par la DRH afin d'aider les RH à mieux s'adapter au changement est en lien avec le niveau d'adaptation de ces RH au changement.

**Hypothèse 03 :** Les efforts fournis par la DRH dans la conduite du changement sont en lien avec le niveau de participation de ces RH au changement.

### **2. L'enquête par questionnaire**

#### **Le mode d'administration du questionnaire :**

L'administration du questionnaire est « par auto-administration ». Le questionnaire est distribuée par moi-même et à l'aide d'autres employés mais sans rester face à face avec eux. Des réponses confidentielles, sans connaître l'employé qui répond, juste il indique sa position.

Avant de distribuer le questionnaire d'une façon définitive, un pré-test de ce dernier a été fait au niveau de la Direction des Ressources Humaines de Sonatrach auprès de quelques professionnels. Cela nous a permis de déterminer les difficultés qui se présenteraient auprès de ces employés qui seront peut être inclus dans notre échantillon d'étude, et bien entendu, de les corriger.

Donc **Les étapes de l'enquête par le questionnaire** sont:

- ✓ Vérification de la qualité du questionnaire auprès des professionnels.
- ✓ Distribution des questionnaires.
- ✓ Récupération des questionnaires.
- ✓ Analyse et dépouillement.

#### **Type de questions (la rédaction du questionnaire):**

Un soin particulier a été accordé au choix des questions posées, en veillant à la clarté et à la concision. Dans la forme, le questionnaire se décompose en cinq catégories de questions qui sont:

- **Questions fermées à choix strictes (QCS) :** ce sont celles pour lesquelles il existe un très petit nombre de réponses possibles, qui peuvent toutes être prévues. Qu'une seule réponse doit être choisie; ces questions facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre. Mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes. Comme la première partie d'une certaines questions en répondant par oui ou non.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

---

- **Questions fermées à choix multiples (QCM) :** ce sont celles pour lesquelles la personne peut choisir plusieurs réponses possibles sans autres propositions de l'enquêté. Comme Q01, Q05, Q07, Q08, Q12, Q15.

Aussi la question fermée offre l'avantage d'amener le sujet à concentrer son attention **sur la dimension du problème qui intéresse le chercheur**, cette méthode permet ainsi de faire ressortir des expressions d'opinions au sujet des questions sur lesquelles les sujets ont des idées claires.

- **Questions à échelles :** Ce genre de questions est utilisé pour mesurer une satisfaction, une préférence, une fréquence ou toute énumération ordonnée. Comme Q02, Q04, Q10, Q11, Q13.
- **Questions ouvertes:** ce sont des questions où on n'impose pas de réponses; l'enquêté est libre et c'est à lui de nous proposer des réponses. Comme Q03.
- **Questions semi ouvertes:** ce sont des questions dont le nombre de réponses possible n'est pas limité, mais on impose un choix de réponses possibles aux personnes interrogées plus de donner autres suggestions de réponses possibles. Comme Q06, Q09, Q14,

#### **Nombre de questions :**

Le questionnaire comporte **19** questions dont **4** questions sont de type signalétique.

#### **L'ordre de questions:**

Les questions sont ordonnées selon le flux d'informations, débutant par les informations générales jusqu'aux restreints ; Il est structuré de façon à traiter individuellement chaque question. Dans notre cas, on a construit notre questionnaire sur trois (03) axes essentiels afin de répondre aux objectifs spécifiques de l'étude.

##### **- Le préambule**

Dans ce préambule, on a annoncé qu'il s'agissait d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option : «*Management* ».

Par la suite on a cité que ce mémoire portant sur «*le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*», puis on a présenté l'objectif de notre recherche.

Enfin, on a expliqué que les réponses ne seront, en aucun cas, exploitées que dans le cadre de notre étude.

##### **- Le corps**

Le corps du questionnaire se décompose en cinq (05) sections, portant chacune sur un thème différent et regroupe au total 15 questions principales :

## **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

---

*Section 01* : « **la position de la DRH dans la conduite du changement** » s'articule autour de la position de la DRH dans la conduite du changement face aux autres structures au sein de Sonatrach. On cherche ici l'évaluation de l'employé ayant déjà assisté au moins à un type de changement.

*Section 02* : « **l'adaptation des RH au changement organisationnel** », s'intéresse à évaluer l'impact du changement sur le niveau d'adaptation des employés de Sonatrach, ainsi que les interventions de la DRH dans ce même sujet.

*Section 03* : « **la résistance des RH au changement** », vise à connaître comment la DRH arrive à observer les résistances exprimées par les RH, ainsi que les causes de résistances des employés et les outils de lutte contre elles.

*Section 04* : « **participation des RH au processus du changement** », permet d'évaluer le niveau d'adhésion des employés dans le processus de changement, et à quel point la DRH prend de leurs idées, ainsi que les efforts fournis par la DRH pour impliquer ces RH au processus de changement.

*Section 05* : « **conséquences et inconvénients** », permet d'énumérer les avantages et les inconvénients des changements introduits et appliqués au sein de Sonatrach.

### **- La fiche signalétique**

La fiche signalétique est à la fin du questionnaire puisqu'elle représente les questions les plus personnelles.

### **Méthode de traitement du questionnaire :**

- L'outil utilisé est l'SPSS 21.
- Le tri à plat : fait l'objet d'un traitement individuel de chaque question, pour connaître les fréquences ;
- Le tri croisé : fait l'objet d'un traitement bi-varié pour tester les hypothèses.

### **3. Le terrain de recherche et échantillonnage**

L'objet de notre enquête étant défini, nous avons constitué notre échantillon et ce en deux étapes: d'abord la détermination de la base de sondage, ensuite le choix de l'échantillon.

#### **3.1.La base de sondage**

La détermination de la population mère correspond à la base de sondage, nous avons adressé de choisir notre population mère à toutes les catégories (cadres supérieures, cadres, maitrises, exécutants.) des employés de Sonatrach. C'est une population d'individus qui connaissent bien la réalité du milieu des affaires et des changements continus qui le caractérise.

A travers cette population, nous ne ferons pas de distinctions de leur champ de pratique ou de leur niveau hiérarchique, il s'agit donc de tous: les cadres supérieurs, les cadres, les exécutants et maitrises du personnel du siège. Mais nous avons jugé plus intéressant de

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

restreindre notre population mère uniquement aux cinq directions coordinations groupes (RHU, SPE, FIN, FIP, TECH) sauf ACT qui n'a pas beaucoup ciblé par le changement, ainsi que les trois directions centrales: JUR, MAC, et ISI sauf HSE que nous n'avons pas pu les joindre comme le PDG.

#### **3.2.La méthode d'échantillonnage**

Nous avons opté pour une méthode non probabiliste, on est donc dans le cadre de sondage empirique, et un échantillonnage non aléatoire selon les directions et aléatoire selon les catégories des employés.

La population de Sonatrach est composée de **2526** employés répartis comme suit :

**Tableau n 9: Répartition des employés dans les structures du siège**

	<b>RHU</b>	<b>SPE</b>	<b>FIP</b>	<b>FIN</b>	<b>TECH</b>	<b>ACT</b>	<b>HSE</b>	<b>JUR</b>	<b>ISI</b>	<b>MAC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CADRES</b>	<b>455</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>162</b>	<b>45</b>	481	5	<b>49</b>	<b>109</b>	<b>19</b>	<b>1434</b>
<b>MAITRISE</b>	<b>187</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	341	0	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>657</b>
<b>EXECUTION</b>	<b>124</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	287	0	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>435</b>
<b>TOTAL</b>	<b>766</b>	<b>88</b>	<b>42</b>	<b>225</b>	<b>49</b>	1109	5	<b>60</b>	<b>160</b>	<b>22</b>	<b>2526</b>

**Source : Document interne de Sonatrach**

Mais notre population mère est constituée de **1412** cadres, cadres supérieurs, maitrises et exécutants répartis dans les structures intéressées (RHU, SPE, FIP, FIN, TECH, JUR, ISI, MAC) du siège. Donc un nombre de **1114** employés dont **1109** de la structure ACT et **5** de la structure HSE ne sont pas intéressés.

Nous avons choisi l'échantillon raisonné, c'est-à-dire ils sont 1412, nous voulons un échantillon de 140 individus, la raison c'est le rapport entre la taille de la population mère «N» qui est égale à 1412 et la taille de l'échantillon « n» qui est égale à 140.

LA RAISON= $N/n=10$

On aura exactement 140 individus.

Seulement, par le biais de la question N° 1 : « avez-vous déjà assisté à un changement organisationnel», 30 individus ont répondu par un « Non », ce sont des nouveaux individus ou /et des individus qui ne connaissent même pas qu'est ce que ça veut dire un changement organisationnel, ce qui a rétréci la taille de notre échantillon à 110.

Donc notre étude terrain est constituée de **110** employés de Sonatrach qui ont déjà assisté à un changement organisationnel.

## ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

### **Section III : Etude empirique sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de SONATRACH**

Afin de mieux connaître le rôle de la DRH dans une grande entreprise algérienne .Nous nous retrouvons dans une situation où il faut entamer une étude terrain pour répondre à nos besoins en information. Pour cela nous vous présentons ci-après l'interprétation des résultats du questionnaire établi ainsi que son analyse.

#### **1. Dépouillement des résultats du questionnaire**

Une fois que la collecte de l'information par le biais du questionnaire est achevée, et que l'on dispose de l'ensemble des réponses dont on a besoin, commence alors le travail du dépouillement et de l'analyse. L'exploitation et l'analyse des résultats sont faites par le logiciel SPSS version 21, et la présentation des tableaux et graphes est effectuée par Microsoft EXCEL. Donc On va donner le sentiment général sur le vécu de l'enquête et on verra le résultat détaillé de l'étude en décomposant le questionnaire.

Le questionnaire en question est en Annexe N°02 ;

Comme nous avons déjà mentionné ; notre étude terrain est constituée de 110 employés de SONATRACH qui ont déjà assisté à un changement organisationnel.

#### **1.1.Les caractéristiques socio-démographiques**

Afin de définir un profil type qui correspond aux employés de Sonatrach, nous devons identifier leurs caractéristiques socio-démographiques comme suit :

##### **a) L'âge**

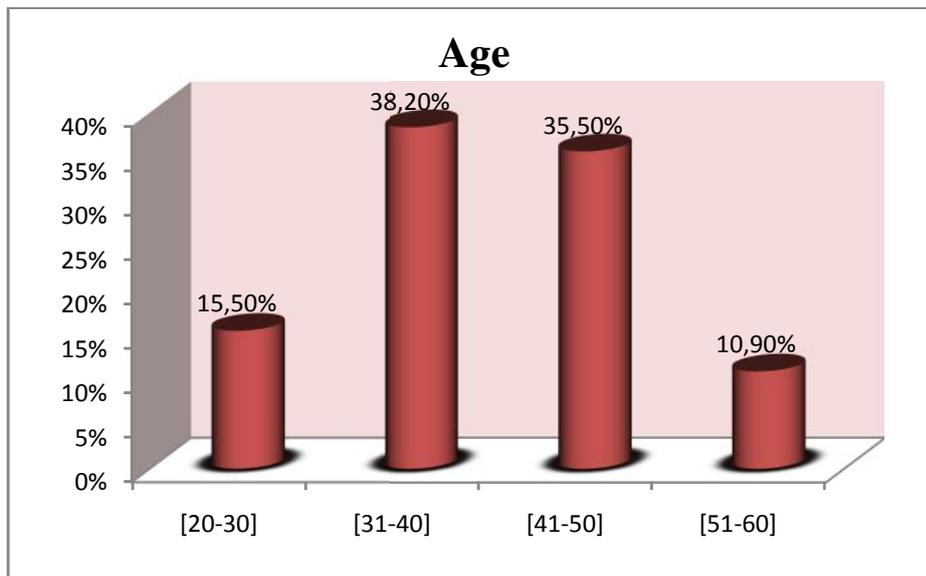
Tableau N°10: l'âge des interviewés

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
[20-30]	17	15.5%
[31-40]	42	38.2%
[41-50]	39	35.5%
[51-60]	12	10.9%
Total	110	100.0%

Afin de mieux apprécier ces résultats, nous vous les proposons sous forme de graphe comme suit :

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Graphe N°01: Répartition selon l'âge



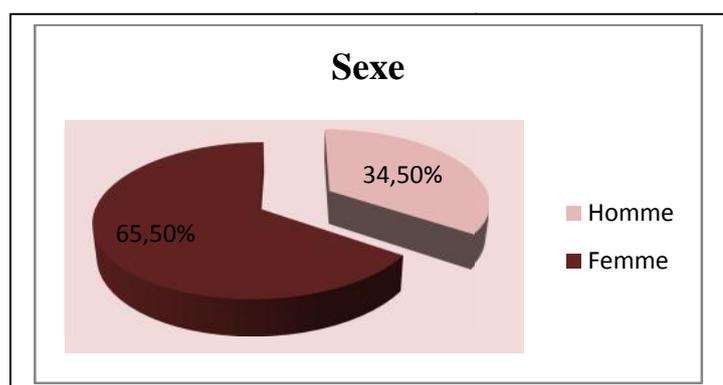
La plupart des interrogés de notre échantillon sont de 31 à 50 ans ce qui égal à 73,7%, nous constatons une parité entre les deux tranches d'âge de [31-40] et [41-50]. Donc plus de la moitié des cadres supérieurs, des cadres, maitrises et exécutants ont un regard très bien en vu le changement, en addition avec les 10,9% des individus qui sont de 51 à 60 ans. Les nouveaux acquis sont d'un nombre de 17, cela signifie qu'ils n'ont pas vécu tous les changements introduis dans Sonatrach depuis ses recrutements.

#### b) Sexe

Tableau N°11:  
Le sexe des interviewés

Sexe	Fréq	%
Homme	38	34.5%
Femme	72	65.5%
Total	110	100.0%

Graphe N°2: Répartition selon le sexe



D'après le tableau ci dessus; plus que la moitié de notre échantillon sont des femmes en 65.5% et 34.5% sont des hommes. Donc il n'ya pas d'équilibre entre les personnes interrogées dans les actions de changements pour les deux sexes.

