

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme du Master en  
Sciences commerciales**

**Option : Management des ressources humaines**

**L'apport de la DRH dans la conduite du  
changement**

**Etude de cas : Algérie Poste**

**Présenté par :**

**Melle. Nesrine BOUKHOBZA**

**M. Walid Moussa ARAB**

**Encadreur :**

**M. MADAGH Mohamed Chérif**

**Maître de conférences à HEC Alger**

**Première promotion  
Juin 2014**



## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	Représentation de la population totale de la Direction Général « d'Algérie Poste » selon le sexe	78
<b>2</b>	Répartition des catégories socioprofessionnelles de la totalité des personnels de la Direction Générale d' Algérie Poste	79
<b>3</b>	Répartition de la population ciblée selon le sexe	79
<b>4</b>	Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge	80
<b>5</b>	Répartition de la population selon l'ancienneté	80
<b>6</b>	Présentation de catégories socioprofessionnelles de la population ciblée	81
<b>7</b>	Présentation des résultats sur l'impression du personnel de la prise en considération de leurs suggestions	82
<b>8</b>	Classification de la population interrogée ayant répondu « non » selon leurs catégories socioprofessionnelles	82
<b>9</b>	Présentation des résultats pour ou contre le changement	83
<b>10</b>	classification des 61% de la population selon leurs catégories professionnelles	84
<b>11</b>	représentation des personnes contre le changement selon l'ancienneté	84
<b>12</b>	Représentation d'information de la population sur les projets de changements	85
<b>13</b>	Représentation des personnes qui pensent que les projets de changement sont réalisables	86
<b>14</b>	présentation du niveau de la communication selon la population	86
<b>15</b>	Représentation des personnes pas du tout satisfait selon les catégories socioprofessionnelles	87
<b>16</b>	Présentation de la communication avec la hiérarchie	88
<b>17</b>	présentation des outils de communication les plus utilisé	88
<b>18</b>	Représentation des réponses sur l'information de l'état du présent et du futur de l'entreprise	89
<b>19</b>	Représentation des personnes selon la formation	89
<b>20</b>	Représentation des catégories socioprofessionnel qui profitent le plus des formations au sein d'Algérie poste	90
<b>21</b>	Représentation des critères sur les quels sont envoyés en formations	91
<b>22</b>	Représentation des personnes qui sont au courant des objectifs de la formation	91
<b>23</b>	Représentations des attentes de la formation	92
<b>24</b>	Représentation des personnes ayant déjà subi un encadrement	93
<b>25</b>	Présentation des personnes à qui le coaching été imposer	93
<b>26</b>	Représentation des relations des personnels avec leur coach	94
<b>27</b>	Représentation de différentes réflexions des managers de changements	109

## Liste de tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	Répartition de la population totale selon le sexe	77
<b>2</b>	Classification de l'effectif total de la Direction Générale d'Algérie Poste selon leurs catégories Socioprofessionnelles	78
<b>3</b>	Répartition de la population ciblée selon le sexe	79
<b>4</b>	Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge	80
<b>5</b>	Répartition la population ciblée selon l'ancienneté	80
<b>6</b>	Répartition de la population selon la catégorie socio professionnel	81
<b>7</b>	Classification des points de vu des personnels sur la prise en compte de leurs suggestions	81
<b>8</b>	Classification de la population interrogée ayant répondu « non » selon leurs catégories socioprofessionnelles	83
<b>9</b>	Répartition des résultats « pour » ou « contre » le changement	83
<b>10</b>	Répartition des personnes qui sont pour le changement selon leurs catégories socioprofessionnelles	83
<b>11</b>	répartition des personnes ayants répondu « contre » selon l'ancienneté	84
<b>12</b>	Classements du niveau d'information sur les projets de changements	85
<b>13</b>	Classification des personnes qui pensent que les projets de changement sont réalisables	85
<b>14</b>	Classification des avis sur la communication auprès de la population	86
<b>15</b>	Répartition des personnes pas du tout satisfait selon les catégories socioprofessionnelles	87
<b>16</b>	classement de la nature de relation entre la hiérarchie	88
<b>17</b>	Classification des outils de communications utilisés le plus	88
<b>18</b>	Classification des réponses sur l'information de l'état du présent et du futur de l'entreprise	89
<b>19</b>	classifications des personnes selon la formation	89
<b>20</b>	Classification des catégories socioprofessionnelles qui profitent le plus des formations au sein d'Algérie poste	90
<b>21</b>	Classification des critères sur les quels sont envoyés en formations	91
<b>22</b>	Classification des personnes qui sont au courant des objectifs de la formation	91
<b>23</b>	Classifications des attentes de la formation	92
<b>24</b>	Classification des personnes ayant déjà subi un encadrement	92
<b>25</b>	Classification des personnes a qui le coaching été imposer	93
<b>26</b>	Classifications des relations des personnels avec leur coach	94
<b>27</b>	Représentation des scores obtenus	108

## Introduction Générale :

La réponse à la crise ne vient ni des experts ni du gouvernement seulement mais de nous tous de notre effort personnel pour comprendre et agir.

Depuis quelques années la situation de nos organisations nous inflige un sentiment de besoin urgent, d'un changement, les unes après les autres, les actions de réengering et de mise à niveau de nos entreprises se multiplient. Le secteur privé comme le secteur public ne sera pas épargné de ces changements stratégiques.

Egalement d'un point de vue plus globale, l'entreprise comme acteur dans un système et contexte de mondialisation ne pourra plus se renfermée sur elle-même, elle devra être en perpétuel développement, et donc fera face à de multiples changements.

Inutile de dire combien de telles opérations sont importantes et combien elles devront faire l'objet d'études approfondies.

Ce contexte est relié à un environnement de plus en plus incertain et complexe, qui mettra les entreprises dans l'obligation et qui accentuera sur leur management de ressources humaines pour atteindre le degré d'efficacité utile pour survivre, à travers des actions et politiques de gestion de ressources humaines efficaces.

En cela notre thème ne consistera pas une nouveauté mais un éclaircissement du rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la conduite du changement ;

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

- L'influence du contenu programme et maître de conférence à HEC Alger et conseillé en RH par ses cours et sa méthode de sensibilisation sur le besoin du changement.
- La conviction que le développement de l'Algérie est relié avec la volonté de chaque acteur économique, d'intégrer une politique de changement.
- La non compréhension du retard de développement des entreprises, malgré les efforts fournis et les capitaux consacrés.

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

Pour étudier ce thème " le rôle de la DRH dans la conduite du changement " nous avons posé la problématique suivante :

En quoi, la direction des ressources humaines et formation d'Algérie poste pourrait-elle participer dans la conduite du changement ?

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

- Algérie Poste dispose-t-elle d'une direction de ressources humaines adaptée aux impératifs de conduite de changement ?
- Les efforts fournis par la direction de ressources humaines en matière de conduite de changement répondent-ils réellement aux besoins et aux exigences du projet de changement ?
- Quels sont les leviers sur lesquels la DRH d'Algérie poste se basera pour conduire le changement ?
- Les managers de changement d'Algérie poste fond-ils appelent à une logique managériale et disposent-ils des pratiques managériales nécessaires et adaptés à la dynamique du changement ?

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

La direction des ressources humaines a un rôle stratégique dans la conduite du changement et constitue même le principal relais de l'orientation d'Algérie poste

En ce qui concerne les hypothèses de travail, elles se présentent comme suit :

H 1 : la direction de ressources humaines est le relais principal de l'interface de l'ensemble des structures d'Algérie poste.

H 2 : Malgré les efforts que déploie la DRH d'Algérie poste en matière de conduite de changement, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est d'avantage bureaucratique et administrative.

H 3 : La communication, la formation et le coaching sont les principaux leviers dont dispose la DRH pour conduire le changement et qui ne s'appuient pas sur des pratiques managériales modernes.

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive, monographique et analytique en nous basant sur un questionnaire, des entretiens et un test de réflexion personnelle.

Pour structurer notre travail nous l'avons divisé en quatre chapitres :

- Un premier chapitre traitera de la gestion de ressources humaines globalement et accentue sur les missions de la direction de ressources humaines.
- Un deuxième chapitre sera consacré aux managements du changement et ses voies et pratiques managériales.
- Un troisième chapitre pour définir Algérie Poste, présenter son organisation et organigramme, ce chapitre consistera ainsi à faire valoir la DRH en mettant en

valeur l'ensemble des missions et attributions qui lui sont assigné voir même le contenu de cette dernière et leur apport dans la conduite du changement.

- Pour conclure, un quatrième chapitre divisé en trois parties :

Une analyse de la situation de la Direction Générale sur les trois voies managériales du changement à travers un questionnaire, qui sera destiné au personnel.

Une analyse des projets en cours s'intégrant dans le changement stratégique, à travers des entretiens avec leurs managers.

Analyse de la capacité des managers de la DRH à conduire un changement et ce, à partir d'un test d'évaluation et d'auto diagnostique de la perception des managers en question, sur la problématique du changement.

# Chapitre 1

## **Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines évolution, facteurs et préoccupations**

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

" On peut définir la Gestion des Ressources humaines comme un 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."<sup>2</sup>

Les définitions de la GRH permettent de présenter rapidement le champ dont il est question, Mais ne dérivèrent pas toujours la fonction, il faut préciser que la fonction proprement dite n'existait pas toujours, par rapport aux autres fonctions (commercial, finances ... .) c'est seulement dans le taylorisme qu'émerge une fonction personnel ; cependant les tâches et les activités reliées aux problématiques de la fonction existaient bien avant même le taylorisme.

Dans ce premier chapitre nous allons essayer de faire le tour des principaux acteurs dans l'évolution de la fonction, en mettant en évidence d'un côté les facteurs de son évolution et d'un autre côté l'évolution de la fonction qui est " l'évolution de ses préoccupations".

Notre chapitre est divisé en trois sections :

- la section une est consacré au diverses écoles de pensées managériales, car d'un côté c'est du mode de management dans l'entreprise qui se déclinent la politique RH ,et d'un autre côté plusieurs approches managériales sur l'entreprise sont des points essentiels permettant le bon fonctionnement du changement organisationnel;
- une deuxième section traite les principaux facteurs d'évolution de la fonction; et les étapes évolutives de la fonction ressource humaine avec une éclaircie sur l'évolution de fonction dans le Maghreb.

<sup>1</sup>Jean Marie Peretti, Orzoni Jacque, Helfer Jean Peirre :Gestion de Ressources humaines ,Vuibert ,P1.

<sup>2</sup>Cour PDF, P. Roussel cours GRH / IFSE/ IAE UT 1page 5 sur 56

- Une dernière section pour énuméré les rôles des directeur des ressources humaines selon deux ouvrage.

## **1.1. L'évolution de la pensée managériale :**

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondent a une conception différente, de l'organisation. Ces écoles de pensées se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes.

L'introduction du courant scientifique en matière d'organisation de travail , est l'une des évolutions les plus significatifs au XIXème siècle , c'est dans un contexte de volonté et de gestion scientifique de travail et une logique de rationalisation de productivité que s'est développée l'école classique par les travaux d'économistes qui sont à l'origine des concepts utilisables en matière des organisations des entreprises , en 1776 ADAM Smith met la lumière sur la nécessité d'une division de travail , 1803 BAPTISTE Say Jean avec l'idée d'inclure les activités de services dans les activités de production ainsi que DAVID RICARDO 1817 qui préconise la spécialisations des tâches<sup>1</sup> .

Nous allons dans ce qui va suivre citer les divers écoles de management en citant quelques théories qui ont le plus influencé la gestion des ressources humaines et nous mettrons l'accent sur les approches liés aux changements organisationnels.