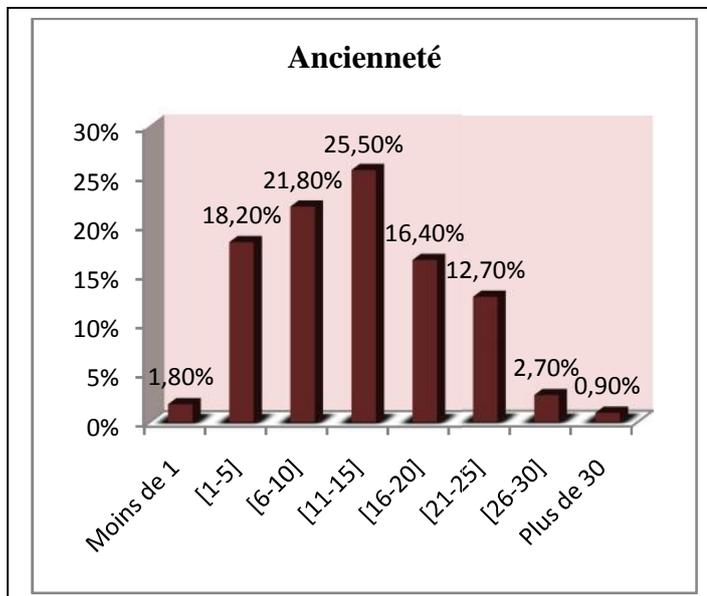
### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

#### c) Ancienneté au niveau de l'entreprise

Tableau N°12:  
Ancienneté au niveau de l'entreprise

Ancienneté	Fréq	%
Moins de 1	2	1.8%
[1-5]	20	18.2%
[6-10]	24	21.8%
[11-15]	28	25.5%
[16-20]	18	16.4%
[21-25]	14	12.7%
[26-30]	3	2.7%
Plus de 30	1	0.9%
Total	110	100.0%

Graphes N° 03 : Répartition selon l'ancienneté



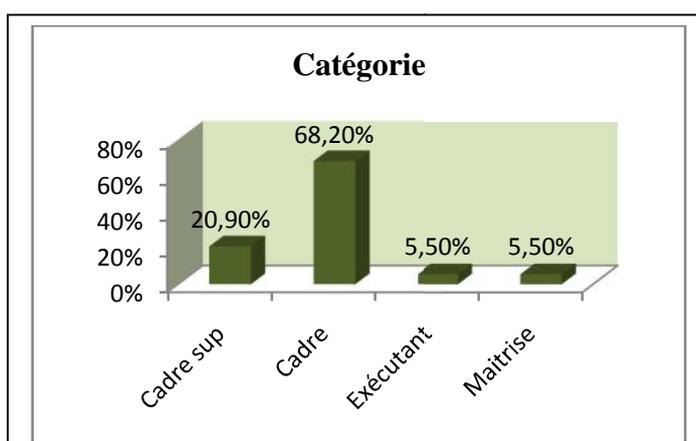
Plus de 67% des employés qui ont vécu un changement organisationnel ont moins de 15 ans d'ancienneté, ce que veut dire que Sonatrach a fourni un effort important dans 15 ans au profit d'innovation et de développement de l'entreprise.

#### d) La catégorie Socioprofessionnelle :

Tableau N°13:  
La catégorie Socioprofessionnelle

Categorie	Effectifs	%
Cadre sup	23	20.9%
Cadre	75	68.2%
Exécutant	6	5.5%
Maitrise	6	5.5%
Total	110	100.0%

Graphes N°04: la répartition selon la catégorie socio professionnelle



La majorité des interrogés sont des cadres (68%), et des cadres supérieures (20,9%) par contre les maitrises et exécutants sont très peu. Ce qui représente fidèlement la représentation en termes d'effectif de l'entreprise. Donc nous avons travaillé avec les cadres et les cadres supérieures des directions fréquentés beaucoup plus que les autres catégories qui sont très peu.

## Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

### 1.2. Le tri uni-varié des questions

Après avoir entré les réponses des employés qui ont répondu par oui sur la première tranche de la question N°01; ce qui veut dire les employés qui ont déjà assisté à un changement organisationnel, nous commençons par un traitement individuel de chaque question pour connaître les fréquences.

#### 1.2.1. Evaluation de la position de DRH dans la conduite du changement organisationnel

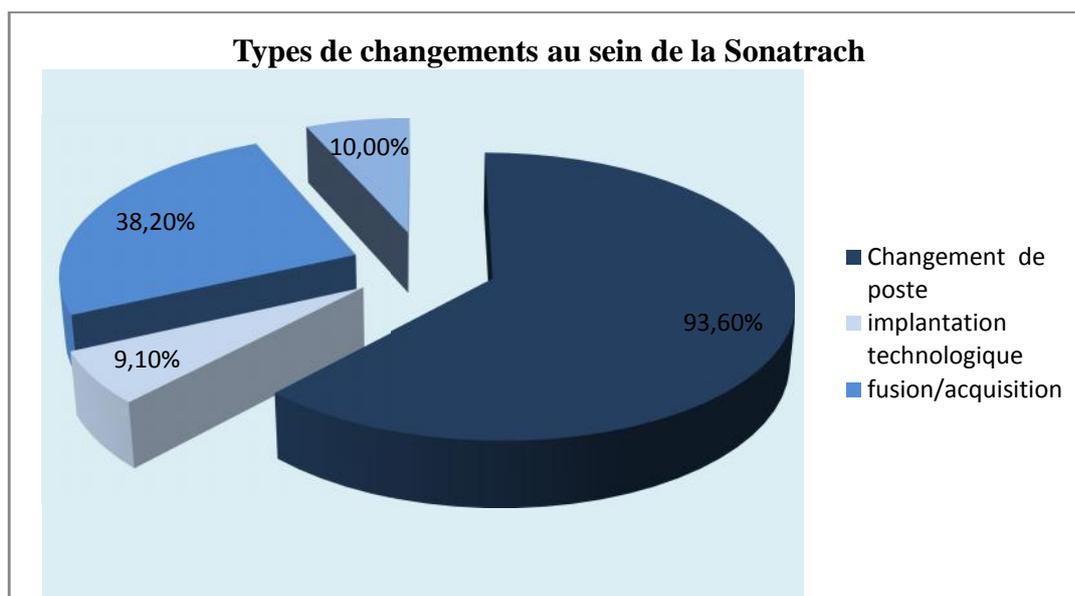
##### Q1 : Les types de changements vécus au sein de Sonatrach

La première tranche 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 oui passe aux :

Tableau N°14: types de changements au sein de Sonatrach

Types de changements	Effectifs	%
Changement de poste	103	93,6 %
Implantation technologique	10	9,1 %
Fusion/acquisition	42	38,2 %
Autres	11	10,0 %

Graphique N°05: Types de changements à la Sonatrach



### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

D'après le graphe N°05; Les changements de poste de travail sont les changements les plus vécus, subis et assistés par les employés de Sonatrach, plus que 93% des employés l'ont changé de poste, et moins de 7% seulement n'ont pas vécu ce type de changement. En outre les implantations technologiques sont très peu; que 9,1%, cela signifie que la rénovation des nouveaux outils de travail est très rare, et peut être qu'il n'aura pas de formation ce qui concerne l'implantation de nouveaux outils par la DRH. 38% des interrogés ont déjà assisté à des fusions /acquisitions. Pour autres changements, il y a des employés qui ont mentionné que Sonatrach a rentré en association avec d'autres entreprises, aussi les changements dans le système de rémunération par la DRH.

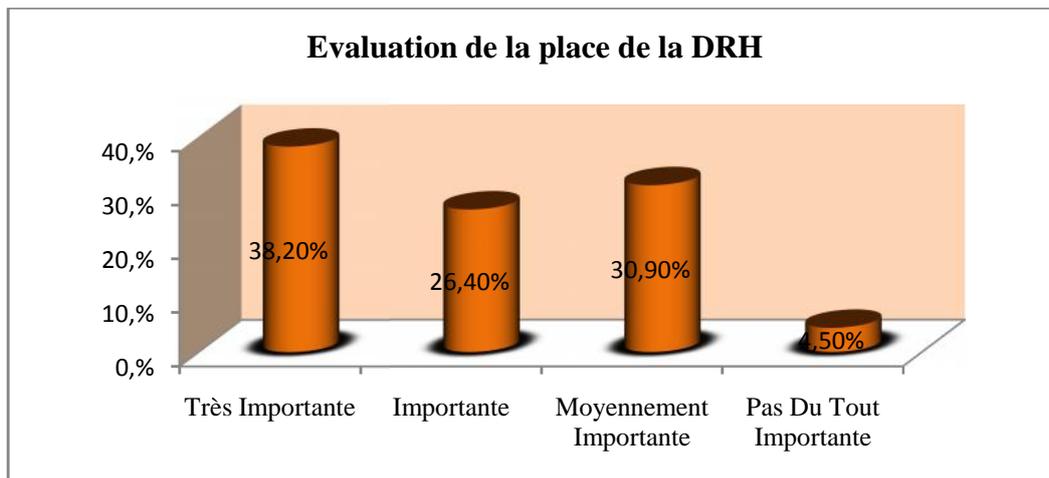
#### Q02 : L'évaluation de la place de la DRH face aux autres structures

Nous allons voir l'évaluation de la place de la DRH face aux autres structures par les employés dans le tableau suivant:

Tableau N°15: Evaluation de la place de la DRH

<b>Evaluation de la place de DRH dans la conduite du changement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Très Importante	42	38,2 %
Importante	29	26,4 %
Moyennement Importante	34	30,9 %
Pas Du Tout Importante	5	4,5 %
Total	110	100,0 %

Graphe N°06: Évaluation de la place de DRH



Nous pouvons constater d'après le tableau et le graphe ci-dessus qu'il ya presque une parité des résultats en ce qui concerne la partie positive de la place de la DRH dans la conduite du changement face aux autres structures (95,5%). Par contre que 4,5% qui ont répondu par le négatif. Ca veut dire que la DRH occupe une place importante et stratégique dans la conduite du changement tel que sa place dans l'organisation de Sonatrach par rapport à la direction générale, car la stratégie du changement nécessite un soutien clair des activités de GRH tels que la planification, la formation, rémunération...etc.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

**Q03:** L'importance de la position de la DRH dans la conduite de changement

Tableau N°16: L'importance de la position de la DRH dans la conduite du changement

	<b>Libellés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
La position de la DRH dans la conduite de changement.	Une vue positive sur sa position	2	1,8 %
	Position importante	26	23,6 %
	Elle assure la conduite du changement	7	6,4 %
	Aucune réponse	43	39,1 %
	Elle accompagne le changement	9	8,2 %
	Elle assure la communication et le flux de l'information	8	7,3 %
	Elle applique de nouvelles méthodes selon les nouveaux objectives du changement	1	0,9 %
	Elle change le système de rémunération	1	0,9 %
	Elle est à la hauteur	2	1,8 %
	Intervention faible	7	6,4 %
	Elle exécute des ordres pour assurer la réussite du changement	2	1,8 %
	Elle établie des formations	1	0,9 %
	Elle est le moteur du changement	1	0,9 %
	<b>Total</b>		110

L'intérêt de cette question est d'évaluer l'importance de la position et le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel. Parmi les 100% des interrogés, 39,1% des employés n'ont élaboré aucune réponse; Presque la moitié malheureusement. Les autres interrogés (59,9%) ont évalué le rôle de la DRH dans la conduite du changement comme suit :

En première position, 23,6% des employés voient que la DRH occupe une place importante dans la conduite du changement, en suite vient l'évaluation d'un rôle accompagnateur de changement de la DRH est c'est le rôle le plus important par rapport à la littérature; l'accompagnement de la DRH permet de créer une relation qui rassure pendant le changement.

En troisième position, 7,3% des employés mentionnent que la DRH assure la communication et le flux d'information pendant le processus du changement. Malheureusement 6,4% des employés ont un regard négative on ce qui concerne l'intervention de DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach.

Pour les autres qui ont encore une vue positive sur ce rôle, ils ont indiqués que : La DRH est toujours à la hauteur, elle est le moteur de changement ; elle exécute des ordres pour assurer la réussite du changement, établie des plans de formation, change le système de rémunération pour bien motiver les RH et diminuer les résistances, cela veut dire qu'elle applique les nouvelles méthodes de travail selon les objectives du changement introduit.

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

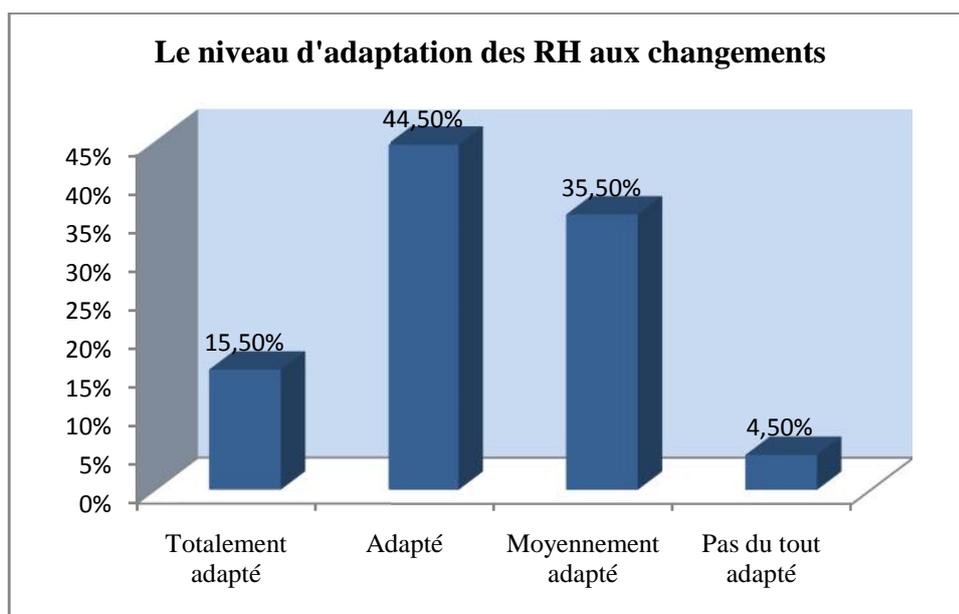
#### **1.2.2. L'adaptation du RH au changement organisationnel**

**Q4 : Le niveau d'adaptation des ressources humaines aux changements**

Tableau N°17: Le niveau d'adaptation des RH aux changements

Niveau d'adaptation	Effectifs	%
Totalement adapté	17	15,5 %
Adapté	49	44,5 %
Moyennement adapté	39	35,5 %
Pas du tout adapté	5	4,5 %
Totale	110	100,0 %

Graphe N°07: Le niveau d'adaptation aux changements



44,5% de notre interrogés sont adaptés aux changements, puis 35,5 % sont moyennement adaptés, ensuite 15,5% sont totalement adaptés, le coté négatif présente que 4,5%. Donc on remarque que la majorité des employés dont 95% sont adaptés aux changements introduits à Sonatrach quelque soit le type de changement et quelque soit le moyen et la cause qui lui a convaincu pour s'adapter à ce changement.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

**Q5 :** Le niveau d'intervention de la DRH afin d'aider les RH à mieux s'adapter aux changements

Tableau N°18: Evaluation de niveau d'intervention de la DRH dans l'adaptation aux changements

<b>Intervention de la DRH</b>		<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Tout a fait en désaccord</b>	<b>Total</b>
Communication sur le changement (Donner des informations)	Effectifs	74	21	13	0	2	110
	Pourcentage	67%	19%	12%	0%	2%	100%
L'accompagnement	Effectifs	23	34	51	0	2	110
	Pourcentage	21%	31%	46%	0%	2%	100%
La formation continue (Explication du dispositif de formation lié au changement)	Effectifs	58	26	23	2	1	110
	Pourcentage	53%	24%	21%	2%	1%	100%
Rôle déterminant de décisions	Effectifs	44	29	29	6	2	110
	Pourcentage	40%	26%	26%	5%	2%	100%
La DRH doit veiller à la cohérence de projet du changement	Effectifs	53	27	28	2	0	110
	Pourcentage	48%	25%	25%	2%	0%	100%
Faciliter l'adaptation par un plan d'action	Effectifs	43	36	30	1	0	110
	Pourcentage	39%	33%	27%	1%	0%	100%

L'intérêt de cette question était d'évaluer le niveau d'intervention de la DRH afin de mieux aider les employés à s'adapter aux changements; ca veut dire quelles sont les actions et les outils qu'adopte la DRH dans ce cadre la. D'après les résultats de tableau N°18, nous constatons que 67% sont tout à fait d'accord par l'intervention de la DRH par la communication ou le donne de l'information via les fiches métiers par exemple, 19% sont plutôt d'accord, 12% n'ont aucun avis, et heureusement que 2% des interrogés ont tout à fait en désaccord.

En ce qui concerne l'accompagnement au changement 46% sont neutre vis-à-vis cette intervention, 52% (21% plus 31%) qui en d'accord, et que 2% sont en désaccord.

En générale, pour les autres interventions mentionnées dans le tableau ci-dessus tels que :, l'adaptation au nouveau poste de travail par la formation, ainsi que l'explication de dispositif de cette formation lié au changement, le rôle déterminant et de positionnement sur les grands axes stratégiques de changement, veiller à la cohérence du projet tel que l'organisation d'une réunion avec les RH de préparation au changement, et l'établissement d'un plan d'action pour faciliter l'adaptation des RH au changement. On remarque une parité des résultats entre ces interventions en ce qui concerne les répondants qui n'ont aucun avis et ceux qui sont d'accord et qui les regardent aussi au sein de la conduite du changement dans l'entreprise Sonatrach.

Donc il apparait que la DRH adopte des outils et fait des actions importantes, afin d'aider les employés de Sonatrach à mieux s'adapter aux changements introduis et subis par ces RH.

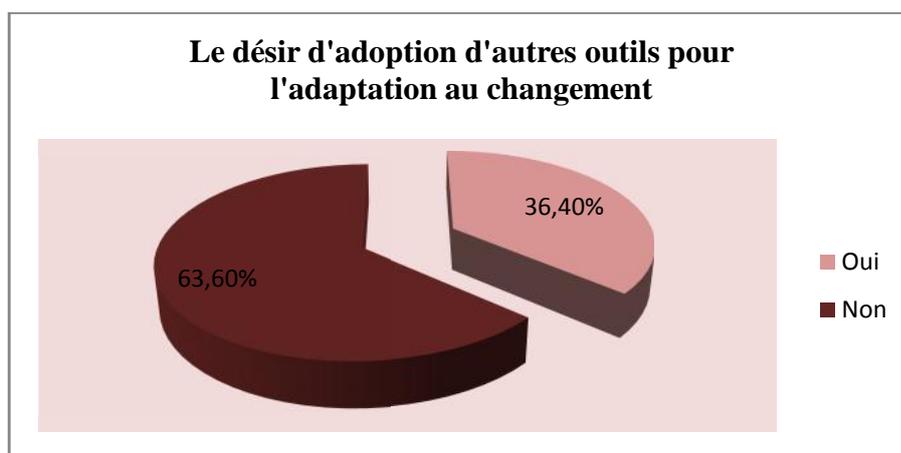
### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

#### Q6 : Autre outils spécifiques (ou faire d'autres actions) adoptés par la DRH

Tableau N°19: Le désir d'adoption d'autres outils pour l'adaptation au changement

Le désire d'autres outils d'adaptation	Effectifs	Pourcentage
Oui	40	36,4 %
Non	70	63,6 %
Total	110	100,0 %

Graphe N°08: Le désir d'adoption d'autres outils pour l'adaptation au changement



Selon le tableau N°19, que 36,4% parmi 100% qui ont un désir que la DRH adopte d'autres outils spécifiques afin de les aider à s'adapter aux changements. Ils sont mentionnés dans le tableau N°20 au dessous comme suit:

La question c'était: *Si c'est oui lesquels ?*

Tableau N°20 : Autres outils spécifiques adoptés par la DRH

Autres outils spécifiques	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Communication via intranet	2	1.8%	11.1%
Vulgarisation des procédures	1	0.9%	5.6%
Bonne communication via les fichiers	3	2.7%	16.7%
Accompagnement	1	0.9%	5.6%
Assurez une bonne relation post-employée	1	0.9%	5.6%
Veillez à respecter la réglementation	1	0.9%	5.6%
Interaction directe avec l'employé	4	3.6%	22.2%
Donner de l'information sur le changement	2	1.8%	11.1%
Suivi de carrières	2	1.8%	11.1%
Système d'information réseaux humaines	1	0.9%	5.6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>16.4%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Sans réponse</b>	<b>91</b>	<b>83.6%</b>	
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Le tableau N°20 montre que : parmi les 100% des employés qui ont répondu par oui sur le désir que la DRH adopte d'autres outils, que 16,4% ont donné des réponses, les autres (83,6% avec ceux qui ont répondu par non) malheureusement n'ont cité aucune réponse.

Les outils préférables et souhaitables selon eux sont : en première position c'est l'interaction et l'entretien directe avec l'employé concerné, en suite la bonne communication, via les fichiers ou l'intranet, ces interrogés ont intérêt de répéter cet outil car ils la considèrent comme la plus importante, tel que l'accompagnement aussi, le donne de l'information, et le système d'information ressources humaines (SIRH) comme des outils de communication. Puis le suivi de carrières compatibles et capables d'être au suivi du processus de changement et les faire s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. On trouve aussi une personne qui a cité « d'assurer une bonne relation post-employée », elle veut dire la formation, les deux autres qui ont intérêt par le respect de la réglementation et la vulgarisation des procédures sur tous les employés sans exception. On trouve que les réponses n'étaient pas males et elles sont logiques. Ainsi la DRH est obligée de faire d'autres efforts voulus par les employés afin de les aider à mieux s'adapter aux changements.

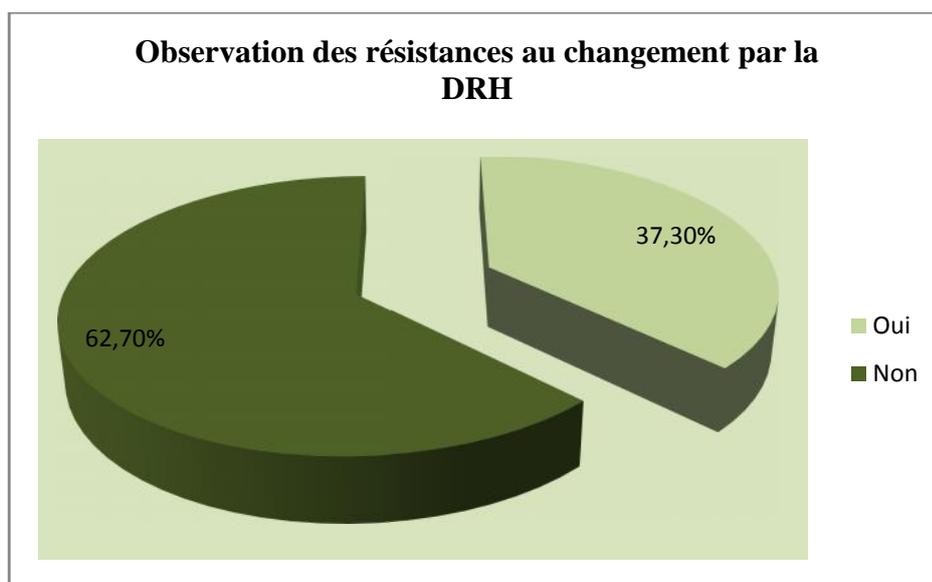
#### 1.2.3. La résistance au changement

**Q07** : Observation des résistances au changement par la DRH de Sonatrach

Tableau N°21: Observation des résistances au changement par la DRH

Détection des résistances au changement par la DRH	Effectifs	Pourcentage
Oui	41	37,3 %
Non	69	62,7 %
Totale	110	100,0 %

Graphe N°09: Observation des résistances au changement par la DRH



### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

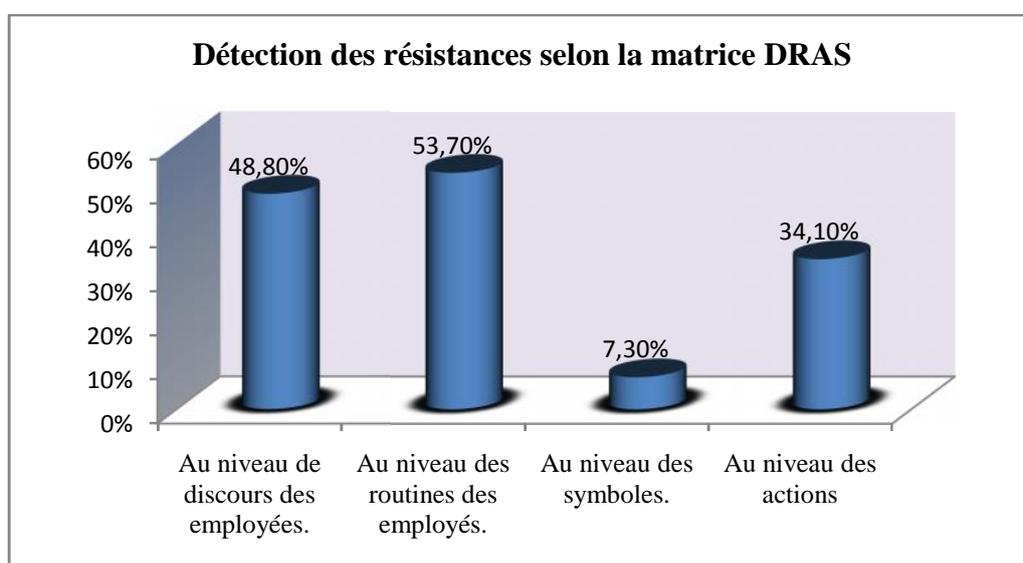
37,3 % des interrogés voient que la DRH de leur entreprise arrive à détecter les résistances aux changements introduits, par contre 62,7% ont infirmé et nié cette détection. Donc la majorité des employés ne voient pas ce rôle important de la DRH.

La deuxième tranche de cette question consiste à répondre sur : comment la DRH détecte les résistances pour ceux qui ont répondu par oui dans la première tranche de la question. Les choix de cette réponse sont constitués selon la matrice de DRAS (discours, routines, actions, et symbole), c'est un outil d'analyse pour détecter la résistance. Le tableau ci-dessous montre les réponses des employés comme suit :

Le tableau N°22: La détection des résistances par la DRH selon la matrice DRAS

Comment la DRH détecte les résistances	Effectifs	Pourcentage
Au niveau de discours des employés.	20	48.8%
Au niveau des routines des employés.	22	53.7%
Au niveau des symboles.	3	7.3%
Au niveau des actions	14	34.1%
Autres	0	0%

Graphes N°10: La détection des résistances par la DRH selon la matrice DRAS



Nous remarquons, en observant le tableau N°22 que 53,7% des employés voient que la DRH arrive à détecter leurs résistances aux changements auprès des routines qui reflètent leurs comportements, tandis que 47,3% des employés ne partagent pas cet avis.

Aussi 48,8% des répondants remarquent qu'au niveau de leurs discours, c'est-à-dire au niveau de communication, discussions et murmures entre eux, la DRH arrive d'observer leurs résistances. Et plus que la moitié (52,2 %) ne partagent pas cet avis.

En troisième et quatrième position (34,1% et 7,3%) en se suite, viennent les observations des résistances par la DRH au niveau des actions qui sont le fait d'acteurs opposants, elles

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

sont invisibles et ont des conséquences concrètes. Les symboles aussi sont invisibles et se traduisent par des codes portés par des objets, des langues, des vêtements...etc. Malheureusement pour les suggestions d'autres faits de détection; personne n'a motionné une réponse.

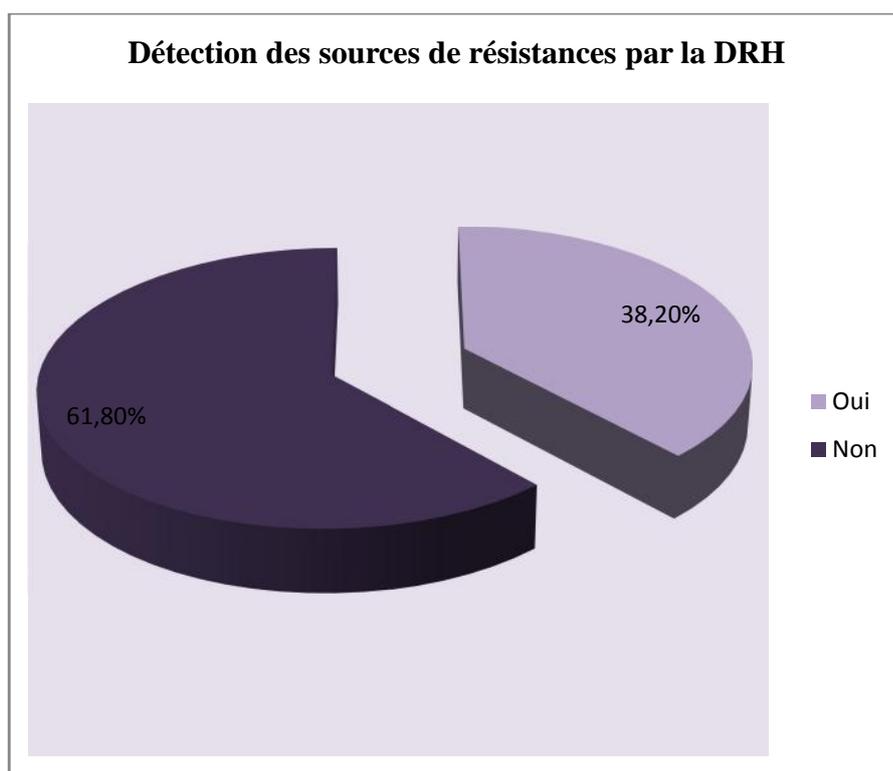
Donc il ya une variété et diversification des niveaux de la matrice DRAS, dans lesquels la DRH les opère et les prend en compte afin d'arriver à détecter les résistances des employés aux changements.

#### Q8 : Détection des sources (causes) de résistances aux changements par la DRH

Tableau N°23: Détection des sources (causes) de résistances aux changements par la DRH

Détection des sources de résistances au changement par la DRH	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	38.2 %
Non	68	61.8 %
Total	110	100 %

Graphe N°11: Détection des sources (causes) de résistances aux changements par la DRH



Le tableau N°23 illustre que plus que la moitié (61,8%) des interrogés n'ont pas d'accord que la DRH arrive à observer les sources ou les causes de résistances, par contre 38,2% des employés voient que la DRH arrive à observer ces causes. nous constatons qu'il y a une difficulté de détecter les causes de résistances par la DRH, donc ces sources sont un peu subjectives par les employés qui ne les veulent pas les montrer selon la question précédente.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

La deuxième tranche de cette question était de savoir *quelles sont les causes de résistances au sein de Sonatrach* pour ceux qui ont répondu par oui dans la première tranche de question, donc les 42 employés parmi 110.

Tableau N°24: Les sources de résistances des employés au sein de Sonatrach.

<b>Les sources de résistances</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
La peur de perdre quelque chose importante	16	38.1%
Préférence de la stabilité	23	54.8%
Sentiment d'insécurité	20	47.6%
Peur de perdre l'autorité	16	38.1%
Avoir l'impression d'être incompetent	17	40.5%
La peur de prise de risque	20	47.6%
La peur de l'inconnu	23	54.8%
La culpabilité de survivre par les responsables	5	11.9%
Peur de mal manipulation de nouvelles technologies	11	26.2%
Peur de perdre la position (l'autorité)	17	40.5%
Peur de perdre des relations sociales	15	35.7%
Peur de réduire l'influence des responsables sur les décisions.	15	35.7%

Nous remarquons selon le tableau ci-dessus que :

Plus que 54% ont cité les causes suivantes:

- La peur de l'inconnu ou l'incertitude des conséquences du changement ;
- La préférence de la stabilité plutôt que le changement.