### **1.1.1. Le courant de l'école classique**

#### **1.1.1.1. Frederik Wilson Taylor:**

L'Américain Frederik Wilson Taylor (865-1917) est connu pour sa théorie Organisation scientifique de Travail « OST » de principes qui concernent directement les pratiques de la gestion de main d'œuvre :

- ✚ La division horizontale du travail : il divise le travail partiellement et calcul le temps d'exécution de chaque tâches en identifiant la meilleur façon de faire «*the one best way* » ainsi est faite une spécialisation des tâches

<sup>1</sup> Jean-Michel plane , théorie des organisation ,DUNOD ;

- ✚ La division verticale du travail : il distingue les exécutants des dirigeants (les colles blanc les colles bleu).
- ✚ Un système de salaire au rendement : il voyait ceci comme la motivation importante du salarié qu'il considère comme agent rationaliste cherchant à maximiser leurs gains.
- ✚ Un système de contrôle de travail : il a placé des contremaitres chargés du contrôle à l'usine «*the right man in the right place*»

En quelque sorte Taylor a prescrit des pratiques de :

- ❖ recrutement : d'une manière scientifique en cherchant les qualités professionnelles
- ❖ la formation : inculqué à l'ouvrier afin d'atteindre la meilleure façon de faire
- ❖ le salaire : un moyen pour s'assurer que les tâches prescrites sont bien remplies.<sup>1</sup>

### **1.1.1.2. La contribution d'Henri FORD :**

Il a adapté à l'automobile les principes de rationalités de Taylor avec :

- Le Développement du travail à la chaîne : il a accentué le partiallement du travail, jusqu'à pouvoir mécaniser la chaîne de production, où ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit mais le contraire, ainsi la chaîne dicté la cadence à suivre.
- Le principe de five dollars 5\$ a Day : il a doublé le salaire et le rendu journalier, une rémunération attractif face a une instabilité ouvrière.

L'idée était d'agir sur le pouvoir d'achat pour dynamiser l'économie en lançant un cercle vertueux de production et consommation de masse ;Ce model fut copier pour la majorité des entreprises industrielles un peu partout dans l'Amérique et l'Europe, c'est dans ce contexte théorique et économique du modèle Fordiste qui configurait à la fois un modèle socio-économique et un mode de management des entreprises que s'est développée la fonction personnelle.<sup>2</sup>

### **1.1.1.3. Le courant administratif d'Henri Fayol :**

Le premier théoricien qui centre son analyse sur les dirigeants et l'administration des entreprises ; il met en place les concepts de l'organisation administrative de travail « **OAT** »

<sup>1</sup>Jacque le menestrel ,marcschpilberg , Au revoir et merci Mr Taylor! , édition 1991, P52

<sup>2</sup> Geneviève Laconau : Gestion des ressources humaines : les quatre défis ,Gualino chapitre un.

les quatorze principes :

- 1) La division du travail
- 2) l'autorité
- 3) la discipline
- 4) unité de commandement
- 5) la direction
- 6) la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général
- 7) La Rémunération équitable
- 8) La Centralisation
- 9) La Hiérarchie
- 10) L'ordre
- 11) L'équité
- 12) La stabilité du personnel
- 13) L'initiative
- 14) L'union du personnel

les cinq tâches :

- 1) prévoir et planifier
- 2) organiser
- 3) commander
- 4) coordonner
- 5) contrôler

Le management que préconise Fayol est fortement inspiré des pratiques militaires : autoritaire. Il faut noter aussi qu'il a distingué entre six fonctions de l'entreprise qui sont : Administrative, commerciale, Technique, Finance, comptable, sécurité.<sup>1</sup>

*«La fonction du personnel n'est pas mentionnée, quelques aspects (sécurité de travail, hygiène) sont intégrées dans les fonctions sécurités et administratives».*<sup>2</sup>

**1.1.1.4 Max weber et la rationalité des organisations :**

Max weber, (Allemand 1864-1920) est considéré comme un des pères de la Sociologie, et un auteur majeur de la théorie des organisations. il présente trois principaux sources de pouvoir dans l'organisation :

L'Organisations traditionnelle : une organisation basée sur les coutumes de l'entreprise et le passé de l'entreprise ex : le fils succède à son père à la tête de l'entreprise.

<sup>1</sup> Mr Bekioua Farouk et M.Guidouche ait yahiakaméla, cour de sociologie des organisation, PDF.

<sup>2</sup> Jans mare Perette Ressources humaines , Vuibert 2013. P 8 : ( Hanrie Fayol, administration générale et industriel 1916).

L'Organisation charismatique : ce type d'organisation repose sur les qualités personnelles du leader ex : Ford

L'Organisation rationnelle ou bureaucratique : selon Weber elle est la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations, les moyens sont expressément choisis pour atteindre des buts spécifiques;

Ce courant classique connaît beaucoup de limites, on citera les plus importantes : La deshumanisation du travail, l'absentéisme, un turn-over important, la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs.

### **1.1.2. Le courant de l'école des Relations humaines :**

L'objectif de l'organisation reste toujours le même chercher la productivité ,la vision stratégique reste la même a celle de l'école classique , sauf que l'approche a évoluer en intégrant une nouvelle dimension « l'Homme » .

#### **1.1.2.1. Elton Mayo (1880 1949) :**

Gorge Elton Mayo l'un des fondateurs du mouvement de l'école des relations humaines et de la sociologie de travail. il a remis en question le model taylorien .D'après ces travaux de recherches et ses expériences au sein de la « Western Electric »,

Les interprétations des expériences d'Hawthorne l'ont mené a considérer que d'autres facteurs intervenant dans l'explication de la productivité :

- L'intérêt que la direction porte aux ouvrières explique l'augmentation de leur productivité
- Les relations interpersonnelles au sein d'un groupe de travail ont un effet important sur le comportement des salariés
- Les relations informelles dans un groupe sont importantes.

#### **1.1.2.2 Lewin Kurt (1840-1947) :**

Docteur en philosophie et en psychologie .Lewin s'intéressa à de nombreux thèmes de recherches ; la dynamique et l'efficacité du groupe , style de leadership , personnalités des individus ,Il propose une typologie des styles de leadership :

Autocratique : diriger par des ordres impératifs et a imposer ses décisions

Démocratique : suggère et encourage

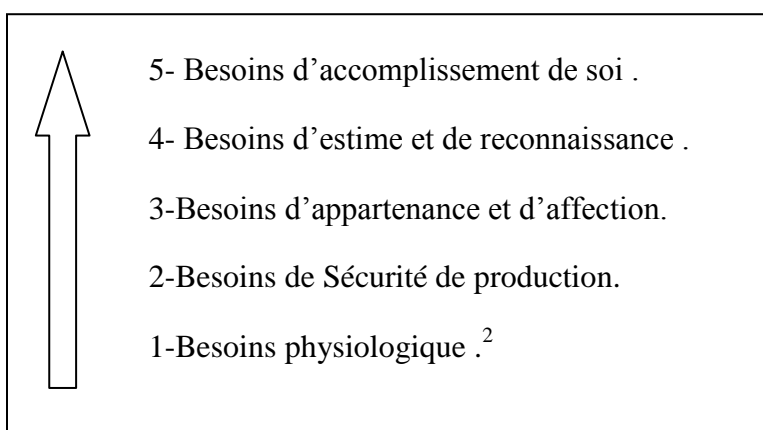
Laisser faire : apporte ses connaissances mais laisse faire

Selon lui les comportements individuels dépendent du contexte dans lequel il se situe , les individus ont des réactions à l'égard de leur environnement (attraction , indifférence ..) , une combinaison de motivations des individus et les sollicitations de l'environnement crée un champ de forces ,L'expérience menée par Lewin en 1943 auprès des managers américaines illustré la dynamique de groupe , différentes expériences ont également démontré « l'influence du groupe » sur le jugement et les comportement de leurs membre <sup>1</sup>

### **1.1.2.3. Mallow Abraham (1908-1970):**

Les théories de motivation s'inscrivent dans le prolongement des travaux de Mayo , « *la motivation peut se comparer a un moteur de l'action* » , ce psychologue s'interroge sur la motivations de l'homme au travail , il met aussi l'analyse des besoins de l'homme au travail pour comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnel .Il est parti du principe que la nécessité de satisfaire des besoins fondamentaux qui poussent les individus a agir. Dans ses pyramides connues des besoins, il définit des besoins physiologiques, psychologiques et sociologiques, il détermine ensuite une hiérarchie. Maslow, postule que tant que les niveaux les plus bas de sa pyramide ne sont pas satisfaits, les autres n'apparaissent pas

Figure n°1 : Pyramide des besoins de Maslow :



<sup>1</sup>, Samir Choukrie : les écoles des théorie des organisations, Université Ibn Zouhr; master professionnel 2009site web mémoire en ligne .

<sup>2</sup> Fayçal Benchemam et Géraldine Galindio , GRH; lextenso 2011. P 17

#### **1.1.2.4 Théories de Mc Douglas Gregor (1906-1964):**

Professeur et psychologue industrielle au état unis, dépasse Maslow et élabore une manière de conduire les hommes , il part du constat qu'il n'existe pas de théories satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel Ressources humaines dans les entreprises.

Douglas propose deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent le théorie X et la théorie Y.

##### ➤ **Théorie X**

- ❖ L'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail
- ❖ La direction doit contraindre, contrôler et mener
- ❖ L'homme préféré entre diriger et éviter les responsabilités
- ❖ Le style de direction doit être autoritaire et centralisée proche du taylorisme

##### ➤ **Théorie Y**

- ❖ Le travail peut être une source de satisfaction
- ❖ Direction par objectifs
- ❖ Pour obtenir particulièrement et adhésion il faut satisfaire les besoins de types 345
- ❖ Les hommes sont capables de créativité
- ❖ Les potentialités humaines ne sont pas utilisées.

#### **1.1.2.5. Théories bi factoriel de Frédéric Herzberg (1923-2000) :**

Psychologue clinicien et professeur de management à l'université de l'Utah. Ses travaux ont porté essentiellement sur la motivation de l'homme au travail.

Pour lui les circonstants qui conduisent à la satisfaction et a la motivation au travail sont différentes de ceux qui conduisent a l'insatisfaction de l'homme :

- Facteurs de non satisfaction (hygiène) : Environnement du travail salaires et conditions matérielles
- Facteurs de satisfaction (motivation) : le contenu du travail, degré de responsabilité

Herzberg distingue les différentes éléments d'un emploi en deux catégories : ceux qui servent à des besoins économique ou vitaux ; les besoins d'hygiène ou de maintenance et ceux qui satisfont des motivations plus profondes les facteurs de motivations, Il recommande

finalement que les directions des entreprises doivent individuellement élargir et enrichir le travail de chacun

#### **1.1.2.6. La théorie de l'apprentissage organisationnel :**

Argyris Chris pense que chaque individus a un potentiel qui peut être développé ou infirmer par l'environnement du groupe, son développement est bénéfique pour l'entreprise et pour lui-même. Il insiste sur l'effet de l'entreprise la plus efficace au futur est celle qui a la capacité de s'adapter a l'environnement a partir de son personnel en l'aidant a faire un apprentissage d'un raisonnement constructive , il met en évidence deux notions «*simple boucle*» et «*double boucle*» cette dernière veut dire apprendre à apprendre . Il met aussi en valeur le concept du succès psychologiques.