Pour les autres (46%) n'ont pas partagé ces idées.

Puis de 40,5% à 47,6% voient les causes suivantes :

- Peur de perdre la position (Changement de poste ou déplacement de pouvoir) ;
- Avoir l'impression d'être incompetent dans le nouveau rôle qui leur incombe ;
- La peur de prise de risque ou être victime suite à des changements ;
- Sentiment d'insécurité dans l'introduction de changement.

En suite de 35,7% à 38,1% ont marqué les causes suivantes :

- Peur de perdre des relations sociales ;
- Sentiment des responsables que le changement va réduire leur influence sur les décisions, leur contrôle sur les ressources, leur prestige personnel...etc. Ainsi que la peur de perdre l'autorité ; ou la peur de perdre quelque chose importante ou encore les bonnes habitudes.

Pour les restes ont cité:

- La peur de mal manipulation de nouvelles technologies installées ;
- La culpabilité de survivre par les responsables alors que ses collègues perdent leur emploi ou leur statut.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

Malheureusement, les répondants n'ont cité aucune suggestion sur les autres causes de résistances dans Sonatrach.

Nous constatons une diversification de causes de résistances au sein de la Sonatrach selon les positions des employés, par exemple les sources de résistances chez un cadre supérieure ne sont pas les mêmes chez un cadre simple. Aussi selon la vision et le sentiment de chaque employé envers l'introduction de changement.

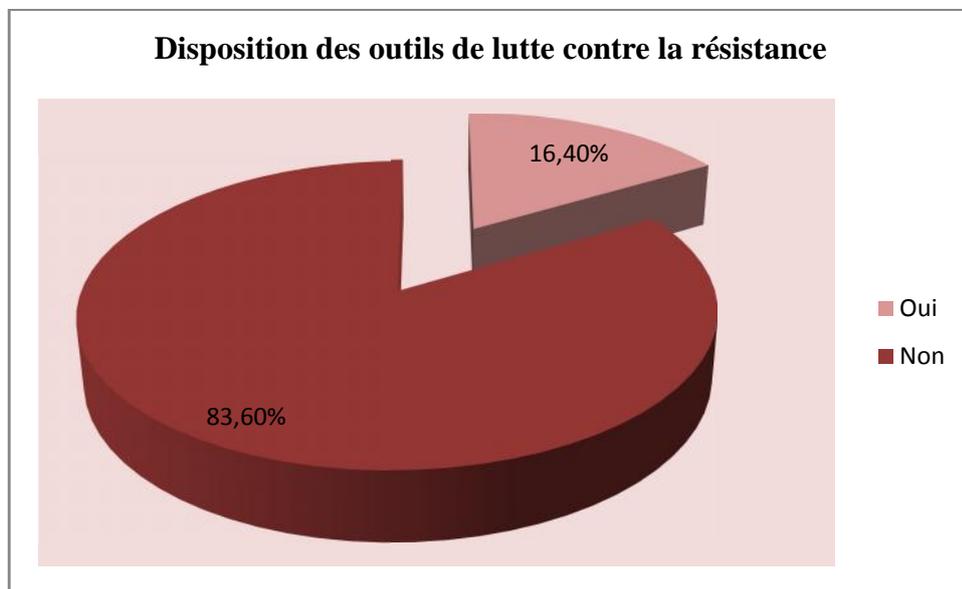
#### **Q09 : Outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH**

La première tranche de cette question était de répondre par oui ou non sur la disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH, les réponses sont dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°25: La disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH

<b>La disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	18	16.4%
Non	92	83.6%
Total	110	100.0%

Graph N12: La disposition des outils de lutte contre la résistance au changement par la DRH



Un très vaste pourcentage des répondants (83,6%) voient que la DRH ne dispose aucun outil de lutte contre la résistance au changement, par contre les autres (16,4%) voient qu'il existe des outils de lutte contre la résistance par la DRH.

En suite nous avons demandé aux tranches d'employés qui voient que la DRH dispose des outils de lutte contre la résistance au changement de les citer. Ses réponses étaient mentionnées dans le tableau N°26 comme suit:

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

Tableau N°26: Outils disposés par la DRH pour lutter contre la résistance

<b>Outils de lutte contre la résistance au changement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Communication sur les conséquences du changement	4	22.2%
Utilisation des sanctions	3	16.7%
Pas d'interférence (la marginalisation de la DRH)	1	5.6%
La DRH doit s'imposer	5	27.8%
Le regard attentif	1	5.6%
La formation	1	5.6%
La veille sociale	1	5.6%
Sans réponse	2	10,9%
Total	18	100%

Le tableau ci-dessus montre que parmi les 18 répondants sur la première tranche de la question (oui), 2 n'ont mentionné aucune réponse, par contre 16 ont marqué les outils de lutte contre la résistance par la DRH tels que :

- L'imposition de la DRH dans la conduite du changement qui se situe en première position de ces outils, pour avoir l'autorité et diminuer l'anarchisme;
- En suite vient la communication sur les conséquences du changement par la DRH, en taux de 22,2%;
- Puis 16,7% qui ont mentionné que la DRH utilise la sanction pour lutter contre la résistance.
- Enfin, les autres répondants voient que, la formation, la veille sociale, le regard attentif et le suivi des causes de résistance sont des outils nécessaires disposés par la DRH pour lutter contre la résistance et pour faire comprendre les objectifs du changement et son nouveau fonctionnement.

1 employé parmi les autres voit que la marginalisation de la DRH est importante comme outil de lutte contre la résistance au changement, il préfère que la DRH soit loin et qu'elle n'intervient pas pour que chaque individu soit à l'aise.

#### **1.2.4. La participation des RH au processus du changement**

##### **Q10 : Le degré d'écoute des RH par la DRH**

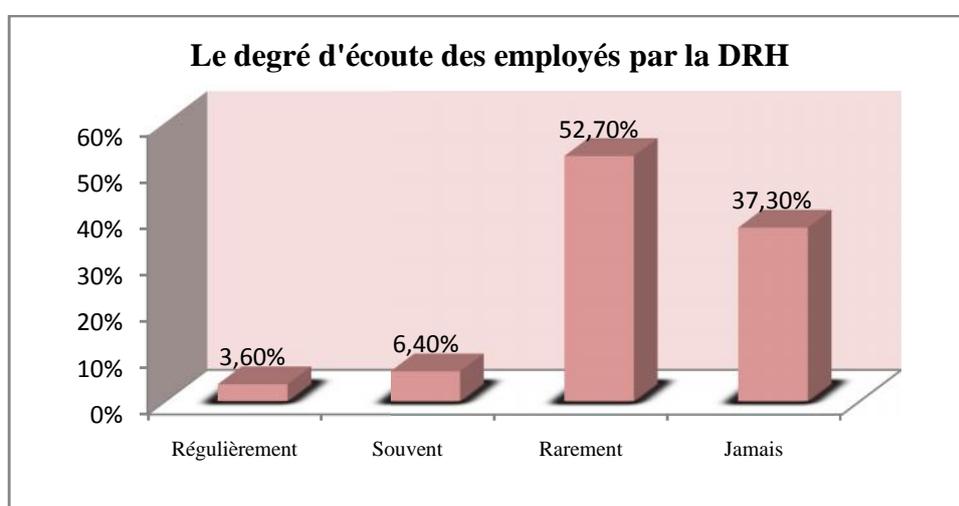
La première partie de cette question c'est d'avoir à quel point la DRH est à l'écoute des employés de SONATRACH. Le tableau N°26 montre les résultats comme suit:

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Tableau N°27: Le degré d'écoute des RH par la DRH au sein de SONATRACH

L'écoute de la DRH	Effectifs	pourcentage
Régulièrement	4	3.6%
Souvent	7	6.4%
Rarement	58	52.7%
Jamais	41	37.3%
Total	110	100.0%

Graphes N°13: Le degré d'écoute des RH par la DRH au sein de SONATRACH



52,7% des interrogés, mentionnent que la DRH est rarement à leurs écoute, 37 % disent que la DRH n'a jamais été à leurs écoute, par contre un pourcentage très peu (10%) pour ceux qui ont d'accord que la DRH est à leurs écoute.

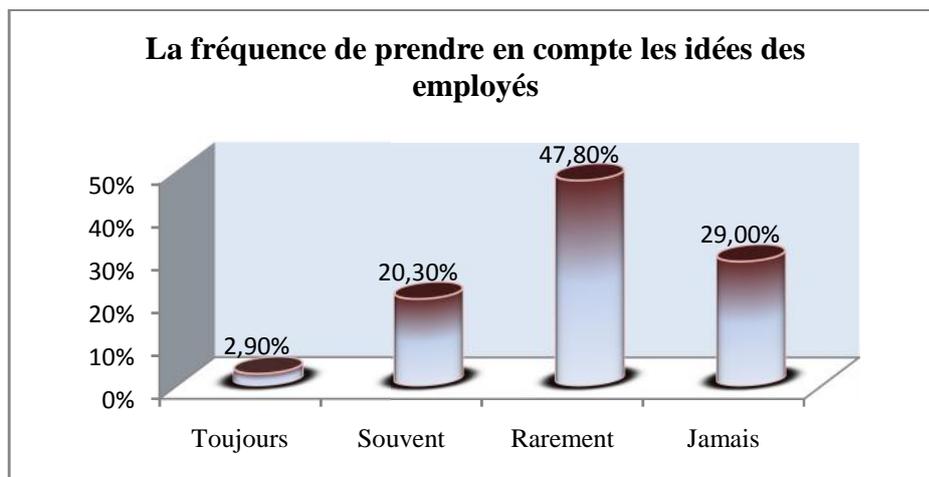
La deuxième partie de la question 10 : *Si jamais, passez à la question 11, sinon la DRH Tient-elle compte de vos idées ?*

Tableau N°28: La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH

Tenir compte des idées des employés par la DRH	Effectifs	Pourcentage
Toujours	2	2.9%
Souvent	14	20.3%
Rarement	33	47.8%
Jamais	20	29.0%
Total	69	100.0%

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Graphe N°14: La fréquence de prendre les idées des RH par la DRH



Selon les résultats du tableau ci-dessus on remarque que tel que la DRH est rarement à l'écoute de ses RH (47,8%), elle est aussi rarement pris en compte de leurs idées (33 interrogés parmi 69 ont cité ça), 29% parmi ceux qui ont répondu à cette partie de question mentionnent que la DRH n'a jamais pris de ses idées, tandis 20,3% plus 2,9% des employés ont une fréquence souvent ou toujours avec la DRH et qu'elle prend en compte de leurs idées.

Donc la conceptualisation des idées concernant le processus du changement se sont limitées chez la haute direction y compris la DRH sans prendre en considération les idées des employés. C'est pour cette raison on a aimé de savoir le niveau d'adhésion des employés dans le processus de changement dans la question qui se suit.

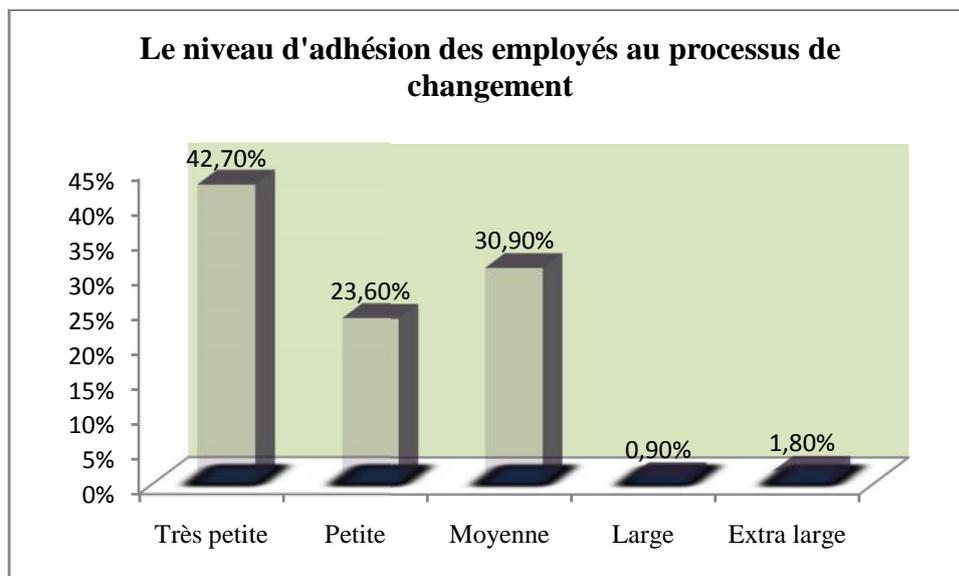
#### Q11 : Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé

Tableau N°29: Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé

Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé	Effectifs	Pourcentage
Très petite	47	42.7%
Petite	26	23.6%
Moyenne	34	30.9%
Large	1	0.9%
Extra large	2	1.8%
Total	110	100.0%

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Graphe N°15: Le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé



L'adhésion et la participation des RH dans le processus du changement est très petite par rapport à la plupart des employés (42,7%), elle est aussi moyenne pour 30,9% et petite pour 23,6% des employés. Que 3 interrogés ont vécu une adhésion large dans le processus du changement.

Donc nous pouvons retirer de ces résultats que la DRH n'implique pas les RH dans le processus de changement, son pilotage est toujours effectué par la haute direction. Les RH reçoivent que des ordres de sa part. Pourtant le changement est déterminé et construit par les interactions entre les différents acteurs et la DRH est un acteur parmi d'autres. Aussi la dynamique du changement est le résultat de l'évolution des interactions entre les personnes concernées. Les acteurs sont la racine fondamentale du changement effectif, qu'ils construisent sa réalité concrète et opérationnelle à travers leurs interactions, à condition qu'ils le comprennent et le mette en œuvre. Il faut faire participer les RH au processus du changement car ils sont la clé du changement.

#### Q12 : Les efforts fournis par la DRH pour impliquer les RH dans le projet de changement

L'intérêt de la première partie de cette question était de savoir si vraiment la DRH fournit assez d'efforts pour impliquer les RH au processus de changement engagé. Les résultats sont indiqués dans le tableau N°30.

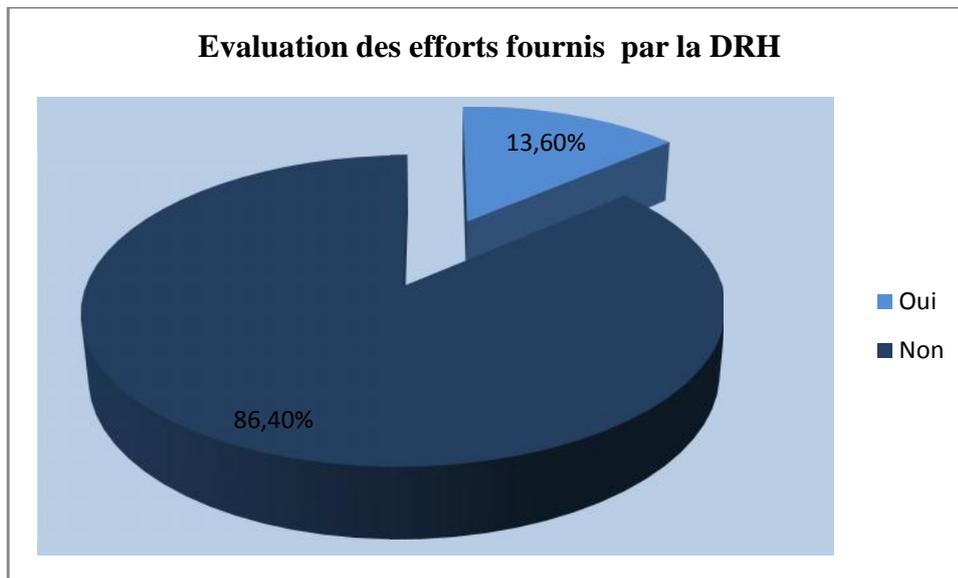
Tableau N°30 : Evaluation de la fourniture d'efforts par la DRH pour impliquer ses RH au processus du changement

La donne d'efforts par la DRH	Effectifs	Pourcentage
Oui	15	13.6%
Non	95	86.4%
Total	110	100%

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

---

Graphe N°16 : Evaluation de la fourniture d'efforts par la DRH pour impliquer ses RH au processus du changement



Le tableau et le graphe ci-dessus montrent une différence totale entre les deux résultats, 86,4% des interrogés ont un avis négatif concernant les efforts fournis par la DRH pour les impliquer dans le processus de changement. Tandis que 13,6% des employés voient des efforts de la part de la DRH.

Donc comme nous avons déjà dit ; nous constatons que le pouvoir et l'autorité du pilotage du changement reste à haut niveau de la direction. La DRH fournit très peu d'efforts pour impliquer les employés dans le processus du changement engagé.

La deuxième partie de la question N°12 concerne les 15 employés qui ont vu des efforts de la part de la DRH, ils sont jugés intéressants de citer et de cocher quels sont ces efforts fournis.

La question c'était : *si votre réponse est oui, dans quel domaine (s) ces efforts sont centrés ?*

Les résultats sont dans le tableau N°31.

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

Tableau N°31: Le domaine des efforts fournis par la DRH

		Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Total
La formation	Effectifs	5	6	3	1	15
	Pourcentage	33.3%	40.0%	20.0%	6.7%	100 %
La communication	Effectifs	5	2	6	2	15
	Pourcentage	33.3%	13.3%	40.0%	13.3%	100 %
Reclassement du personnel dans le nouveau poste	Effectifs	2	5	3	5	15
	Pourcentage	13.3%	33.3%	20.0%	33.3%	100 %
Le coaching	Effectifs	1	1	3	10	15
	Pourcentage	6.7%	6.7%	20.0%	66.7%	100 %
La modification des outils	Effectifs	2	1	7	5	15
	Pourcentage	13.3%	6.7%	46.7%	33.3%	100 %
Le traitement des impacts	Effectifs	0	1	6	8	15
	Pourcentage	0.0%	6.7%	40.0%	53.3%	100 %
Planning des phases de changement	Effectifs	1	1	8	5	15
	Pourcentage	6.7%	6.7%	53.3%	33.3%	100 %
Encourager les employés motivés à venir parler avec les autres	Effectifs	0	2	5	8	15
	Pourcentage	0.0%	13.3%	33.3%	53.3%	100 %
Organiser des rencontres pour poser des questions sur le changement	Effectifs	2	1	4	8	15
	Pourcentage	13.3%	6.7%	26.7%	53.3%	100 %
Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement	Effectifs	0	0	3	12	15
	Pourcentage	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%	100 %
Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement pour parler de leur expérience	Effectifs	0	0	4	11	15
	Pourcentage	0.0%	0.0%	26.7%	73.3%	100 %
Avoir comprendre les nouvelles méthodes de travail	Effectifs	2	2	5	6	15
	Pourcentage	13.3%	13.3%	33.3%	40.0%	100 %
Préciser les impacts prévus sur les emplois	Effectifs	0	2	5	8	15
	Pourcentage	0.0%	13.3%	33.3%	53.3%	100 %
Autres		0	0	0	0	0

Malgré que 15 employés voient des domaines des efforts en plusieurs domaines de la DRH pour faire participer les employés au processus du changement, il y a un manque terrible de plusieurs efforts mentionnés dans le tableau au sein de SONATRACH tels que :

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

---

- Le regroupement des employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement, un tel effort est presque n'a jamais été (80% des employés n'ont pas vu cet effort par la DRH de Sonatrach).
- 73,3 % des employés n'ont jamais vécu l'invitation des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement pour parler de leur expérience.

Pour un taux de 53,3% des employés les efforts suivants n'ont jamais fournis par la DRH :

- Précision des impacts prévus sur les emplois.
- Le coaching qui est un accompagnement individuel très important.
- Organisation des rencontres pour poser des questions sur le changement.
- Le traitement des impacts qui est un accompagnement collectif.

Les seuls efforts qui ont toujours ou souvent fournis par la DRH pour faire participer les RH dans le processus de changement sont :

- La communication via la documentation, affiches, conférence, et réunion...etc.
- La formation quelque soit son type.

Ces deux efforts sont des leviers essentiels dans la conduite du changement.

Ainsi on peut ajouter les efforts qui sont rares tels que :

- La création de nouveaux outils de gestion, ou la modification des outils.
- Etablissement d'un planning qui décompose les différentes phases du projet de changement.

Malheureusement personne n'a marqué des suggestions concernant les efforts fournis par la DRH.

Nous remarquons que la DRH fournis très peu d'efforts pour faire participer les employés dans le processus du changement cela peut conduire à l'échec car il faut faire participer les acteurs dans le processus du changement pour qu'ils puissent l'accepter et l'adapter, comme le montre P.Bernoux ; « pour être accepté un changement en doit laisser une marge de manœuvre suffisante pour que les personnes concernées puissent l'adapter, le transformer, et ainsi l'intégrer à la réalité quotidienne de leur activité »<sup>1</sup>. Donc l'auteur affirme que tout changement ne sera effectif que si les personnes concernées acceptent de le mettre en œuvre et cela par leurs participations et leur interactions.

---

<sup>1</sup> P. Bernoux, op, cit, p22.

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

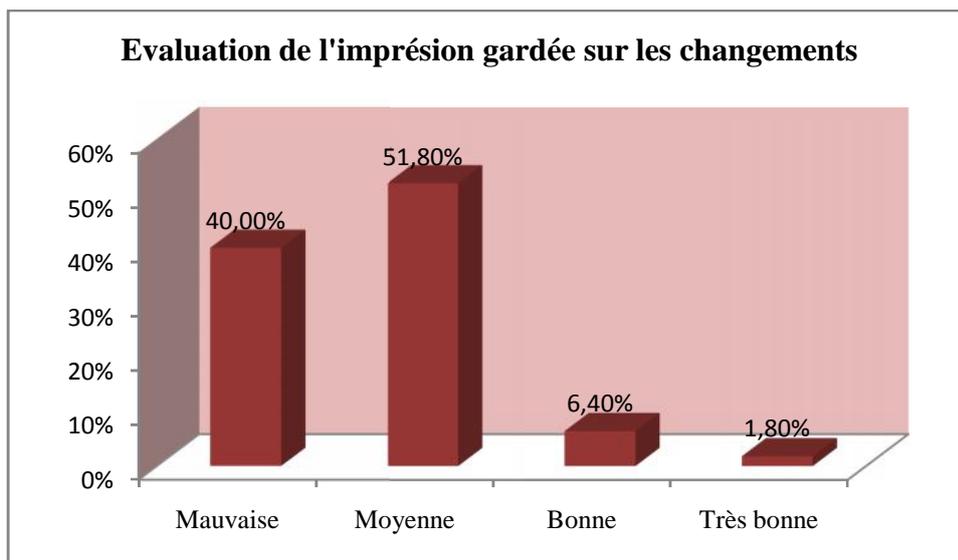
#### **1.2.5. Les conséquences et inconvénients du changement**

**Q13 :** *L'impression gardée sur les changements introduits dans Sonatrach*

Tableau N°32: Evaluation de l'impression gardée sur les changements introduits dans Sonatrach

<b>L'impression gardée sur les changements</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Mauvaise	44	40.0%
Moyenne	57	51.8%
Bonne	7	6.4%
Très bonne	2	1.8%
Total	110	100.0%

Graphe N°17: Evaluation de l'impression gardée sur les changements introduits dans Sonatrach



D'après le tableau et le graphe ci-dessus, 51,8 % des employés de Sonatrach ont gardé une moyenne impression sur les changements vécus, ainsi 40 % des employés ont une impression mauvaise sur ces changements. Tandis que seulement un taux de 8,2% des employés voient le coté positif de ces changements.

Nous remarquons : une grande différence de distribution de résultats, et que les employés de Sonatrach ont souffert de ces changements. Ils ont gardé en générale une impression moyenne, on peut la justifier par l'insuffisance des rôles joués ainsi que la minorité des interventions fournis par la DRH.

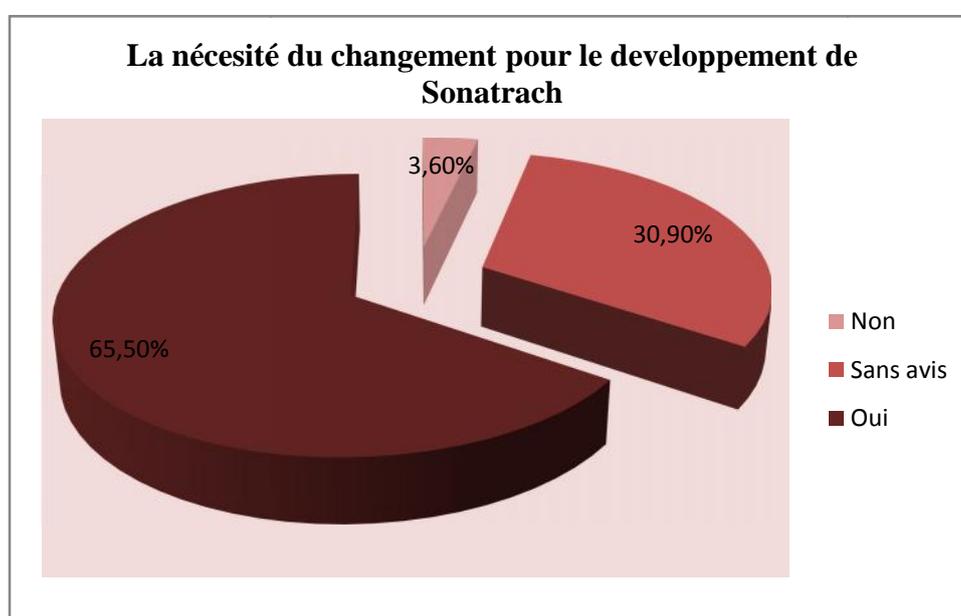
### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

**Q14 :** La nécessité du changement pour le développement de l'entreprise Sonatrach

Tableau N°33: La nécessité du changement pour le développement de l'entreprise Sonatrach

La nécessité du changement pour le développement de l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Non	4	3.6%
Sans avis	34	30.9%
Oui	72	65.5%
Total	110	100.0%

Graphes N°18: La nécessité du changement pour le développement de l'entreprise Sonatrach



65,5% des interrogés voient que le changement est nécessaire pour le développement de leur entreprise. Tandis que seulement 3,6% des interrogés ne voient pas cette nécessité, et enfin 30,9% des employés ne partagent aucun avis.

Le tableau suivant présente les justifications des employés sur le non nécessité du changement pour le développement de l'entreprise comme suit :

Tableau N°34 : Les Justifications des employés sur le non nécessité du changement

Le changement n'est pas nécessaire	Effectifs	pourcentage
Provoque l'instabilité	1	25%
Nomination de personne non qualifié	1	25%
N'est pas étudié	2	50%
Total	4	100 %

### Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach

Le tableau N°34 montre que: parmi les 4 répondants sur le non de la question précédente, 2 ont mené deux justifications suivantes :

- Le changement provoque l'instabilité, donc il préfère la stabilité que la transformation.
- La nomination de personne non qualifiée (avoir le sentiment d'être incompetent), cet employé a peur des insultes devant ses collègues.

Les 2 autres ont cité que:

- La DRH ou la haute direction n'étudie pas bien le changement, concernant ses impacts et ses conséquences sur les employés et sur le travail en générale.

**Les apports positifs pour la nécessité du changement** selon les employés sont mentionnés dans le tableau suivant :

**Tableau N°35:** Les apports positifs sur la nécessité du changement pour le développement de l'entreprise

La nécessité du changement	Effectifs	Pourcentage
Faire face à la croissance	1	1.4%
Développement et rénovation	11	15.3%
Amélioration de la performance	28	38.9%
Maitrise de travail	3	4.2%
Modernisation	9	12.5%
Pérennité de l'entreprise	1	1.4%
Amélioration de l'expérience des cadres	2	2.8%
Rentable	2	2.8%
Sortir de la routine	3	4.2%
S'adapter à l'environnement	2	2.8%
Meilleure relation avec l'extérieure	1	1.4%
Motivation pour donner plus	6	8.3%
Atteindre les objectifs	2	2.8%
Recrutement de compétences	1	1.4%
Total	72	100.0%

Parmi les 72 employés qui voient la nécessité du changement pour le développement de l'entreprise, 28 répondants (équivalent de 38,9%) partage la même idée que l'apport positif de ce changement est **l'amélioration de leurs performances au travail**.

15,3% des interrogés ont cité que le changement est nécessaire pour le développement de l'entreprise qui se situe dans un environnement changeant. Ainsi que 12,5% ont presque la même idée, c'est la modernisation des outils de travail.

8,3% des employés voient que le changement à un impact sur leur motivation au travail et que chacun veut donner plus pour ce changement pour être le plus motivé.

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

Plusieurs apports positifs remarquables aussi, tels que :

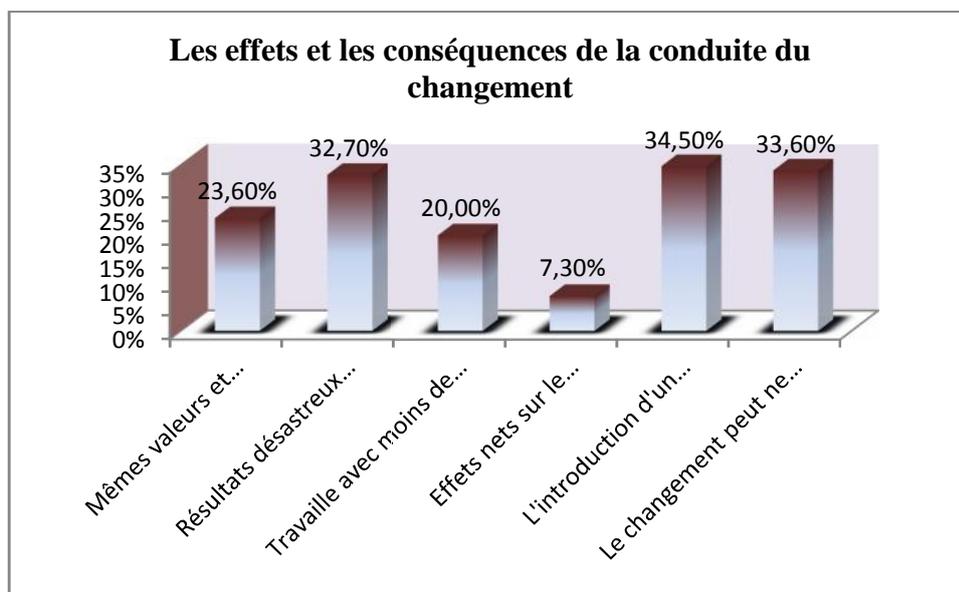
- L'atteint des objectifs de l'entreprise via le changement.
- L'adaptation à l'environnement extérieur.
- L'amélioration de l'expérience des cadres et la maîtrise de travail par les nouvelles méthodes de travail.
- Le changement peut être rentable pour l'entreprise et faire face à la croissance et l'évolution.
- Le recrutement des compétences qui possèdent l'imagination et le talent nécessaires à l'entreprise pour concurrencer dans un environnement changeant.