L'efficacité = la réalisation des objectifs + utilisations de l'ensemble des ressources dont elle dispose

Le succès psychologique = énergie humaines qui se développe sous un environnement de confiance

Le mode de management que propose Argyris Chris repose sur :

- Un enrichissement au travail par une participation dans le processus de discision
- Un management relationnel orienté vers la confiance
- Sensibilisation des salaries aux contraintes économiques <sup>1</sup>

En résumé, nous pouvons dire que les principales contributions de l'école des Relations humaines est que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement, mais les éléments psychosocial parlent aussi a savoir :

- ✓ L'environnement social favorable
- ✓ L'acceptation du travail par le groupe
- ✓ Les bonnes relations avec l'environnement

La rémunération non économique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Michel plane : op.cit

### **1.1.3. Le courant la contingence et le néoclassique :**

#### **1.1.3.1. Bruns et Stalker :**

L'étude de Brun et Stalker porte principalement sur l'impact de l'environnement sur le fonctionnement des vingt (20) firmes de grande Bretagne.

Leurs recherches montrent qu'une structure dépend de son environnement interne et externe, principalement de l'incertitude et la complexité de l'environnement, ils distinguent deux types de structure de l'entreprise :

➤ **Structure mécanistes :**

- Elles sont complexes formaliser et centraliser tâches de routine et d'exécution potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leurs sont pas familiarisés
- Travail rationnel spécialisés standardisé
- La résolution des conflits se font par voix hiérarchique
- Les décisions se prennent au sommet hiérarchique
- La communication se fait sous formes de directives
- La valorisation des individus sont liées au statut social et au système de qualification.

➤ **Structure organique :**

- plus flexibles, adaptives
- des communications latérales
- l'autorité est basée sur l'expertise et les connaissances
- les responsabilités sont définies assez largement
- la communication est basée sur l'échange d'informations

À travers ces recherches sur la structure des organisations, Brun et Stalker ne considèrent pas qu'un type d'organisations est supérieure à l'autre, mais que le structure mécanique est mieux adapté à un environnement stable, et que les structures organiques concerne les environnements instable.

---

<sup>1</sup> : AbdSamadrédaghomari : l'école nationale supérieure d'informatique: cour organisation

Les entreprises ne sont ni totalement mécaniques ni organiques mais tendent vers l'un ou l'autre, il existe une dynamique des structures organisationnelles liées aux évolutions et aux changements de l'environnement socioéconomique.<sup>1</sup>

### **1.1.3.2. Les recherches de Lawrence et Lorsh (1967) :**

Lawrence et Lorsh ont créé les fondements de la théorie de la contingence structurelle. Ils cherchent à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique, commercial joue un rôle important sur la structuration des organisations ; A travers leurs expériences faites sur dix firmes dans des secteurs différents ils cherchaient à savoir quelles sortes d'organisation peuvent faire face aux différents environnements de la firme.<sup>2</sup> La démarche de l'analyse basée sur l'incertitude de l'environnement d'une organisation est fondée sur deux concepts clés pour analyser les organisations ; la différenciation et l'intégration :

✓ La différenciation de l'organisation :

Cette analyse montre que plus l'environnement est instable plus l'entreprise se différencie.

✓ L'intégration dans l'organisation :

Plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leurs environnements plus il y aura le besoin d'intégration.

### **1.1.3.3. Peter Drucker :**

Surnommé le pape du management Peter Drucker (1909-2005) décrit le rôle du manager comme suit :

Définir la mission de son entité: Fixer pour ses équipes des objectifs clairs, L'objectif principal d'une entreprise est toujours de gagner et conserver une clientèle fidèle, et les fonctions de base sont le marketing et l'innovation.

---

<sup>1</sup> Jean-Michel plane : op.cit

<sup>2</sup> Jean-Michel plane : op.cit , page

Analyser et organiser le travail, Les conditions de travail doivent créer chez le personnel un sentiment de satisfaction Informer et écouter ses employés évaluer les résultats au moyen de normes spécifique fiable et pérennes. le profit en fait partie : c'est la mesure de la rentabilité de l'activité – et ce n'est que cela, former ses collaborateurs en permanence.

Il est le fondateur de la MBO Management by Objectives qui est un modèle appliqué aujourd'hui encore dans de nombreuses entreprises.<sup>1</sup>

#### **1.1.4. L'analyse stratégique et systématique:**

##### **1.1.4.1 Michel Crozier et Erhard Freidberg dans l'approche sociologique:**

Né en 1930 Michel Crozier a créé le centre de sociologie des organisations (C.S.O), il s'intéressait aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et aux règles qui les gouvernent. Connus par ces deux ouvrages « *le phénomène bureaucratique* » en 1964 et « *l'acteur et le système* » en 1977 en collaboration avec Erhard Freiberg, ils illustrent la richesse de ses recherches par quatre concepts de l'analyse stratégique qui se présentent comme suit :

- **Stratégie de l'acteur** : chaque acteur a un objectif propre à lui , avec une certaine autonomie , une liberté relative d'agir qui va être exercé dans l'entreprise orienté vers son objective.
- **Stratégie d'action concrète** : c'est l'ensemble des relations formelles et informelles quotidiennes dans l'entreprise qui se créent au sein de l'organisation, qui sont nécessaires au fonctionnement du système.
- **La zone d'incertitude** : le manque d'informations dans l'entreprise procure une incertitude qui devient l'une des sources du pouvoir et d'influence sur le système pour celui qui détient l'information de valeur.
- ❖ **Le pouvoir** : c'est la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée ; il n'est pas lié uniquement à la

<sup>1</sup> Thomas Renaud master2professionnel de sciences de l'éducation. universités de Rouen Cours PDF.

positon hiérarchique mais à la maîtrise des relations et des règles du système formelles ou informelles.<sup>1</sup>

#### **1.1.4.2. L'apport de Peter Drucker et le knowledge :**

Mise appart son management par objectif il développe l'idée que les travailleurs hautement qualifiés doivent être traités comme des actifs à entretenir et à développer c'est en quelque sorte une productivité par le savoir et les connaissances dans un cadre d'économie immatérielle, il met en évidence deux types de connaissance :

- **Les connaissances tactiques** : s'acquièrent par apprentissage informel et par la socialisation de l'individu dans un groupe
- **Les connaissances explicites** : sont intériorisés par des individus qui partageront au sein de leur groupe d'appartenance des connaissances spécifiques.

Dans ce cadre de transmission collectif une démarche visant un changement organisationnels apporté dans la gestion des ressource humaine plusieurs activités innovantes qui vont se développés.

Le développement organisationnel va s'articulé au tour des axes suivant :

- la mise en place de principes fondés sur l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail.
- l'enrichissement du travail humain et le développement de son potentiel par des actions de formation.
- les nouvelles connaissances en gestion et en polyvalence sont un développement de pilotage avec des instruments de gestion des compétences
- la mise en place d'un plan de communication et l'amélioration du dialogue professionnel dans l'entreprise.

#### **1.1.4.3. Henry Mitzberg et la structure de l'organisation :**

Né en 1939, professeur de management à l'université Mc Grill à Montréal Canada, est aujourd'hui considéré comme l'un des plus riches théoriciens, ses travaux s'articulent sur trois axes complémentaires :

---

<sup>1</sup> Thomas Renaud : Ibid.

- l'analyse du rôle des managers
- l'élaboration des stratégies des entreprises
- les structures des organisations

Selon lui, nous ne pouvons pas généraliser dans le domaine des organisations car il existe une diversité de ces derniers, il s'est concentré sur les structures d'un côté et d'un autre côté sur le pouvoir.

Il propose une modalisation du fonctionnement organisationnel à partir de six parties de bases :

- **Sommet stratégique** : l'organe de direction il a une vue d'ensemble sur le système organisationnel.
- **La ligne hiérarchique** : hiérarchie d'autorité composée de managers cadres opérationnels, leurs missions portent principalement sur :
  - l'animation des équipes de travail
  - Assurer la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- **Centre opérationnel** : la base de l'organisation, composée de ceux qui effectuent le travail productif directement.
- **La technostructure** : le staff : les collaborateurs réalisant des activités dites indirectement productives, c'est des cadres fonctionnels généralement des analystes, leur mission est :
  - D'élaborer des méthodes et outils d'animation et de gestion des hommes qui seront proposés aux managers des équipes de travail.
- **Le support logistique** : ils s'occupent de servir l'organisation en interne.
- **L'idiologie de l'organisation** : le concept est proche de la culture dominante qui distingue l'organisation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Landrieaux-Kartochian, Sophie:Théorie d'organisation.

Henry Mintzberg met aussi en évidence une contrainte entre deux besoins dans chaque organisation active: la division des tâches et la coordination, de cette contradiction il élabore des mécanismes de coordinations :

- **L'ajustement mutuel** : réaliser le travail par une communication informelle.
- **La supervision directe** : les ordres et instructions du supérieur hiérarchique.
- **La standardisation des procédés du travail** : une spécification des procédures du travail.
- **La standardisation des résultats** : une spécification des résultats de chaque travail.
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : la formation des différents types de travail et la coordination entre eux.
- **La standardisation des normes** : les normes et règles générales de l'entreprise.

Henry Mintzberg, a consacré aussi une unité de ces recherches à la théorie de la contingence, il identifie donc quatre facteurs de contingence qui influencent le choix final de la structure organisationnelle :

- 1) **L'âge et la taille de la structure** : plus l'organisation est ancienne plus son comportement risque d'être formalisé.
- 2) **Le système technique** : il s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire les biens et les services. plus le contrôle du travail des opérateurs est important plus le travail opérationnel est formalisé et bureaucratique
- 3) **L'environnement** : c'est les caractéristiques du contexte extérieur de l'organisation ; les marchés, les conditions économiques, le climat politique ... plus l'environnement est dynamique, la structure est organique.
- 4) **Le pouvoir** : plus le contrôle externe de l'actionnariat s'exerce sur l'organisation de manière importante plus la structure n'est centralisée.

En définitive, ces quatre facteurs élaborés par Mintzberg constituent la structure organisationnelle, ce sont les éléments de structuration de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Michel plane : op.cit.

Ce pluralisme méthodologique contribue d'une façon positive à une meilleure compréhension des organisations, ainsi qu'à un meilleur mode de management et une gestion des ressources humaines plus pertinentes, ceci concerne aussi le management du changement qui passe par des approches organisationnelles telle proposée par Mintzberg qui est une nouvelle approche au manager plus adéquate pour conduire des changements.

## **1.2. Facteurs et évolution de la gestion de ressources humaine**

### **1.2.1. Les facteurs socio-économiques et juridiques influençant la GRH:**

La fonction RH est frappée constamment par les mutations de l'environnement institutionnelles et économiques des Entreprises. Dans un raisonnement cartésien ces deux domaines se développent parallèlement en s'influçant entre eux, et en structurant le socle de la fonction RH dite fonction personnelle.

#### **1.2.1.1 Les facteurs juridiques :**

Dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle les interventions de l'état se multiplient, jusqu'à l'émergence d'un modèle dit « *Etat de Providence* », ce dernier est fondé sur la convergence des courants « *Marxiste* » et socialistes, ainsi que la pensée « *Keynésiens* » et l'économie des biens publique, développée par « *Samuelson* » et « *Richard Musgrave* » ; qui résulte sur deux principes décisifs :

- Un principe d'intervention publique : comme moyen de régulation des activités économiques
- Un principe de solidarité

Dans ce cadre la réglementation sociale se développe avec l'apparition des textes et des lois sur :

- l'emploi des enfants 1841.
- Le texte sur le contrat d'apprentissage 1855
- Le travail des femmes et des enfants 1874-1891.
- Le droit syndical 1884.
- L'inspection du travail 1874-1892.
- Les accidents de travail 1899.

- La loi de 1906 ; sur le repos hebdomadaire le dimanche
- La loi de 1906 ; portant la création du Ministère de travail.

Ces nouvelles règles successives ont conduit à la naissance de la fonction personnelle dans un pôle administratif, ses problématiques et ses pratiques seront détaillées dans les phases d'évolution de la gestion des ressources humaines.

- La loi de 1919 sur la limitation à huit (8) heures de la durée de travail et instaurant les conventions collective.
- La loi de 1925 instaurant la taxe d'apprentissage.
- La loi de 1928 sur les assurances sociale assurant un minimum de ressources de travailleurs malades invalidé ou âgée
- La loi de 1932 instaurant le principe des allocations familiales.

Et même si il existe une différence entre l'apparition des textes et leur mise en applications des pratiques de la GRH se voit bouleverser vers un autre pôle de réflexion plus exactement de développements et de relation social.

Dans la même phase la fonction à évoluer ,avec l'instauration de lois concernant l'obligations de la tenu d'un bilan social 1977 au chefs d'entreprise comptant au moins 300 salariés, une autre loi de aout 1989 sur l'obligation des entreprises a tenir l'état informer sur l'évolutions de l'emploi et des calcifications de l'entreprise qui ce traduit par une politique de GPEC.

La jurisprudence met à la charge de l'employeur une obligation d'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois par des actions de formation. un autre tournant pour la fonction RH , par la loi Borloo du 18 janvier 2005 qui institue l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier chaque trois ans sur :

- les modalités d'information et de consultation du comité des entreprise .
- La stratégie de l'entreprise et ses effets prévisible sur l'emploi et les salaires.
- la mise en place de la GPEC et la validation des acquits en expériences

ceci été un contexte purement juridique de l' évolution de la fonction , un autre levier qui à servie au développement de la Fonction Ressources Humaines , le facteur socioéconomique.<sup>1</sup>

### **1.2.1.2. Les facteurs socioéconomiques:**

La naissance du capitalisme moderne avec les grandes entreprise industrielles dans un contexte social difficile était le berceau de la fonction RH ; cette dernier c'est structuré avec des théories de plusieurs auteurs tel que max weber Taylor Fayol ces théorie serrant développé dans la partie suivante.

La conjoncture économique été un facteur intimement lié au marché de l'emploi , en effet dans une période de forte croissance , les entreprises recrutent de nouveaux salariés pour répondre à la demande , c'été le cas pendant les années dite trente glorieuse (1950\_1980)

Inspirer du model fordiste ?le cercle vertueux de la production de masse et de la consommation de masse expédier la fonction Ressources humaines de gestion de mains d'œuvres massives et d'évolution continue , les responsables RH commencent petit a petit a utiliser divers outils de communication pour recruter leurs future employés ; les agences de communications et de recrutement apparaissaient également a la fin de cette période afin d'aidée les responsables GH dans leurs missions.

Depuis le milieu des années quatre-vingts , les incertitudes économiques émergent en parallèle de l'impératif de compétitivités dans une économies de plus en plus ouverte favorisant l'apparition de nouvelles priorités sur l'emploi comme la gestion des compétences , ce qui veut dire valoriser l'efficacité économique et sociale au temps réelle de l'individu exemple la notions « *relation – clients* » fait surface , on parallèle

Nous mettons ont lumière que cette tendances économiques vers la relations clients vas être impulsé de plus en plus par le climat social de l'époque .ce qui traduit par l'instauration de la GPEC comme outil stratégique pour la gestion de ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Geneviève Lacono: op.cit. page

Jusqu'ici les pratiques des entreprises ne sont pas minime, mais vu la compétitivité croissante et la puissance du marché avec un contexte exigeant les entreprises vont chercher la satisfaction et la fidélisations des clients grâce aux qualités de services autour du produit , l'enjeu donc et de redonner à l'acteur économique la liberté nécessaire a son développement tout en préservant les acquis de protection social .

Dans de tel conditions, la valeur ajouter des employées devient un facteur clés pour l'entreprise, leurs fidélisations et implications devient nécessaire, donc la fonction ressources humaines devient une fonction stratégique, tend vers un rôle de consultants pour la gouvernance de l'entreprise.

Au même temps une demande très forte de visibilité social concernant les valeurs de l'entreprise ou l'exigence d'éthique n'a jamais était aussi forte devient aussi une de ses préoccupations.

Quelques années après une certain conciliation entre le développement économique et la société avec la contrainte environnement deviennent des actualités , certains trouvent que c'est juste un effet de mode dans le managements , mais rapidement il s'avère que la question du développement durable devient une obligation par l'instauration d'un système de taxe pour les entreprises qui nuisent a l'environnement , tout cela est pris en compte par les norme « ISO » . L'ensemble du contexte RSE lance la fonction RH dans une perspective de marketing social c'est a dire pour le client interne et externe.

Aussi dans ce même un environnement de plus en plus incertain l'entreprise doit se préoccuper continuellement de sa mobilité qui demande une flexibilité et une disponibilité plus grand de son personnel c'est-à-dire gérer des changements organisationnels tout au long de son activité.

Tout ses facteurs avec le développement social et le degré font ressortir des préoccupations d'ordre psychologique concernent les besoins et désir des clients interne en matière de : condition de travail, de motivation, d'enrichissement de travail et d'élargissement de travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M chérif : nouveaux rôles du DRH , cour 2em années master

### **1.2.2. L'apport des NTIC dans la GRH :**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, s'introduisent qu'on le veuille ou pas dans l'ensemble des rouages de l'entreprise. Au niveau de la GRH il ya eu lieu d'un double impact d'un côté l'impact instrumental généralement Avantageux et de l'autre côté plus critique ou elle doit repenser son mode de management des hommes.

L'impact instrumental : principalement porté sur la diminution des couts et la disponibilité de l'information stratégique à travers:

- la Capacité de stockage de données illimité
- l'accès rapide et personnalisé à l'information (SIRH) gestion de la paie informatisée par exemple: pc paie.
- une communication interne dont l'outil est à faible cout (intranet).
- le calcul facile des divers indicateurs (tableaux de bord).
- Le recrutement, les entretiens (test informatisé).
- les mises en situations et jeux de rôle informatisés.
- les pratiques de la gestion de la mobilités à faible cout (communication non stop) .
- des systèmes de pointage plus pointu
- gestion individualisée et personnalisée des salariés (suivi et gestion de la carrière).

L'impact des TIC le plus cruciale sur la GRH se résume dans le fait que la disponibilité de l'information et la communication concentrée sont généré des mutations sociales, ainsi des nouveaux comportements organisationnels deviennent la préoccupation des gestionnaires.<sup>1</sup>

### **1.2.3. Les phases évolutives des préoccupations de la Fonction RH :**

L'appellation de la fonction n'a pas toujours reflété sa mission, des appellations comme administration du personnel, gestion du personnel, relations sociales et ressources humaines ne sont pas l'objet de notre classement, nous nous concentrons

---

<sup>1</sup>Biétry, Franck : E-GRHEMS Editions2002

sur ses problématiques et pratiques, aussi les dates citées sont des repères chronologique et ne reflètent pas le début ou la fin stricte des pratiques RH de cette époque.

### **1.2.3.1. Phase 1 :Gestion du personnel « 1850 1960 1970»**

Dans cette première phase la fonction Ressources Humaines disposait d'une vision opérationnelle, ses préoccupations principales se limitaient à s'occuper de **l'administration du personnel** ensuite de **la gestion des relations sociales**.

Elle devait pour ceci :

- Maitriser l'écart entre le besoin du poste et entre les qualifications du poste.
- Appliquer la législation social et veillez sur la sécurité matérielle de 'employé.
- S'assurer principalement de la productivité actuelle du salarié.

Pour cela, les pratiques appliquées dans cette époque se limitent aux :

- ❖ Recrutement : ce dernier se fait par rapport à deux critères ; le degré de professionnalisation, et selon les descriptions du besoin de poste.
- ❖ La rémunération : dépend de la réalisation des tâches qui se traduisent par le rendement au salaire.
- ❖ La formation : former les ouvriers par rapport à la méthode la plus efficace (moins de temps, moins de couts)
- ❖ La gestion des effectifs : la gestion de l'absentéisme par les sanctions en suite par des approches plus psychologiques.

La faisabilité de ces pratiques est influencée principalement par:

- le courant classique sur des fondements tels que : l'autorité- la fonction de l'administration / sécurité.
- l'école des Relations Humaines telles : Les considérations de l'être humain- Les motivations de l'Homme.

Il faut bien appréhender le fait que c'est la manière de raisonner qui a changé, pas les finalités de la fonction elle-même. Dans cette phase l'évolution est instrumentale par l'évolution des courants de pensée essentiellement classique et relations humaines.<sup>12</sup>

### **1.2.3.2 : l'affermissement de la fonction « 1970 1980 1990 »**

L'évolution de la fonction ne veut pas dire interruption des anciennes pratiques mais d'ajout et d'amélioration ; Dans cette phase le rôle de la fonction est plus fonctionnel qu'autoritaire par rapport à précédente, les pratiques continuent d'évoluer mais aussi les préoccupations évoluent et grandissent avec une vision plus stratégique de son rôle dans l'entreprise, elle s'occupe en générale de :

#### **La gestion de l'emploi et La mobilisation des compétences :**

La GRH avait pour mission de plus dans cette période **l'ajustement des effectifs** en volume et en qualité en assurant une certaine flexibilité et devait **anticiper les évolutions** techniques sociales et économiques, avec toujours la contrainte de la gestion des relations sociales.

Ainsi elle cherchait déjà à réconcilier l'impératif de la citoyenneté (climat social) et compétitive (concurrence économique).

Au même temps elle entremêlait une gestion proactive et gestion des actifs spécifiques humaines.

D'abord une vision tactique qui s'accompagne avec une décentralisation de la fonction et l'appariation de la GPEC ; ensuite une vision stratégique où la fonction RH contribuait à l'élaboration des politiques stratégiques de l'entreprise.

Au-delà des pratiques citées précédemment s'introduisent :

- **Le Bilans social** : il a permis d'identifier les premiers indicateurs sur la situation de l'entreprise, sur le plan du suivi des effectifs, l'évolution des conditions de travail et des actions de formation.
- **La GPEC** : la GPEC était marquée par plusieurs périodes:

---

<sup>1</sup> Jans Michel : op

<sup>2</sup> Jans Marie Perette : ressources humaines op.cit.

**GP:** Avant les années 1975 la Gestion Personnel s'articulait principalement sur :

- L'étude des caractéristiques de l'environnement.
- L'analyse des caractéristiques et des objectifs.
- La compréhension de l'univers social.

**GPE:** Ensuite la gestion prévisionnelle des effectifs cherchait à :

- promouvoir un management à caractère humain, en cherchant une adéquation entre les individus et les emplois pour prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des aspirations des entreprises, aussi à optimiser une gestion de ressources humaines en croissance.
- prévenir les crises suite à des grandes réductions en personnels dans les entreprises.