#### **Q15 : Les effets de la conduite du changement et ses conséquences**

Tableau N° 36: Les effets de la conduite du changement et ses conséquences

Les effets de la conduite du changement et ses conséquences	Effectifs	Pourcentage
Mêmes valeurs et même mode de fonctionnements	26	23.6%
Résultats désastreux cassants	36	32.7%
Travaille avec moins de stress	22	20.0%
Effets nets sur le métier, processus, comportement dans le bon sens	8	7.3%
L'introduction d'un désordre passager dans l'entreprise	38	34.5%
Le changement peut ne pas correspondre à un besoin de l'entreprise	37	33.6%

Graphe N°19: Les effets de la conduite du changement et ses conséquences



Nous constatons en remarquant le graphe ci-dessus qu'il ya presque le même taux pour les résultats quelque soit l'effet positif ou négatif. Donc il y en a des employés qui voient que avec le changement il aura un désordre passager dans l'entreprise (34,5%), il aura aussi des résultats désastreux cassants et beaucoup de turn-over, et que le changement peut ne pas

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

---

correspondre à un besoin souhaité de l'entreprise.

Pour les autres (environ 27,3%) qui voient de bonnes conséquences, c'est avec le changement qu'ils travaillent avec moins de stress, ses effets sont nets sur le métier, processus, comportement dans le bon sens.

Enfin 23,6 % des employés sont neutre envers le changement, ils ne voient aucune différence avant ou après le changement, donc les mêmes valeurs et le même mode de fonctionnements.

Nous constatons que la vision des employés envers les effets de la conduite du changement et ses conséquences se diversifient selon chaque personne quelque soit sa catégorie dans l'entreprise.

#### **1.3.Le tri bi-varié des questions (test des hypothèses de l'étude terrain)**

Afin d'étudier l'effet de causalité entre les variables, on vous présente ci-dessous les tableaux croisés nécessaires qui peuvent tester nos hypothèses terrain fixées préalablement.

Pour l'**hypothèse N°01**: la position de la DRH dans l'organisation de Sonatrach détermine son positionnement dans la conduite du changement organisationnel.

Nous ne devons pas effectuer un test pour cette hypothèse, son analyse sera obtenue d'après les résultats de la Q1 et Q2, comme on a vu dans le tri à plat.

Vue l'organisation de Sonatrach, la Direction des Ressources Humaines occupe une place très importante. Une place stratégique qui lui permettra d'exercer les activités de la Gestion des Ressources Humaine (recrutement, formation, rémunération...Etc.) en tout autorité et toute la liberté qui lui donne la Direction Générale.

Pour l'évaluation de la place de la DRH dans la conduite du changement, d'après les résultats du tableau N°14 et le tableau N°15 on a remarqué que : la DRH occupe une place et position importante dans la conduite du changement part rapport aux autres structures où elle doit formuler une stratégie de gestion de ressources humaines tout en respectant les exigences de chaque étape de changement. Ainsi que les différents rôles importants cités par les employés.

**Hypothèse N°02** : La qualité des interventions de la DRH pour aider les RH à mieux s'adapter au changement sont en lien avec le niveau d'adaptation de ces RH au changement.

La règle de décision D02 est comme suit :

- H<sub>0</sub>2: il n'existe pas une relation significative entre les interventions de la DRH pour aider les RH à mieux s'adapter au changement et le niveau d'adaptation de ces RH au changement.
- H<sub>1</sub>2 : il existe une relation significative entre les interventions de la DRH pour aider les RH à s'adapter au changement et le niveau d'adaptation de ces RH au changement.

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

Tableau N°37: tableau croisé entre le degré de satisfaction des interventions de la DRH et le niveau d'adaptation des RH au changement.

<b>Tableau croisé entre l'adaptation au changement * interventions</b>							
			<b>Interventions</b>				Total
			Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	neutre	Tout a fait en désaccord	
<b>L'adaptation au changement</b>	Totalement adapté	Effectif	7	6	4	0	17
		% du total	6.5%	5.6%	3.7%	0.0%	15.7%
	Adapté	Effectif	19	29	1	0	49
		% du total	17.6%	26.9%	.9%	0.0%	45.4%
	Moyennement adapté	Effectif	13	21	2	1	37
		% du total	12.0%	19.4%	1.9%	.9%	34.3%
	Pas du tout adapté	Effectif	4	1	0	0	5
		% du total	3.7%	0.9%	0.0%	0.0%	4.6%
Total		Effectif	43	57	7	1	108
		% du total	39.8%	52.8%	6.5%	.9%	100.0%

Nous remarquons que les employés adaptés par le changement sont d'accord avec les actions et les interventions de la DRH concernant l'adaptation des employés aux changements. Tandis que les employés qui n'ont pas adapté aux changements sont aussi satisfaisants et d'accord par la démarche qu'adopte la DRH pour les aider à mieux s'adapter aux changements. Donc ce n'est pas la DRH seulement qui les aide à s'adapter au changement, ils peuvent s'adapter par d'autres moyens.

Pour savoir si cette relation est significative, nous faisons appel aux outils statistiques, plus précisément, à une analyse de la variance ANOVA.

Les conditions d'utilisation de cette dernière se découlent comme suit :

- La normalité des échantillons, sinon la taille d'échantillon doit dépasser 15 items ;
- Des variables symétriques (les échantillons de variances identiques <sup>2</sup>);
- Echantillon aléatoire.

Tableau N°38 : tableau d'ANOVA de la relation entre les interventions de la DRH et le niveau d'adaptation des RH.

<b>ANOVA à 1 facteur</b>					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,988	3	0,663	1,46	,227
Intra-groupes	46,929	104	0,451		
Total	48,917	107			

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

Le degré de signification 0.227 est supérieur au niveau retenu (0.05), donc, il n'existe pas une relation significative entre la qualité perçue de la démarche poursuivie ou les interventions de la DRH afin de mieux aider les employés à s'adapter aux changements et le niveau d'adaptation de ces RH aux changements introduits à Sonatrach.

Donc quelque soit le degré de satisfaction des employés concernant la qualité de la démarche qu'adopte la DRH afin de les aider à mieux s'adapter aux changements, elle n'a aucun impact sur le niveau d'adaptation des RH par rapport à ces changements.

**Hypothèse N°03 :** Les efforts fournis par la DRH dans la conduite du changement sont en lien avec le niveau de participation de ces RH au changement.

La règle de décision D03 est comme suit :

- H<sub>03</sub> :** il n'existe pas une relation significative entre les efforts fournis par la DRH dans la conduite du changement et le niveau de participation de ces RH au changement.
- H<sub>13</sub> :** il existe une relation significative entre les efforts fournis par la DRH dans la conduite du changement et le niveau de participation de ces RH au changement.

Tableau N°39: tableau croisé entre l'adhésion des employés dans le processus de changement et les efforts fournis par la DRH.

<b>Tableau croisé l'adhésion des employés dans le processus de ch * efforts</b>									
			Efforts					Total	
			Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Pas concerné		
<b>L'adhésion des employés dans le processus de changement</b>	Très petite	Effectif	0	1	0	2	44	47	
		% du total	0.00%	0.91%	0.00%	1.82%	40.00%	42.73%	
	Petite	Effectif	0	1	1	3	21	26	
		% du total	0.00%	0.91%	0.91%	2.73%	19.09%	23.64%	
	Moyenne	Effectif	2	1	3	1	27	34	
		% du total	1.82%	0.91%	2.73%	0.91%	24.55%	30.91%	
	Large	Effectif	0	0	0	0	1	1	
		% du total	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.91%	0.91%	
	Extra large	Effectif	0	0	0	0	2	2	
		% du total	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.82%	1.82%	
	Total		Effectif	2	3	4	6	95	110
			% du total	1.82%	2.73%	3.64%	5.45%	86.36%	100%

### **Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach**

Ce tableau ci-dessus concerne tous les employés de Sonatrach qui ont évalué leurs niveaux d'implication au changement même s'ils ne sont pas concernés à répondre à cette question, les concernés sont au nombre de 15 interrogés seulement. Ainsi on peut remarquer qu'il y a au moyen une adhésion petite quelque soit le degré de satisfaction des efforts de la DRH.

Pour avoir si cette relation est significative, nous faisons appel à un outil statistique, plus précisément, à une analyse de la variance ANOVA.

Tableau N°40: tableau d'ANOVA de la relation entre les efforts fournis par la DRH pour faire impliquer les RH aux changements et le niveau de participation de ces RH par rapport à ces changements.

<b>ANOVA à 1 facteur</b>					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,064	4	1,016	1,512	,204
Intra-groupes	67,870	101	,672		
Total	71,934	105			

Le degré de signification 0.204 est supérieur au niveau retenu (0.05), donc, il n'existe pas une relation significative entre les efforts fournis par la DRH pour impliquer les RH aux changements et le niveau d'adhésion de ces RH par rapport à ces changements.

Donc les efforts fournis par la DRH dans la conduite de changements, n'impactent pas et n'ont aucune influence sur le niveau d'adhésion des RH dans le processus de changement. La DRH peut impliquer les RH au processus sans de donner un maximum d'effort, par exemple elle peut expliquer et communiquer sur les trois phases du changement, donner le minimum de l'information et de formation...etc.

#### **2. Résultats à retenir**

L'analyse du questionnaire adressé aux employés nous a apporté une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies vis-à-vis le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel, et nous a permis de mettre en évidence une diversité des résultats suivantes:

- ✓ La majorité des interrogés de notre échantillon sont des cadres femmes; qui ont un âge moyenne entre 31-50 ans ; donc une ancienneté plus intéressante pour comprendre le phénomène de changement vécus par ces employés dans l'entreprise Sonatrach.
- ✓ Le changement de poste est le type de changement le plus vécu par les employés de SONATRACH.
- ✓ La Direction de Ressources Humaines occupe une place importante et stratégique faces aux autres structures dans la conduite du changement organisationnel tel que sa place dans l'organisation de Sonatrach.

### *Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach*

---

- ✓ Aussi la DRH occupe une position importante dans la conduite du changement lui permet d'exercer les activités de GRH tout en respectant les exigences de chaque phase de changement.
- ✓ Les employés de Sonatrach sont moyennement adaptés par les changements vécus à Sonatrach pendant leurs cursus au travail.
- ✓ Malgré que la DRH adopte des outils, fait des actions et démarches importantes (elle a un rôle accompagnateur au changement), afin d'aider les employés de Sonatrach à mieux s'adapter aux changements introduits, ça n'a aucun impact sur le niveau important d'adaptation à ces changements avoués par les Ressources Humaines.
- ✓ La DRH de Sonatrach arrive peu à détecter les sources de résistances qui se diversent selon les employés, à travers leurs comportements, leurs discours, ou leurs actions. Ainsi elle est capable de faire d'efforts pour disposer des outils de lutte contre ces résistances, tels que : la communication, la formation, les sanctions...etc.
- ✓ Même si la DRH tient rarement compte des idées des employés, l'adhésion de ces employés dans le processus de changement est très petite, le pilotage du changement reste toujours effectuer par la haute direction y compris la DRH.
- ✓ Malheureusement, la DRH fournis très peu d'efforts pour faire participer les acteurs qui sont la clé du changement, ils jouent un rôle déterminant et actif à travers leurs interactions dans la conduite du changement. Pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi, la ressource humaine, dans un environnement changeant, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs de l'entreprise.
- ✓ Quelque soit le degré de satisfaction des employés concernant les efforts fournis par la DRH pour les impliquer dans le processus de changement, il n'a aucune relation et aucun impact sur le niveau de participation de ses RH à ce processus de changement.
- ✓ Malgré la peur de l'inconnu et la préférence de la stabilité, les employés de Sonatrach sont convaincus que le changement est nécessaire pour le développement de l'entreprise pour faire face aux évolutions de l'environnement.
- ✓ La conduite du changement organisationnel au sein de Sonatrach nécessite un soutien clair de plusieurs rôles de la DRH tel que son rôle d'agent de changement qui joue un rôle accompagnateur, elle nécessite aussi un soutien des activités de GRH tels que la communication sur le changement, le recrutement des compétences qui possèdent l'imagination et le talent nécessaire pour le processus du changement, la formation pour comprendre les nouvelles méthodes de travail...etc. La DRH c'est le moteur du changement.
- ✓ Le changement est nécessaire pour le développement de l'entreprise qui se situe dans un environnement changeant, il lui permet d'atteindre ses objectifs, de concurrencer, s'adapter, et faire face à la croissance de l'économie de tel environnement.

### ***Chapitre III: Etude sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de Sonatrach***

---

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir une évaluation et appréciation sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement au sein de l'entreprise nationale des hydrocarbures SONATRACH.

Après avoir présenté l'organisation de Sonatrach en générale et la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines en particuliers, nous avons entamé une étude terrain sur l'évaluation des employés sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement, ainsi que les efforts fournis de sa part afin d'aider ces RH à mieux s'adapter au changement.

Afin de collecter les informations indispensables pour une meilleure compréhension du sujet de notre travail, la population cible est formée de l'ensemble des employés ayant déjà assisté à un changement organisationnel. Un questionnaire a été adressé aux employés faisant partie de notre échantillon.

Après avoir présenté les résultats obtenus de cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence une diversité des résultats à retenir sur le rôle et la qualité de la démarche qu'adopte la DRH dans la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise Sonatrach, ainsi que les résultats obtenus de la littérature.

## *Conclusion générale*

---

### *Conclusion générale*

L'évolution de l'environnement et les mutations rapides de l'économie, obligent les entreprises à modifier leurs organisations. Cela ne peut se faire que par l'adaptation d'une politique de changement approprié. Le changement est une nécessité fondamentale pour la pérennité de toute entreprise. C'est pourquoi, il est primordiale, pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, d'avoir une culture de changement organisationnel pour lui permettre de faciliter le passage obligé au changement organisationnel en particulier. C'est pour cela il est nécessaire et en tous cas préférable que le service RH intervienne en amont du processus de changement pour adapter dans une certaine mesure l'évolution de l'entreprise.

La Direction des Ressources Humaines doit prendre sa place dans l'organisation auprès de la Direction générale dans le cadre d'une participation au processus de conduite de changement. En vérité, l'enjeu principal RH est de redéfinir les missions des salariés et d'adapter les Métiers, à l'aide d'actions de suivi.

La DRH des entreprises, doit être accompagnateur du processus du changement, elle doit jouer plusieurs rôles pour aider, soutenir et influencer la Direction dans le pilotage du changement organisationnel le plus tôt possible, cela veut dire qu'elle soit en position égale avec la Direction dans le processus de conduite de changement. Ainsi elle doit faire des efforts et adopte des outils afin d'aider les RH à mieux s'adapter au changement, de les faire participer, et de tenir compte de leurs idées.