**GPEC:** Enfin une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui consiste à planifier pratiquer et contrôlé des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et ressources de l'entreprise sur un plan quantitatif et qualitatif .Ses préoccupations dictées à la fonction RH de **nouvelles pratiques** et outils à enjeux important comme :

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| ▪ Formation                        | ▪ La cartographie des emplois              |
| ▪ évaluation des compétences       | ▪ La masse salariale                       |
| ▪ Validation des acquis            | ▪ Répartition des effectifs par catégories |
| ▪ Suivi personnalisé des carrières | ▪ socioprofessionnelles                    |
| ▪ La gestion de la mobilité        | ▪ Pyramide des âges                        |
| ▪ L'audite social                  | ▪ Pyramide de l'ancienneté                 |
| ▪ Le tableau de bord               | ▪ Référentiel d'emploi type                |

❖ **La communication :** dans le milieu des années 1990 la communication était déjà parmi les pratiques RH ; la vision classique se limité à ce que la communication interne soit un processus d'organisation et de transmission d'informations aux salarié, des outil comme: l'intranet le journal d'entreprise et les réunions étaient de plus en plus à la mode.

Entre sa professionnalisation et son développement comme fonction stratégique cette période était la plus riche en évolution soit par rapport aux outils impliqués soit dans l'impact sur l'entreprise.<sup>1</sup>

### **1.2.3.3. Phase 3 : une fonction de plus en plus Stratégique « de 1990 à nos jours »**

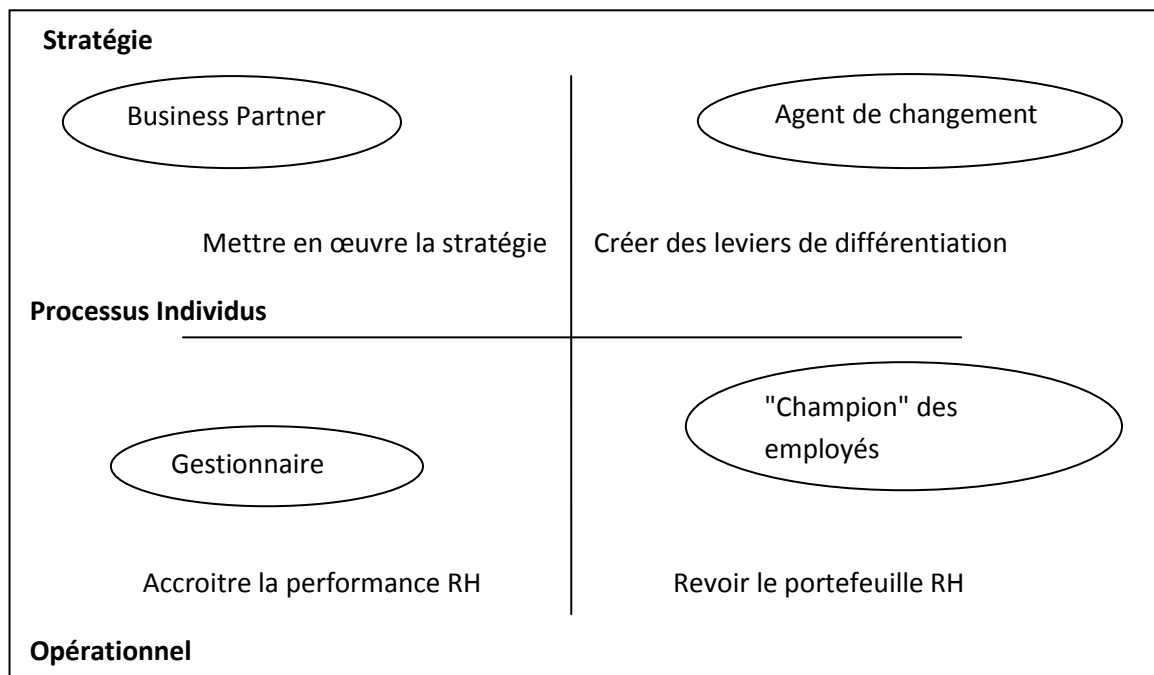
De son rôle autoritaire en suite fonctionnel, c'est le rôle d'état-major de fonction RH qui est à jour, de plus en plus stratégique avec la prise de conscience sur l'homme comme levier de compétitivité elle est chargée essentiellement de :

- ✓ **Assurer la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et le plan d'action des ressources humaines**
- ✓ **favoriser l'intégration de l'économie et du social**
- ✓ **Anticiper et gérer les évolutions**

Ces trois axes englobent une multiplicité de tâches et de préoccupations de la fonction : comme réelle partenaire dans l'exercice de la planification stratégique, elle doit promouvoir et réaliser une meilleure allocation prévisionnelle des ressources humaines à la fois quantitative et qualitative par les compétences. Elle doit valoriser les dispositifs du management durable dans l'entreprise ainsi qu'initier les démarches, mais également d'être garante d'un déploiement efficace dans l'entreprise. Ceci est généralement à travers :

- la mobilisation des employés avec des plans de communications internes et externes aux parties prenantes.
- la Création d'une culture de management durable en l'intégrant dans la gouvernance de l'entreprise.
- Assurer une performance durable des collaborateurs.
- engagé un autre dialogue social
- Véhiculer une image d'employer responsable.
- Mettre en place des conditions de travail durables.
- La gestion du changement.
- Le service des managers.

<sup>1</sup> Faycel benchemam et Géraldine Galindo : Op.cit.

**Figure 2: Schéma représentatif des quatre démentions de la fonction RH**

**Source :** "Le risque des illusions" .V. Attias-Delattre – ESEN 2010

#### Anticiper et gérer le changement :

La GRH est appelé aussi à gérer le changement et participer à l'élaboration du processus de conduite de changement, sa diffusion et son Accompagnement par des mission comme :

- Sensibilisation des salariés dans le processus.
- Créer un sens pour les actions
- Multiplier les actions de communications
- Accompagner les collaborateurs durant le processus.

Nous allons développer dans le chapitre deux le point de pilotage du processus du changement.

À travers l'évolution des préoccupations et de l'environnement des entreprises et de la GRH plus précisément, nous appréhendons mieux le rôle de la fonction RH qui s'élargie sur

plusieurs terrains, notre travail va porter sur un des plus actuel rôle qui est : participer au pilotage du processus de changement.<sup>1</sup>

#### **1.2.3.4. Point sur l'évolution de la GRH dans le Maghreb :**

L'évolution de la GRH se diffèrent d'une région à une autre, les pays du Maghreb ont connu un rythme d'évolutions différents qui s'explique par un certain nombre de facteurs :un niveau de développement économique, une intervention étatique mutation de l'environnement politique.

La GRH faisait toujours face à des défis importants: l'indépendance, l'industrialisation, la modernisation, la mondialisation, tout ceci dans un temps limité environ 50 ans, ce qui a souvent engendré de larges dysfonctionnements

En premier lieu l'héritage coloniale avec : les infrastructures qui ont été soumis a un code da travail (dit code de travail outre-mer) ou dans plusieurs activités les chefs de l'entreprise disposaient d'une liberté totale en matière d'embauche, et pouvaient se permettre d'être autochtone, aussi une culture syndicale Française active dans ces Entreprises.

Cet héritage lourd a poussé ces pays à adopter des stratégies de « salut public » pour assurer les services publics vitaux, à travers des recrutements de masse sans trop se préoccuper de la qualité de la main d'œuvre.

Les pratiques RH comme : le recrutement, la politique salariale, promotion relever des discisions personnelles du chef.

Un autre angle du social (logement, transport, santé...) la fonction cherchait à combler le besoin du peuple dans les entreprises publiques. Des les années 1970 les conflits se multipliaient et les relations de travail se dégradées, ce qui a fait l'appariation d'une volonté de passer à une autre phase de GRH.

Dans une seconde phase d'évolution, la Gestion des Ressources Humaines au Maghreb s'aligne à une stratégie de minimisation des couts en s'inspirant du modele européen (chacun selon sa spécialité, « travail égal salaire égal » ) on arrête le recrutement massive tout ça sans prendre compte du développement de la RH.

---

<sup>1</sup> Cours PDF l'évolution des modèles de GRH

La GRH se modernise en matière d'instruments et outils avec une volonté de suivre le cap des pays développés, mais l'application n'est pas au rendez vous, car les entreprises étaient plus dans l'objectif : paix social que dans l'application du management européen.

La crise des années 1980 et l'explosion social de 1988 spécialement en Algérie change la donne on abondant le modèle socialiste, l'état prend conscience que son rôle est d'identifier et mettre en place les règles du jeu, en laissant la marge et la liberté qu'il faut pour que les entreprises se développent.

La GRH entre dans une troisième phase, en suivant l'évolution des pays méditerranéens comme la France, mais cette évolution est liée au contexte culturel et politique des pays, l'objet est d'ajuster les ressources et les besoins et d'optimiser la Ressource Humaine. Le contexte actuel permet une professionnalisation de quelques activités de la fonction RH, le développement rapide des marchés économiques actuels oblige les entreprises à s'adapter aux nouvelles technologies et aux besoins.<sup>12</sup>

### **1.3. Les Rôles des DRH :**

Comme nous l'avons vu dans les deux sections précédentes qui expliquent le passage d'une fonction purement administrative et opérationnelle à une fonction stratégique.

De nos jours, l'entreprise doit faire face aux nouveaux défis qui s'imposent (défis technologiques, l'incertitude économique, l'internationalisation...), en s'appuyant sur de nouvelles pratiques de la GRH.

Dans une première partie de cette section, nous citons les rôles proposés par Jean Marie Peretti de son livre « Tous DRH »;Et dans une deuxième partie nous énumérons les nouveaux rôles selon l'ouvrage « le DRH du 3eme millénaire » qui contient des témoignages des personnalités liées directement à la fonction de DRH.

<sup>1</sup>H.Chebbi Radia : synthèse sur l'évolution de la fonction RH en Tunisie .

<sup>2</sup> Luca Duford , assistant chercheur Euromed Marseille à partir des travaux suivants Algérie : ALGRH - Meziane, M. (2006) « L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie » Zouanat H. (2006) « LA GRH au Maroc : Histoire et perspectives de reconfiguration », ARFORGHE - Chebbi R. (2006) « Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis ».

### **1.3.1 Partie une : les Rôles d'un DRH selon les l'ouvrages tous DRH :**

#### **1.3.1.1. Avoir une connaissance dans le cadre juridique :**

Un directeur des Ressources Humaines, doit connaître et maîtriser le cadre réglementaire appliqué au domaine de la GRH. Il doit avoir une bonne connaissance concernant le contrat de travail, une fois qu'il existe, des conséquences importantes se résultent (les droits et obligations de chacun vers l'autre), aussi il doit savoir les types de contrat, la durée (déterminée, indéterminée, temporaire).<sup>1</sup>

Jean Marrie définit trois axes principaux pour expliquer comment le contrat de travail peut être utilisé comme outil de gestion :

- Le contrat de travail source et moteur du dialogue social : les négociations collectives facilitent le contrat individuel.
- Le contrat de travail base du contrat de confiance : parler le même langage, partager les mêmes valeurs afin d'éviter les conflits et les malentendus
- Le contrat de travail évolutif : outil naturel de l'harmonisation entre les finalités de l'entreprise et les attentes du salarié.

Avoir une connaissance dans le domaine judiciaire permet de réduire le niveau de risque juridique qui en résulte dans le domaine des relations du travail (la poursuite des infrastructures du travail, risque en matière d'hygiène et de sécurité de travail ...)<sup>2</sup>

#### **1.3.1.2 Choisir et recruter ses collaborateurs :**

Le recrutement est une activité essentielle et stratégique pour la personne concernée et pour L'organisation, qui vise à combler les besoins en matière ressources humaines pour satisfaire les exigences des postes.<sup>3</sup>

Trois aspects doivent être pris en considération lors de l'élaboration d'un plan de recrutement :

- le coût ne doit pas dépasser le budget autorisé.

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean Marie, Tous DRH, éditions d'organisation, 1996, P.39

<sup>2</sup> Ibid., P.59.

<sup>3</sup> Ibid., P.75.

- les délais : tout manque, peut générer des dysfonctionnements au niveau de la productivité,
- une mauvaise adéquation entre les candidats et l'entreprise.

Les étapes de recrutement sont :

- 1) Définir et anticiper le besoin en quantité et en compétence : établir un plan d'action afin de présenter aux demandeurs les meilleurs candidats au moment prévu .
- 2) La définition des postes et des profils : définir des fiches de poste (missions, compétences recherchées...) et les profils des candidats.
- 3) Chercher d'abord en interne si la ressource existe : un recrutement interne permet moins de cout de recrutement et facilite l'adaptation du personnel.
- 4) Organisation et Planification des entretiens : afin de savoir si le candidat répond aux critères fixés au départ.
- 5) La gestion des entretiens d'embauche à travers un nombre de démarche, un accueil chaleureux, mettre le candidat à l'aise...etc.
- 6) Se décider et assumer son choix : choisir selon les critères absolus et relatifs, selon les facteurs de personnalités.
- 7) Accueillir, intégrer et évaluer : Préparer, annoncer l'arrivée du nouveau recrue et l'aider en encadrant dans les premiers temps.
- 8) Auditer les départs et désistements : vérifier l'efficacité du processus de recrutement avec les directives et les objectifs fixés<sup>1</sup>

Rechercher les candidatures, nécessite une procédure de recherche bien définie et généralement cette démarche prend beaucoup de temps, des couts élevés et plusieurs autres risques, ce qui a mené les entreprises à chercher de plus en plus les possibilités de promotion en interne

La recherche des candidats s'opère par : des relations, par voie d'annonce, par approche directe, par une approche directe, choisir un consultant et travailler avec lui ...etc.

### **1.3.1.3. Gérer l'emploi et les temps :**

Avec le temps les besoins des postes évoluent parallèlement avec les évolutions qui touchent l'entreprise, cette dernière cherche toujours à faire l'équilibre entre les besoins en

---

<sup>1</sup> Ibid., P.84.

entreprises, et les compétences disponibles. L'adaptation passe principalement par quatre aspects :

Prévoir l'évolution de l'emploi : Aujourd'hui c'est aux différents niveaux opérationnels que doivent être définis les emplois de demain et le nombre de postes nécessaires, c'est d'anticiper l'avenir de l'entreprise au niveau stratégique structurel et opérationnel.

Le rôle d'un DRH dans cette phase est :

- D'analyser les conséquences sociales des projets (compétences requises, lacunes à combler, licenciement éventuel à opérer etc.).
- D'apporter ses connaissances et son conseil dans les conceptions des nouvelles organisations (conditions de travail, sécurité, contenu des emplois etc.).
- Définir et mettre en œuvre la politique sociale et de la communication.
- Développer les programmes de préparation et d'accompagnement puis contrôler leur bon déroulement.<sup>1</sup>

Parmi les aspects fondamentaux, la flexibilité, le besoin de cette dernière apparaissent comme une réponse aux contraintes extérieures et intérieures. Développer une flexibilité auprès du personnel, permet d'avoir une capacité de répondre à un changement.

Le DRH doit aussi gérer des plannings plus complexes, Suivre et former des salariés plus nombreux, instaurer un roulement pour les jours très demandés. Il doit aussi assumer les plans sociaux et gérer les changements internes et les départs.

#### **1.3.1.4. Orienter :**

C'est d'intégrer les projets professionnels personnels des salariés dans la même voix de la direction des ressources humaines, la démarche se présente comme suite : Définir les projets professionnels et orienter les carrières, en permettant à chaque collaborateur d'éclairer les conditions de son action présente et d'exprimer ses désires. Pour bien suivre la carrière des collaborateurs quatre principes s'affichent:

---

<sup>1</sup> Ibid., P.110.

- D'être à l'écoute
- D'identifier les compétences et les potentiels
- D'anticiper
- D'innover<sup>1</sup>

Ces principes favorisent l'ajustement des politiques de carrières aux caractéristiques de l'entreprise et à la population considérée.

Le bilan des compétences peut être considéré comme un outil d'orientation : ce bilan offre l'occasion au DRH d'expliquer en toute transparence les conséquences des changements voulus ou subits, d'impliquer tous les acteurs dans la réalité de l'incertitude.

#### **1.3.1.5. Manager la formation :**

La formation continue, est le moyen dont dispose le management pour que le niveau des compétences des personnes soit au niveau des exigences des clients nécessite une forte implication de la hiérarchie.

La DRH doit suivre les démarches suivantes dans la mise en place d'une politique de formation :

- Les cadres doivent identifier les besoins de former et l'élaboration des plans de formation
- Il faut prévoir l'animation et le suivi de la politique de formation
- Décider les critères de la formation, planifier un système d'évaluation et de gestion et un suivi.

Donc la DRH doit accroître les compétences de ses collaborateurs et la performance de son équipe par la formation.

#### **1.3.1.6. Rémunérer :**

La hiérarchie intervient tout au long du processus de définition et en mise en œuvre d'une politique de rémunération globale

---

<sup>1</sup> Ibid., P.155.

La DRH a pour mission de mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations, et de communiquer sur ces politiques prenant en considération la transparence et l'équité. Aussi d'évaluer les postes pour avoir un classement des postes selon des critères établis.

D'autres parts, la DRH est chargée de développer de nouveaux modes de rémunération. Individualiser les rémunérations, autrement dit, évaluer dans sa globalité en incluant les primes. Sa finalité est la motivation et la satisfaction du personnel.<sup>1</sup>

#### **1.3.1.7. Mobiliser :**

Permettre aux collaborateurs de développer leurs propres ressources et les mobiliser efficacement dans le cadre de l'organisation est l'un des défis qu'elle doit faire face.

D'abord en impliquant ses collaborateurs, le DRH doit à son tour :

- Expliquer et justifier ses décisions.
- Communiquer sur des questions et pas seulement sur des réponses ; c'est ainsi faire participer chacun à un mode de raisonnement.
- Relier ses propres actions à un contexte plus larges d'une politique d'entreprise.

Ensuite il faut animer et communiquer l'efficacité des organisations. Ces deux leviers permettent de rendre une équipe plus productive, de se comporter en chef de projet, d'intervenir comme un expert en relations humaines, de devenir la force qui aide à accroître.

L'information considérée d'une part, comme pilier de l'organisation des entreprises, et d'autre part comme nouvelles compétences. Ainsi le rôle du DRH est de faire descendre l'information, la faire remonter, circuler, entrer dans l'entreprise, et la représenter à l'extérieur.

La maîtrise de l'interculturel est une gestion de la diversité dans l'organisation. Devenue indispensable de nos jours, c'est aussi la maîtrise d'un langage commun qui devient une préoccupation pour les managers.

On doit savoir que le développement des compétences interculturelles au sein d'une organisation nécessite du temps.

---

<sup>1</sup> Ibid., P.225.

Pour mobiliser le personnel, le DRH doit redessiner l'organisation du travail afin d'améliorer les motivations, la qualité de la vie au travail et l'efficacité de l'organisation.

#### **1.3.1.8. Négociateur :**

La négociation collective joue un rôle plus périphérique dans la régulation du rapport salarial au sein de l'entreprise.

La hiérarchie doit maîtriser et connaître l'intérêt et les limites des négociations et du dialogue social au sein de l'entreprise. Trois regards pour l'implication dans la hiérarchie:

- Connaître les logiques et modes d'action des syndicalistes ,ou comment « gérer» ses délégués .
- Développement du dialogue social dans l'entreprise.
- Négocier avec les partenaires sociaux.<sup>1</sup>

#### **1.3.1.9. Veiller :**

Le système d'information de la direction du personnel : les entreprises performantes se distinguent par la qualité des décisions.

La gestion des ressources humaines est considérée comme une fonction stratégique dont la mission est de prendre des décisions concernant l'organisation, l'homme et la technologie. La maîtrise de l'informatique dans la fonction RH devient indispensable. Avoir une vision stratégique des ressources humaines signifie pour le responsable hiérarchique une conception plus globale et anticipatrice des actions liées directement à la RH. L'ajustement d'un minimum d'anticipation permet d'éviter des situations difficiles sur le plan de l'emploi.

Dialoguer avec la DRH: le dialogue semble très efficace si les managers cherchent à diminuer le niveau de risque des dysfonctionnements. La DRH d'aujourd'hui est plus coordinatrice et Ce dialogue permet à la DRH de consolider son rôle dans les décisions stratégiques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid., P.303.

<sup>2</sup> Ibid., P.333

**1.3.2. Partie deux :**

Les nouveaux rôles du DRH selon l'ouvrage « Le DRH du 3em millénaire » <sup>1</sup>

**1.3.2.1. Maître de l'analyse à l'intuition:** (entretien avec Bénédicte du Chatelier, DRH groupe Laser)

C'est d'avoir un bon équilibre entre la conception, l'intuition et la compréhension des jeux d'acteurs. C'est porter un autre regard sur l'entreprise, analyser les situations et les capacités des acteurs internes et externes. Le DRH joue un rôle important dans la recherche du sens.<sup>2</sup>

**1.3.2.2. Réunir le savoir, l'avoir et l'être :** (entretien avec Catherinechaouard, DRH groupe Elior )

De plus que ces connaissances nécessaires pour exercer son métier, il doit développer une personnalité à capacité accru dans le relationnel, sa capacité d'adaptation de son savoir faire est cruciale pour accompagner le changement.<sup>3</sup>

**1.3.2.3. Une dimension politique qui valorise le capital humain :** (entretien avec François Eyssette , DRH groupe BIC Service )

Le DRH est un homme politique car il prend en considération l'ensemble des dimensions de ce qui se passe autour de l'entreprise. Quant à la motivation, le sentiment d'appartenance est de plus en plus considéré.<sup>4</sup>

**1.3.2.4 Donner du sens à l'entreprise :** (entretien avec Jean Michel Garrigues /DRH groupe NRJ)

De plus en plus la gestion s'individualise, la gestion uniforme des grands groupes laissent une place à une gestion de filiale décentralisée. Le DRH doit donc développer un langage

<sup>1</sup>Edgard ADDED. Carine Dartiguepeyrou. Wilfrid Raffard .Michel Saloffcoste.: le DRH DU 3ème millénaire : Edition village mondial paris 2007.

<sup>2</sup> Ibid., P.47.

<sup>3</sup> Ibid., P.57.

<sup>4</sup> Ibid., P.73.

commun, auteur des valeurs de l'entreprise pour fédérer, convaincre, attirer, fidéliser, séduire, et adapter constamment les individualités aux enjeux collectifs<sup>1</sup>

**1.3.2.5. Le DRH, une personne plurale** (*entretien avec Cathy Kopp, DG RH et DD groupe Accor*)

A la fois opérationnel et stratège, il est transversale car il doit connaître l'impact de la politique de son entreprise, les fournisseurs et les sous-traitants travaillant dans l'entreprise, et ceux qui travaillent aussi à l'extérieur pour l'entreprise. C'est le Binôme du PDG qui doit aussi comprendre et faire comprendre les différents enjeux culturels.<sup>2</sup>

**1.3.2.6. Remettre en cause nos modèles de pensée** (*entretien avec Pierre Lebleu, ex-DRH ocde*)

L'un des avantages concurrentiels de nos jours est la capacité d'adaptation, la mobilité et la clé de cette intelligence collective dans l'entreprise. L'une des fonctions majeures du DRH est de gérer l'échange de personnel hautement qualifié et pour ceci le point de départ est d'accepter que les individus soient différents les uns des autres.<sup>3</sup>

**1.3.2.7. Le manager porteur de la dimension humaine et RH :** (*entretien avec Alain Maurriées, DRH Coca-Cola entreprise, président de l'OICOS*)

La capacité à sentir ce qui se passe dans le corps social de l'entreprise est essentielle, le DRH devrait rester proche des autres, mais devra se former sur des différents points où l'improvisation n'a pas sa place « *un dents sans technique n'est rien qu'une sale manie* », C'est là où intervient la dimension de l'éthique.<sup>4</sup>

**1.3.2.8. Savoir jouer sur le clavier des régulations :** (*entretien avec*

L'utilité des contre-pouvoirs sociaux dans l'entreprise est de plus en plus source d'évolution innovante en matière de management des hommes et de climats sociaux favorables à la viabilité à long terme.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ibid., P.93.