L'entreprise nationale des hydrocarbures Sonatrach a déjà vécue des changements organisationnels où la DRH a occupé sa place dans la conduite de ces changements. Nous avons effectué une recherche au sein de cette entreprise d'où notre objectif était d'essayer d'évaluer le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel et celui-ci sur la base de la problématique suivante : **«*Quel rôle la DRH joue t-elle dans la conduite du changement dans l'entreprise algérienne et comment permet-elle une meilleure adaptation des RH à ce changement ?* »**

Afin de réaliser ce travail, et répondre a cette problématique, nous avons décomposé le plan de ce mémoire en deux parties ; partie théorique contient deux chapitres et le troisième chapitre constitue la partie pratique.

Dans le premier chapitre du plan théorique : nous avons essayé d'aborder la notion du changement organisationnel, en effet le changement organisationnel est une évolution, incertain, concernant un ou plusieurs aspect de l'organisation, souhaitée ou imposée, formulée et pilotée par la direction à la suite d'une analyse de la situation interne et externe, et qui se réalise par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage par les personnes concernées de nouvelles manières de faire et de nouvelles manières de coopérer, aboutissant ainsi à une modification du système de relations entre les acteurs. Ainsi on a cité à travers la littérature les trois phases du changement et les outils adoptés par la direction pour sa mise en œuvre.

Dans le deuxième chapitre nous avons s'intéressé à la contribution de la DRH et des RH en générale au processus du changement afin d'aborder la relation entre la DRH et ce phénomène, pour cela on a montré que le rôle de la DRH est d'attirer et de former les individus qui possèdent le talent et l'imagination nécessaires aux entreprises pour concurrencer dans un environnement changeant, contradictoire et complexe. Ainsi la relation entre RH et changement est envisagée sous l'angle de la complexité des situations à gérer,

## *Conclusion générale*

---

cela ce traduit par la nécessité de gérer les compétences et les connaissances. Aussi la situation souhaitée 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 la planification, la formation, le développement et les incitations, etc., où il doit être formulé une stratégie de gestion des ressources humaines tout en respectant les exigences de chaque étape du changement. Ainsi le rôle de l'individu comme acteur de la performance collective est le cadre de sa contribution au changement, car il agit en fonction de ses compétences, de son engagement, de son adhésion aux objectifs de l'organisation. La DRH joue différents rôles tels que le rôle important d'agent de changement qui est chargé de prévoir, piloter, intervenir et accompagner le processus du changement.

Pour ce faire, et d'après la partie théorique, il nous fallait entamer une étude pratique sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise SONATRACH. D'après cette étude, nous avons pu avoir une évaluation simple sur la place et l'intervention de la DRH dans la conduite du changement, Avant tout on a commencé par la présentation de l'entreprise et son organisation interne, ainsi que la présentation de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines. Ensuite on a donné une analyse sur les résultats de l'enquête par questionnaire. Notre échantillon est constitué de 110 employés de Sonatrach ayant déjà assisté à un changement organisationnel.

Suite aux résultats de nos études documentaire et empirique (résultats déjà retenu dans la partie pratique), nous pouvons répondre à nos hypothèses de départ comme suit :

☞ *Nous confirmons l'hypothèse N°01* qui suppose que la position de la DRH dans l'organisation de Sonatrach détermine son positionnement stratégique dans la conduite du changement organisationnel.

☞ *Nous infirmons l'hypothèse N°02* qui suggère que la qualité des interventions adoptées par la DRH pour aider les RH à mieux s'adapter au changement est en lien avec le niveau d'adaptation de ces RH au changement.

☞ *Nous infirmons l'hypothèse N°03* qui propose que les efforts fournis par la DRH dans la conduite du changement sont en lien avec le niveau de participation de ces RH au changement.

En effet, nous proposons **les recommandations** suivantes afin de proposer une qualité à haute niveau de la démarche de conduite du changement par la Direction de Ressources Humaines :

- La fonction Ressources Humaines est liée à la conduite de changement en ce sens qu'elle est censée accompagner et suivre tout changement qu'il soit profond ou non de l'entreprise algérienne sous la gouverne de la conduite de changement.
- Le recours à la formation professionnel qui est un levier important dans le changement organisationnel, pour adapter les compétences au poste de travail suite aux modifications de conditions de travail. D'autre part, également, la direction de l'entreprise a l'obligation de proposer un tel programme de formation.
- Faire comprendre que le changement est nécessaire est utile pour faire accepter le

## *Conclusion générale*

---

changement par les RH et cela par exemple par l'annonce de la méthode de projet, à travers une formalisation ainsi qu'une planification des tâches mais dans la limite de la fiche de poste de chacun (référence à la Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences).

- Il faut intégrer l'action de communication en amont du changement afin de préciser quoi l'on veut parvenir par l'accompagnement du changement sur l'avenir de l'entreprise. Aussi en tout au long de la conduite de changement et tout particulièrement au moment de la mise en œuvre afin de réduire les résistances au changement liées à la crainte.
- Négocier le contenu du changement pour que les collaborateurs en deviennent les acteurs.
- Respecter le passé de l'entreprise en le valorisant et en incitant à passer à une nouvelle époque.
- Faire participer les membres du personnel en les associant à la planification et à la mise en œuvre du changement.
- Apporter aux collaborateurs un soutien par la présence des acteurs RH, par des modules de formation.
- Assurer la primauté du dialogue sociale ; informer et consulter ad hoc les Instances Représentatives du Personnel sur une réorganisation des activités, sur les conditions de travail liées aux effectifs lors d'un changement.
- Faire appel à des ressources d'extérieure ayant vécu les mêmes changements à venir les expliquer aux employés.
- Etablir des entretiens individuels de manière à traiter les résistances.

Bien entendu la Direction de Ressources Humaines a un rôle préconisateur efficace si elle s'en tient à une présence renforcée dès le départ du processus, si elle sait comprendre le changement, le signifier et utiliser les nombreuses mesures de la palette des outils décrits précédemment aux niveaux légaux, sociaux, managériaux et humains. En effet malgré que la DRH de Sonatrach procède une place importante, son rôle dans la conduite du changement reste confiné et ses interventions n'influent pas le niveau d'adaptation des RH au changement. Ainsi elle doit fournir beaucoup d'efforts pour impliquer les RH au processus du changement. Donc la qualité de la démarche qu'adopte la DRH de Sonatrach en matière de conduite de changement nécessite une amélioration afin de confronter les objectifs de l'entreprise à l'objectif personnel. Il faut aussi placer les RH au cœur du processus du changement car ils ont un rôle actif et déterminant dans les changements. Ils en sont la clé.

### *Limites de la recherche :*

- On a voulu choisir un échantillon plus vaste et plus diversifiée mais notre échantillon n'a pas pris en compte toutes les directions de Sanatrach. Aussi on n'a pas pu choisir un échantillon aléatoire (à cause du manque d'une base de sondage pour chaque catégorie et chaque direction) qui représente mieux la population. En conséquence,

## *Conclusion générale*

---

nos résultats ne peuvent être sans biais, ainsi nos études ne peuvent pas être généralisées.

- L'impossibilité de joindre les directeurs de ressources humaines pour effectuer un entretien afin d'enrichir nos informations et nos résultats de recherche.
- La distribution du questionnaire nous a pris beaucoup de temps, alors que notre stage au sein de cet organisme est prolongé que de 4 mois et que deux jours par semaine, donc cette période a été consacrée que pour la distribution du questionnaire et sa récupération sans de pouvoir s'interroger sur plusieurs aspect du changement.
- Malgré les efforts fournis tout au long de cette recherche, nous pouvons avancer que les questions liées au management et à la gestion des ressources humaines demeurent parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre. Nous croyons avoir touché les aspects du sujet et atteint les objectifs, mais nous restons pas assez satisfaisante de nos résultats de recherche, on souhaite encore que ce volet soit développé et pris en main par d'autres chercheurs et futures étudiants en encore de volonté dans ce domaine de gestion.

### *Voies de recherche*

Nous pouvons proposer comme futures voies de recherche des thèmes pouvant compléter l'éventail de notre étude, ou être similaires de notre étude avec d'autres hypothèses de recherche:

- Réaliser une recherche qui tient compte de la gestion stratégique de ressources humaines au cours des trois phases du changement organisationnel concernant le recrutement, la formation, et la rémunération.
- Faire une étude comparative entre les outils adoptés par la DRH dans les entreprises algériennes étatiques et entreprises algériennes privés pour lutter contre les résistances des individus.
- Partant sur un thème de recherche sur l'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) sur les pratiques de la GRH dans la conduite du changement. Et quel est son apport positif dans ce processus de changement?
- Réaliser une recherche sur l'impact de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) sur la conduite du changement.

## ***Bibliographie***

### ***Bibliographie en langue française :***

#### **Ouvrages**

- Albert Eric, Emery Jean-Luc, « Le manager est un psy », éditions d'Organisation, Paris, 1998.
- Ansoff Igor, « Stratégies du développement de l'entreprise », éditions d'organisations, 1989.
- B.Gazier, « les stratégies des ressources humaines », édition, Dunod, Paris, 2001.
- B. Rimé, Émotion, dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres (sous la dir. de), Grand dictionnaire de la psychologie, Paris, Larousse, 1991.
- Bareil, Céline et André Savoie, «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel», sous la dir. de Réai Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 1999.
- Bélanger, Laurent «le changement organisationnel et le développement», In La dimension humaine des organisations, sous la direction de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaétan Morin, 1994.
- C. Bonardi & N. Roussiau, « Les représentations sociales », Ibid, 1999.
- Cadin, Loïc, « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », édition Dunod, Paris, 1997.
- Côté, Nicole, «La gestion du stress et la planification de la carrière», In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaétan Morin, 1994.
- Cyert et March 1963 et Crozier 1964, Sur la conception politique des organisations.
- David Autissier et Jean-Michel Moutot : « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », édition Dunod, Paris 2003.
- Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise ». Gaétan Morin, 1998.
- E, Delavallee, « Chapitre 11. Changement organisationnel et Gestion des Ressources Humaines », dans D. WEISS, Les Ressources Humaines, Ed. d'Organisation, Paris, 1999.
- Grouard, Benoît et Meston, Francis, « L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », édition Dunod, paris, 1998.
- Grouard, Meston, « l'entreprise en mouvement », 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2005.
- Guy. Le Boterf, « de la compétence, Essai sur un attracteur étrange », les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- J.F. Blin, « Représentations, pratiques et identités professionnelles», L'Harmattan, Paris, 1997.
- J .Paquet, Dossier thématique, « Conduire le changement, les règles à suivre », In Gazette des communes des départements des régions, 2005.
- L. Cadin ; F Guérin ; et F. Pigeyre dans « Gestion des Ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2007.
- I.Foglierini-Carneiro, « Organisation et gestion des entreprises », Dunod, Paris, 1992.
- Imene latridardour, « pilotage du changement organisationnel », Paris, 2006.
- Kets de Vries, Manfred F. R. et Danny Miller, « L'entreprise névrosée. Stratégie et management », 1985.

- M.Crozier, E.Friedberg, « L'acteur et le système ». édition du Seuil, Paris, 1977.
- M. Durand, F. Curry, Sarrazin X & Famose J-P, Le questionnaire de perception du succès en sport validation française, « Perception of success questionnaire», International sport psychology, 1996.
- M.Grundstein, « la capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production des connaissances, Actes du colloque « l'entreprise apprenante et les sciences de la complexité » université de Provence, Aix en Provence, 1995.
- M. Morin Estelle, « Psychologies au travail », Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1989.
- Mahé de Boislandelle, H. « Gestion des ressources humaines dans les PME », édition Economica, Paris, 1998.
- Martory et Crozet, « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6eme édition Dunod, paris, 2005.
- N.Alter, « l'innovation ordinaire », PUF, Paris, 2000.
- P,Baumard, « organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance », édition Masson, 1996.
- P. Bernoux, « sociologie du changement », Edition du seuil, Paris, 2004.
- Peretti JM., «Dictionnaire des ressources humaines», Vuibert, Paris, 1999.
- Philippe BERNOUX, « Sociologie du changement », Editions du Seuil, Paris, 2004.
- Pichaut, F, « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique ». De Boeck Université, 1996.
- Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni, dans « Management, Stratégie et Organisation », 2005.
- Pierre Pastor, « gestion du changement », éditions liaisons, Belin, Malmaison, 2005.
- S.MOSCOVICI, W.DOISE, « Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives», P.U.F, Paris.1992.
- Teneau, Gilles, « la résistance au changement organisationnel », édition Harmattan, 2005.
- Vallerand R-J, « Les fondements de la psychologie sociale », Gaëtan, Morin, Paris, 1994.
- YF Livian, « Organisation: théories et pratiques », gestion du changement, Dunod 2005.
- Weick Karl, cité par H.Mintzberg, B.Ahlstand, J.Lampel, les defis du sensemaking en entreprise, broche, 2006

### Articles :

- Alain Rondeau, «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», Gestion, vol. 24, automne, 1999.
- A.Rondeau, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre ». Revue Gestion - revue internationale de Gestion, Septembre 1999, vol. 24, no. 1, 1999,
- Alain Rondeau, PH. D centre d'étude en transformation des organisations HEC Montréal, 2006.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997,
- Colson, A, « La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action », In Groupe de projet Ariane (n° 13, septembre 2005), 2005.
- Crozier Michel et Ehrard Friedlberg « L'acteur et le système », cité par Coninck Frédéric « Les bonnes raisons de résister an changement », Revue Française de

Gestion, Septembre-Octobre98

- Demers, Christiane, «De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», Gestion, vol. 24, no 3, septembre, 1999.
- Hess, Ursula, «Les Émotions Au Travail», Rapport Bourgogne, Cirano, 2003.
- J-L. Beauvois & R-V. Joules, « petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens », Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1987.
- Journet, Nicolas, «les émotions de A à Z», Sciences Humaines, n° 68, janvier 1997.
- Kirouac, Gilles, « Les émotions », Presse de l'Université du Québec, 1989.
- N. Alter, « L'innovation ordinaire », Presses Universitaires de France, 2000.
- P. Charpentier, « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations », In Cahiers français (n° 21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française, 2004.
- Selye, Hans, « Stress sans détresse », Montréal : La presse, 1974.
- Soares, Angelo, «Les émotions au travail», Travailler: Revue Internationale psychopathologie et psychodynamique du travail, n° 9, 2002.

### **Thèses et Mémoires :**

- E. M. Morin, « Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations », thèse de doctorat présentée à la Faculté d'Etudes supérieures de l'Université de Montréal. 1989.

### **Webographie**

[Http// :www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)

[Http// :www.ons.dz](http://www.ons.dz)

### **Bibliographie en langue Anglaise**

#### **Ouvrages**

- Ashkanasy, «Managing Emotions in the Workplace», London, England, 2002.
- B. Weiner, Human motivation, «Metaphors, theory and research», New York, 1992.
- E. Penrose, «Theory of the growth of the firm», 1959.
- G.Johnson, & K. Scholes, « Exploring Corporate Strategy», Pearson Education, 1997.
- G. Bennis Warren, «organization development», its nature, origins, and prospects, broche, 1969.
- Kiefer, Tina, «Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger during a Merger», 2002.
- M. Polanyi, « the tacite dimension », édition Amartya sen 1966.
- M. S.Hord, L. W.Rutherford, L.Huling-Austin, E. G. Hall, « Taking Charge Of Change». Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, 1987.
- P.S. Goodman, J.M.Pennings, « Critical issues in assessing organizational effectiveness », dans E.E. Lawer III, D.A. Nadler, C. Cammann, (dir.), Organisational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organisational Behaviour and the quality of Work Life, John Wiley, 1980.
- R.Chin, K.D. Benne, «General strategies for effecting change in human systems», New York, Holt Rinehard and Winston, 1969.