<sup>2</sup> Ibid., P.103

<sup>3</sup> Ibid., P.115.

<sup>4</sup> Ibid., P.139.

<sup>5</sup> Ibid., P.153.

**1.3.2.9. le DRH coache du terrain :** (*entretien avec Etienne Rémond , DRH groupe groupe FLO*)

La fonction DRH , demande à la fois d’agir de façon durable sur les structures et d’autres part d’accompagner les choix des managers , dans une entreprise de service décentralisé il ne faut jamais croire a 100% des analyses de la hiérarchie intermédiaire , la vérité se perd souvent, on outre il faut aller vérifier soit même.<sup>1</sup>

**1.3.2.10.Un gestionnaire de paradoxes :** (*entretien avec Dominique Vercoestre, DG A RH beauté prestige interationnal , président de personnel association* )

Les enjeux prioritaires seront la gestion des talents avec la globalisation et la gestion de diversités dans une culture de plus en plus individualisée et La gestion permanente du changement par la création d’un climat de confiance dans un environnement instable.<sup>2</sup>

Pour conclure on peut dire que la fonction de gestion de ressources humaines à été influencée par plusieurs facteurs spécifiques au temps et à l'espace où elle à été exercé. Elle a évolué principalement en deux axes d'un coté ses préoccupations et d'un autre ses instruments.

Parmi ses dernières préoccupations, la conduite du changement, ce phénomène sera l'objet de notre deuxième chapitre.

---

<sup>1</sup> Ibid., P.179.

<sup>2</sup> Ibid., P.219.

# Chapitre 2

## **Chapitre II : Le management du changement**

Nous avons consacré ce chapitre au changement organisationnel, nous avons divisé notre travail en deux sections, la première vise à appréhender le phénomène du changement organisationnel en expliquant de quel changement s'agit-il et sa nécessité dans l'entreprise, son processus et ses finalités.

Une deuxième section porte principalement sur les trois grandes voix managériales du changement qui sont la communication la formation et le coaching.

### **2.1 : Le management du changement :**

#### **2.1.1 Définitions:**

"Changement : nom- action de changer, modification transformation innovation".<sup>1</sup>

"Action, fait de changer de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre

Synonyme :

- Echange fluctuation mutation permutation relève
- Remplacement substitution.
- Altération métamorphose modification mue
- Transformation variation.
- Innovation nouveauté revirement volte-face".<sup>2</sup>

" 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 aspiration des personnes concernées"<sup>3</sup>

"...il y a de ce fait différentes approches possible du changement quant à sa nature et son ampleur qui peuvent conduire à des termes aussi divers que mouvement,

<sup>1</sup> Larousse dictionnaire de la langue française édition spéciale Algérie.

<sup>2</sup> Site web officiel LAROUSSE définition et synonymes changement/14612 consulté le 15/03/2014 à 14h30.

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

ajustement, modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture, ou métamorphose..."<sup>1</sup>.

Pour plusieurs auteurs Le changement désigne le passage d'un état à un autre ; et selon sa nature, sa durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de **révolution**, de **transformation**, de métamorphose, de modification, de mutation ou de reengineering. Il s'exerce dans des domaines et à des niveaux très divers; pour notre travail c'est le changement organisationnel qu'on va traiter.

### **2.1.2 Pour quoi, et quel changement ?**

Dans notre travail nous allons cibler le changement organisationnel c'est-à-dire le changement qui se produit dans les entreprises.

Il faut préciser qu'un grand pas est franchi par une majorité d'entreprises, nommées survivantes par plusieurs auteurs, dans leurs fonctionnement avec le changement , vu quelles ont passée de l'ancien angle qui était de lutter contre le changement en luttant contre le déséquilibre, à une approche d'adaptation à l'environnement; actuellement on parle de capacité à changer ,et la rapidité de changer devient même pour plusieurs entreprises un avantage concurrentiel.

Donc Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toutes entreprises face a l'instabilité et au développement de leur environnement.

Pour comprendre de quel changement organisationnel s'agit-il nous aborderons deux points essentiels : la **nécessité ou la volonté de changer et les multiples dimensions du changement** :

**Nécessité ou volonté !** : L'une ne nie pas l'autre

C'est une approche volontariste qu'on va traiter dans notre travail, c'est un choix de modification d'orientation voulu d'une partie prenante dans la gouvernance d'entreprise à un moment donné. si on précise que c'est une partie généralement et non l'ensemble des parties de la gouvernance c'est par ce que ce n'est pas toujours la direction générale qui se lance

<sup>1</sup> Olivier Meier et al : Management du changement, le changement culturel et organisationnel, stratégie d'entreprise, MANAGEMENT SUP, DUNOD. Paris 2012 ; P.4.

dans des projets de changement, dans leur ouvrage Julia Balogun et Veronica Hope Hailey "Stratégie du changement" expliquent :

*" Cet ouvrage s'adresse à la fois aux étudiants et aux cadres dirigeants, mais dans le texte nous faisons référence aux réformateurs pour désigner la personne responsable de la mise en-œuvre du changement dans toute organisation. de nombreuses personnes peuvent remplir ce rôle : dans certaines entreprises ce sera le président directeur général, dans d'autres, le directeur des ressources humaines, ou encore une équipe de quelques personnes choisies spécialement pour conduire le processus de changement "1.*

Le choix de se lancer dans un processus de changement ne veut pas dire qu'il n'y a pas besoin, au contraire l'entreprise subit le changement par le biais de son environnement, principalement lié aux turbulences de ce dernier et son impact direct sur sa compétitivité. L'entreprise doit changer pour survivre, les facteurs sont multiples et sont d'une relation de causalité très complexe :

- Les évolutions des attentes des clients externes comme internes
- La concurrence féroce entre les entreprises.
- La mondialisation de l'économie.
- le Développement des pays asiatiques ( plus d'innovation dans les marchés)
- La création des déséquilibres entre l'offre et la demande.
- L'informatisation et l'automatisation des activités dans l'entreprise.
- Les exigences du développement durable et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.
- l'accélération de l'innovation avec l'évolution de la fonction recherche et développement.
- la disponibilité de l'information.
- la concentration de la communication.
- le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- la nécessité du partage et du développement des partenaires.
- l'externalisation des activités.

---

<sup>1</sup> Julia Balogun, Veronica Hope Hailey : Stratégie du changement collection stratégique. Edition Pearson Education, 2005.P.14.

- La jurisprudence et la rapidité du changement législative dans certains pays.<sup>1</sup>

Vue l'objet de notre travail nous n'allons pas expliquer ces facteurs ni les liens de leur causalité, mais nous éclaircirons un détail pointu sur une partie de ses facteurs qui poussent vers un changement dit continu, c'est-à-dire l'instauration d'une culture de changement.

Marine Auger dans son livre "Managers réveillez-vous!" interpelle les managers, plus précisément les managers français sur leur façon et mode de pensée : elle cite

" Nos schémas de pensées imposées par une logique de rentabilité à court terme nous éloignent terriblement du marché"

" La notion de connaissance et d'innovation renvoie à la nécessité de mobiliser la ressource humaine dans une démarche d'apprentissage collectif "

"L'innovation ne se décrète pas, elle se manage s'adapte se construit et évolue en fonction de différents phénomènes culturels managériaux et communicationnels auxquels elle est confronté"<sup>2</sup>

Elle met en évidence le besoin de changer vers des entreprises de changement des entreprises apprenantes, des entreprises à capacité accrue dans l'innovation. Ce besoin de changer vers cette entreprise apprenante est aussi présent chez Jean-Louis Klisnick:

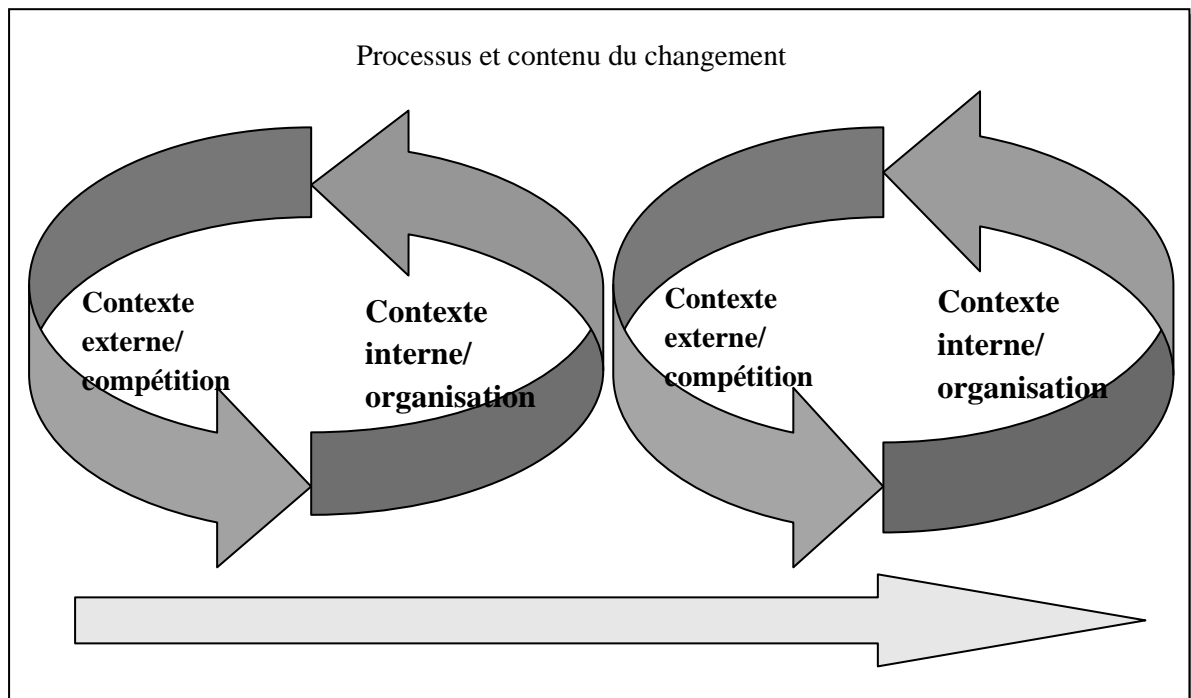
" Les entreprises doivent s'habituer à ce que la concurrence nouvelle les forcera régulièrement à brûler ce qu'elles sont devenues et à se reconstruire,...est ce que les entreprises prétendues apprenantes sont une réalité possible ?...même si elles ne le sont pas, les dirigeants doivent agir comme si elles l'étaient"<sup>3</sup>

Ce type de besoin classe le changement comme un processus qu'on mène dans l'entreprise (figure 1) en l'installant comme culture, mode de management ou activité régulière, et c'est sa capacité à se produire rapidement qui va devenir une des avantages dans la compétitivité des entreprises.