## Articles

- D. Ulrich, «Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results ». Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- E. G. Hall, S. M.Hord, «Change in Schools : Facilitating the Process ». Albany, New York, State University of New York Press. 1987.
- J.-E. Hautaluona, J.-F. Gavin, «Effects of organizational diagnosis and intervention on blue-collar blues», Journal of Applied and Behavioral Science, 11, 1975.
- Jean Pierre Luminet, «European Journal of Physics, 23», paris, 2002.
- Johnson, Chalmers, «Revolutionary Change. Boston, Massachusetts: Little, Brown», University Press, 1966.
- L.L. Cummings, « Organizational effectiveness and organizational behaviour: A critical perspective », dans K.S. Cameron, D.A. Whetten (dir.) Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Academic Press, 1983,
- Lazarus, Richard 5, «Emotion and adaptation», New York and Oxford: Oxford University Press, 1991.
- M.A. Frohman, M. Sashkin, M.J. Savanah, «Action research as applied to organizational development», Organization and Administrative Sciences, 7, N°1 et 2, Summer, 1976.
- M. Keeley, « Impartiality and participant theories of organizational effectiveness », Administrative Science Quarterly, vol.29, N°1. 1984.
- Oatley, Keith and Jenkins, M. Jennifer, «Human emotion: Function and dysfunction», Annual Review of Psychology, vol. 43, 1992.
- P.C. Nutt, «Identifying and appraising how managers install strategy», Strategic Management Journal, Jan-Fév 1987.
- S. A. Snell, M. A. Youndt, ET P. M.Wright, «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning», Research in Personnel and Human Resources Management, 1996.

## Bibliographie en langue Arabe :

### Ouvrage:

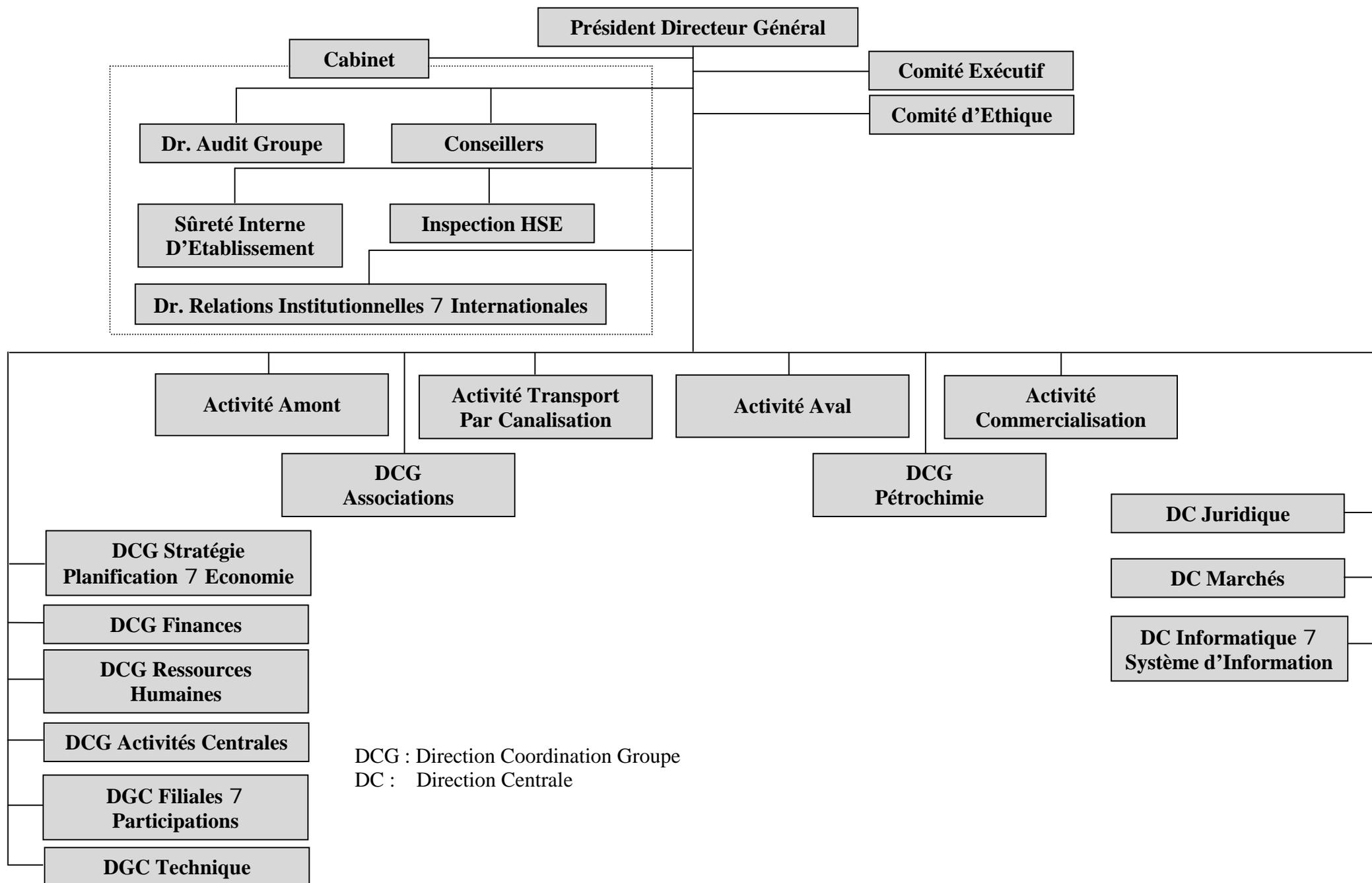
محمد بن يوسف العطيّات، "إستراتيجية التغيير والتطوير" الدار الجامعية 2002.

### Conférence:

بن عيسى محمد المهدي، " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"  
حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يوم 9 10 2004 .

# *Annexes*

**Annexe N°01: Macrostructure de SONATRACH :**



DCG : Direction Coordination Groupe  
 DC : Direction Centrale

Annexe N°02:

**QUESTIONNAIRE DISTRIBUE AUX EMPLOYES DE SONATRACH**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Commerce « ALGER »**

*Madame, mademoiselle, monsieur ;*

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option : « *Management* », portant sur : «*le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel*» ; et sachant que La valeur de la recherche scientifique ne peut être réalisée que lorsque les aspects scientifiques sont confrontés aux réalités pratiques, C'est pourquoi on vous prie de bien vouloir nous répondre à ce questionnaire qui nous aidera énormément à l'élaboration de notre travail, et cela dans le but d'avoir une idée sur le point de vue du personnel de Sonatrach concernant les changements subis au sein de l'entreprise ainsi que le rôle de la DRH dans ce même sujet.

À cet effet, on vous rassure que ce questionnaire présente un caractère purement scientifique et les réponses restent confidentielles.

**Merci d'avance pour votre collaboration.**

**NB :** le changement organisationnel c'est une évolution concernant un ou plusieurs aspects (la structure, les procédures, le management, la culture, la technologie...etc.) de l'organisation.

**La position de la DRH dans la conduite du changement**

**Q1 :** Au cours de votre carrière à Sonatrach, avez-vous déjà assisté à un changement organisationnel ?

Oui  Non

Si c'est oui de quel(s) type(s) :

- Changement d'organigrammes (changement de postes)
- Implantation technologique
- Filialisation (fusion/ acquisition)
- Autres,.....

**Q2 :** Dans le processus de conduite de changement, pouvez-vous évaluer la place de la DRH face aux autres structures (directions) ?

<b>Très importante</b>	<b>Importante</b>	<b>moyennement importante</b>	<b>Peu importante</b>	<b>pas du tout importante</b>

**Q3 :** Comment percevez-vous l'importance de la position de la DRH dans la conduite de changement ?

.....

**Adaptation des RH au changement**

**Q4 :** êtes-vous adapté(e) aux changements ? (aux nouvelles : méthodes de travail, structures, procédures, culture, organisation, management....etc.).

<b>Totalement adapté(e)</b>	<b>Adapté(e)</b>	<b>Moyennement adapté(e)</b>	<b>Pas adapté (e)</b>	<b>Pas du tout adapté(e)</b>

**Q5:** A quel niveau vous paraît-il que la DRH intervienne ?

Vous pouvez cochez plusieurs choix :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
La compréhension et la préparation des états d'esprit : communication sur le changement, Ou de donner de l'information, d'échanger via les fiches métiers,					
Ou faire part des étapes de l'accompagnement dans le temps,					
Ou l'adaptation au poste de travail par la formation continue, ainsi que l'explication du dispositif de formation lié au changement afin de faciliter l'adaptation et l'intégration de nouvelles données.					
La DRH doit occuper un rôle déterminant de décision et de positionnement sur les grands axes stratégiques de l'entreprise.					
La DRH doit veiller à la cohérence du projet. Les RH devraient organiser une réunion de préparation au changement. (On peut voir dans le rôle RH, une position de rassembleur).					
Aider à établir un plan d'action pour faciliter l'adaptation au changement					

**Q6 :** Aimeriez-vous que la DRH adopte d'autres outils spécifiques (ou faire d'autres actions) afin de vous aidez à mieux s'adapter au changement ?

Oui

Non

Si c'est oui lesquels ?

.....

.....

## La résistance des RH au changement

**Q7 :** La DRH de votre entreprise arrive-t-elle à détecter (observer) les résistances au changement ?

Oui

Non

Si c'est oui, comment :

**Au niveau des discours des employés :** communication entre RH, discussions, murmures,...

**Au niveau des routines:** le comportement des individus...

**Les symboles** qu'ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements....

**Au niveau des actions :** elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants.

Autres .....

**Q8 :** la DRH arrive-t-elle à détecter les sources (causes) de résistances au changement ?

Oui

Non

Si c'est oui lesquelles dans votre entreprise ?

Plusieurs choix sont possibles :

La peur de perdre quelque chose d'important ou encore les bonnes habitudes.

La préférence de la stabilité plutôt que le changement.

Sentiment d'insécurité dans l'introduction du changement.

La peur de perdre l'autorité (menace du pouvoir).

L'incapacité d'acquérir de nouvelles connaissances et de changer de comportement. (avoir l'impression d'être incompetents dans le nouveau rôle qui leur incombe).

la peur de prise de risque.

Sentiment d'injustice éprouvé par les agents ou être victime suite a des changements.

L'incertitude des conséquences du changement ou peur de l'inconnu, l'incompréhension du changement.

La culpabilité de «survivre» par les responsables alors que ses collègues perdent leur emploi ou leur argent ou même leur statut.

La peur de mal manipulation de nouvelles technologies installées.

La peur de perdre la position, déplacement du pouvoir ou changement de poste.

La peur de perdre des relations sociales.

Le sentiment des responsables que le changement va réduire leur influence sur les décisions, leur contrôle sur les ressources, leur prestige personnel...etc.

Autre :.....

**Q09** : la DRH dispose t- elle d'outils de lutte contre la résistance au changement ?

Oui

Non

Si c'est oui Lesquels ?

.....  
 .....

**Participation des RH au processus du changement**

**Q10** : la DRH est-elle à votre écoute ?

Régulièrement

Souvent

Rarement

Jamais

Si jamais, passez à la question 11, sinon la DRH Tient-elle compte de vos idées ?

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

**Q11** : Pouvez-vous situer le niveau d'adhésion des employés dans le processus du changement engagé ?

Très petite	Petite	Moyenne	large	extra large

**Q12** : Pensez-vous que la DRH fournit assez d'efforts pour vous impliquer dans ce projet de changement ?

Oui

Non

Si votre réponse est oui, dans quel domaine (s) ces efforts sont centrés ?

Vous pouvez cochez plusieurs choix :

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
La formation (quelque soit son type).				
La communication (documentation, affiches, conférences et réunions...)				
reclassement du personnel en fonction de la nouvelle organisation. (s'il y on a).				
Le coaching qui est un accompagnement individuel.				
La création de nouveaux outils de gestion, La modification des outils.				
Le traitement des impacts qui est un accompagnement collectif. Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts qui la concernent.				

plannings des phases qui décomposent les différentes phases du projet de changement.				
Encourager les employés les plus motivés ou plus habiles par le changement à venir t'en parler ou que tu pourrais consulter en cas de problème.				
Organiser des rencontres (groupes de discussions...etc.) où tu pourrais poser tes questions sur le changement.				
Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.				
Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à te parler de leur expérience.				
Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail et bien comprendre les nouvelles méthodes.				
préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).				

Autres  
.....

### Conséquences / Inconvénients

**Q13:** Quel impression avez-vous gardé des changements introduis dans votre entreprise ?

Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne

**Q14:** Êtes-vous convaincu que le changement est nécessaire pour le développement de l'entreprise ?

- Non, justifier.....  
 Sans avis  
 Oui, donc quel est l'apport positif selon vous ?.....

**Q15:** Pouvez-vous mesurer les effets de la conduite du changement et ses conséquences pour votre entreprise ?

Vous pouvez cochez plusieurs choix:

Les mêmes valeurs et un même mode de fonctionnement.	
Résultat désastreux, cassant, et beaucoup de turn-over.	
Travail avec moins de stress.	
Les effets ont été nets sur le métier, les processus et les comportements sont dans le bon sens.	
Le projet du changement va nécessairement introduire un désordre passager dans l'entreprise.	
Le projet du changement peut ne pas correspondre à un besoin avéré de l'entreprise ou du client, pour de multiples raisons.	

Autres.....

## La fiche signalétique

### 1. Age

De 20 à 30 ans

De 41 à 50 ans

De 31 à 40 ans

De 51 à 60 ans

### 2. Sexe

Masculin

Féminin

### 3. Ancienneté au niveau de l'entreprise

Moins de 1 an	<input type="checkbox"/>
De 1 à 5 ans	<input type="checkbox"/>
De 6 à 10 ans	<input type="checkbox"/>
De 11 à 15 ans	<input type="checkbox"/>
De 16 à 20 ans	<input type="checkbox"/>
De 21 à 25 ans	<input type="checkbox"/>
De 26 à 30 ans	<input type="checkbox"/>
Plus de 30 ans	<input type="checkbox"/>

### 4. La position

Pouvez-vous vous situer dans l'organigramme de votre entreprise ?

Cadre supérieure  Cadre  Exécutant  Maitrise

Autre : précisez, svp.....

## ***Résumé***

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs et récurrents. Ces changements sont de diverses natures et sont connus sous les dénominations de restructurations, revitalisations, ou réorganisations. Ces mouvements de transformation sont liés à l'environnement économique qui devient de plus en plus compétitif, donc les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celle-ci dans un mouvement de changement continue.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs. La ressource humaine est donc la clef de voûte de la réussite du changement organisationnel. Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Ce sont les dirigeants, les professionnels RH qui sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement. C'est le cas de Sonatrach. D'où notre objectif est d'essayer de montrer le rôle de la Direction de Ressources Humaine dans la conduite du changement afin d'impliquer et d'aider les RH à mieux s'adapter aux changements introduits dans cette entreprise.

### ***Mots clés:***

Changement Organisationnel, la Direction de Ressources Humaines (DRH), l'Adaptation au changement, la participation dans le processus de changement.