<sup>1</sup> Benoit Grouard Francis Meston : L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, 4<sup>ème</sup> Edition, DUNOD paris ,2005 .

<sup>2</sup> Marne Auger : Manager, réveillez-vous ! Le monde change, Afnor Éditions 2012.

<sup>3</sup> Jean-Louis Klisnick : le changement Harvard Business Review. Edition d'organisation2000,

**Figure 2 : le changement comme processus dans le temps**

Selon les besoins cités précédemment, les changements peuvent être diverses à caractères multiples et complexes. Dans son analyse Olivier Meier et AL font ressortir trois caractères pour le positionné

- Un changement *globale ou partiel* : un changement qui touche l'ensemble de l'organisation ou juste une partie de l'organisation (une division précise)
- Un changement *majeur ou marginal* : un processus continu ou interrompu.
- Un changement *progressif ou rapide* : développement graduel par une stratégie ou par crise.<sup>1</sup>

Ces caractères ne sont pas les seules à distinguer un changement d'un autre, il peut être aussi de plusieurs autres dimensions : culturel, structurel, opérationnel ou stratégique, etc.

"Le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui rythme le processus d'évolution des organisations »<sup>60</sup>. Il affecte donc l'organisation, peut toucher « des perceptives économiques, politiques, techniques et sociales »<sup>61</sup>, et faire l'objet des résistances.

<sup>1</sup> Olivier Meier et al : op.cit.

En effet, le changement organisationnel affecte les gens et leurs relations provoquant des conflits et faisant naître à des problèmes. Il s'agit de transformer leurs attitudes et leurs comportements afin d'assurer un apprentissage de nouvelles méthodes. Le dirigeant doit donc se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique. « Un changement dans le comportement de l'individu membre d'une organisation est au cœur du changement organisationnel »<sup>620</sup>.<sup>1</sup>

Pour situer le changement que nous voulons traitait trois points qui sont à retenir : le premier réside dans son **objectif** principal :

- 1) Il est l'objet principal d'acquisition de la capacité des acteurs de l'entreprise à répondre aux besoins de leur environnement. Besoins actuels ou futures. C'est-à-dire : il vise à introduire et à acquérir de nouveaux comportements aux hommes et femmes de l'organisation de façon à les ajustés aux besoins et aux conditions de réussite de l'entreprise.
- 2) le deuxième dans son exécution : il va s'opérer dans la continuité d'activité de l'entreprise, il doit être en temps réel, Jon Mackenzie pionnier de la révolution numérique du monde académique. le compare à un travail de réparation d'un véhicule en marche.
- 3) : il est préférable de l'appréhender comme un processus continu d'adaptation à long terme.

Il peut être structurel culturel ou juste un changement d'orientation, dans ce qui va suivre nous allons apporter et décrire un processus qui s'adapte aux diverses situations et qui les prend en considération par diverses analyses.

---

<sup>1</sup>Selma zone Site valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel, faculté des sciences économiques et de gestion Tunis – DEA en science de gestion 2003 dans la catégorie : ressources humaines : Guiton Alice, Hafsi Taib et fabi bruno Idem. web Mémoire en ligne

### **2.1.3 Processus de conduite de changement**

Partant du constat ou le changement est un fait réel pour les entreprises, son bon déroulement à besoin d'un processus qui soit met en place " processus de conduite de changement".

"La définition du changement consiste à analyser et comprendre une situation de changement dans le contexte d'une organisation, à définir et évaluer les solutions alternatives possibles et à sélectionner les solutions qui minimisent l'impact négatif du changement sur l'organisation. Il s'agit de décrire ce qu'il faut changer dans l'état actuel de l'organisation pour atteindre l'état futur souhaité en respectant les contraintes imposées par les forces contextuelles."<sup>1</sup>  
Notant que la gestion du changement est une discipline contemporaine.

**Lorino** 1995 définit le processus comme suit : "*un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux physiques, financiers ou informationnels dont la combinaison permet de fournir un out put*".<sup>2</sup>

Par extension l'ensemble d'activités pour le pilotage du changement visent à assurer le bon passage de l'état critique à l'état souhaité, c'est un processus de temps , qui plus il implique les collaborateurs dans l'entreprise plus il à des chances de réussir.

**Michelin** : "*réussir un changement profond rapidement n'est possible que grâce à l'implication de toutes les femmes et les hommes*"<sup>3</sup>

Dans une telle situation l'approche de la gestion de ressources humaines n'est plus qu'au stade du besoin de la force des travailleurs, compétence et savoir-faire ; mais à aussi besoin de leur motivation, implication et participation active. Ceci vient pour caler ce qui va se dire sur le besoin des compétences du manager de changement.

---

<sup>1</sup> Selmin Nurcan- Judith Barrios- Colette Rolland : Une méthode pour la définition de l'impact ; organisationnel du changement ; -Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne 90, Universidad de Los Andes, Dpto. de Computacion. Facultad de Ingenieria. P7

<sup>2</sup> Olivier Meier et al : op.cit.

<sup>3</sup> Benoit Grouard Francis Meston:opt.cit.

Plusieurs formules sont identifiées Pour réussir un changement, notre approche résulte des principaux ouvrages utilisés.

### **2.1.3.1 Qui est l'acteur du changement :**

Le profil de responsable en conduite du changement est apparu dans les années 90 avec l'essor des progiciels de gestion intégrés (PGI). Il s'est développé au cours de la décennie suivante pour pallier les échecs des entreprises qui avaient négligé l'accompagnement des utilisateurs : la réussite d'un projet informatique passe par l'adhésion. Le responsable de projet a pour mission d'accompagner les évolutions stratégiques des entreprises en travaillant sur l'appropriation du projet, la planification, l'organisation, le pilotage et enfin son intégration. La conduite du changement requiert surtout des compétences humaines (communication, ressources humaines et organisation) et une importante force de proposition.<sup>1</sup>; au début ça concerné les projets informatiques en suite la fonction s'est prolongée pour se préoccuper des divers types de changement.

Le réformateur doit développer ses qualités d'analyse, de jugement et de mise en ouvre; ce n'est pas important qu'il connaisse la meilleure formule pour changer mais qu'il connaisse son organisation, la comprendre et l'appréhender sur une pluralités d'angles, une autre qualité qui accompagne ses compétences en matière d'analyse c'est le choix et la décision, en effet il peut analyser plusieurs sources de problèmes mais il doit être pertinent dans ce qui va suivre dans les choix de traitement. Il doit être aussi capable de gérer la mise en ouvre du changement, il doit décider et être dans la pratique; Au niveau personnel une qualité est nécessaire pour le réformateur, c'est la capacité à se remettre en cause c'est-à-dire à se comprendre lui même et comprendre ses jugements.<sup>2</sup>

### **2.1.3.2 Les trois points essentiels du processus de changement**

Plusieurs formules et approches sont prescrites en matière de conduite de changement, en nous basons essentiellement sur des approches globales du changement nous mettons l'approche du processus comme suite :

---

<sup>1</sup> <https://www.lesjeudis.com/Article/CB-369-RESPONSABLE-EN-CONDUITE-DU-CHANGEMENT/?cat=91> : site d'emploi : consulté le 25/02/2014 à 21H15.

<sup>2</sup> Julia Balogun , Veronica Hope Hailey :opt.cit

Comme tout processus dans l'organisation il doit être **conçu** en suite **géré** ;

\***Conçu** : de façon à répondre à des **normes** de réussite **globales** au changement organisationnel et **spécifique** à cette entreprise. Ceci est expliqué dans les deux premiers points (1) et (2).

\***Géré** : Le processus de changement passe par **trois phases** liées avec **des points clés** sans ordre chronologique spécifique, ils sont nécessaires, présents de manière permanente, flexibles et interdépendants des trois phases, leur présence est proportionnellement changeante avec les étapes du changement. Ceci est expliqué dans le dernier point (3).

- **A) Les huit lois du changement par Michel Crozier**
- **B) La préparation d'un changement :**
  - ✓ L'approche de l'organisation
  - ✓ le Kaléidoscope
- **C) la Conduite du changement :**
  - ✓ **Les trois points de la viabilité du changement :**
    - La vision.
    - La gestion de l'aspect émotionnel.
    - L'enjeu du pouvoir.
  - ✓ **Les trois phases à gérer :**
    - Faire engager.
    - Faire éduquer.
    - Délégué et coaché.
  - ✓ **Les points à ne pas négliger :**
    - Le sentiment d'urgence.
    - Un noyau dur.
    - Les obstacles.
    - Les repères à court terme.
    - L'illusion de la victoire.

### **A) Les huit lois du changement par Michel Crozier :**

**Michael Crozier** note : " si nous voulons réaliser des réformes et conduire des changements en profondeur, dans quelques domaines et à quelques niveaux que ce

soit. Nous devons des réalités essentielles et y revenir sans cesse ...Considérer les Hommes non plus comme bénéficiaires ou assistés, mais continuateurs, partenaires et ressources rares "<sup>1</sup>

1. Les personnes ne changent/ sont motivées que sur quoi elles sont associées.
2. Les personnes ne changent/ sont motivées que si elles ont un intérêt personnel dans le changement.
3. Les personnes ne changent/ sont motivées que si elles s'approprient concrètement le changement et en perçoivent les enjeux.
4. Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où le changement est réaliste et la norme d'exigence à leur portée.
5. Les personnes ne changent sont motivées que dans la mesure où le système des priorités est clair et cohérent.
6. Les personnes ne changent/ sont motivées que dans la mesure où elles sont encouragées et stimulées par leur hiérarchie.
7. Le comportement quotidien de la hiérarchie représente le premier et le meilleur prétexte pour ne pas changer.
8. Les personnes sont d'accord de poursuivre une action de changement dans ce qu'elles ont déjà l'habitude de réussir au moins partiellement.<sup>2</sup>

### **B) La préparation d'un changement :**

Concevoir le processus par la compréhension de la situation:

#### **-L'approche de l'organisation :**

Premièrement, Pourquoi ne pas utiliser les formules déjà réussites dans d'autres entreprises ou même dans la même entreprise utilisées dans le passé ! le contexte c'est la réponse, le point de départ c'est la compréhension de l'organisation et la situation qui demande le changement.

Le réformateur ou le manager du changement doit être conscient de la complexité du

<sup>1</sup> Mémoire de fin de cycle l'implication d'un système DRH dans

<sup>2</sup> Haefliger Stéphane : Le changement, quelques modestes éclairages théoriques Stéphane Haefliger Responsable du Secteur public Suisse romande – KPMG Sociologue et Chargé de cours MBA-HEC ; Lausanne, le 23 juin 2003; entretien avec Michel Crozier auteur du livre Crozier et Friedberg 1977).

fonctionnement de l'entreprise et de plus dans un espace de changement instable.

L'entreprise est faite de :

- **Ressources humaines** : les Hommes qui produisent des ressources avec des ressources diverses.
- **Actifs matériel**
- **Actifs immatériels**: brevets, marques, savoir faire.

La diversité et la multiplicité des relations et interaction de ces composantes reflètent la complexité du changement organisationnel ; donc pour mieux gérer le changement il faut comprendre l'environnement ou le contexte de l'organisation. Plusieurs approche d'aborder l'organisation sont connues: selon la structure Hanrie Mintzberg<sup>1</sup>, ou une division sur deux types soft et hard le corps et l'âme de l'entreprise en six composantes : l'essentiel c'est que ceci doit être décortiqué pour la conception d'un processus de changement.

Nous citons celle ou l'entreprise est découpée en six parties :

- **Stratégie** : deux types : classique: du haut vers le bas; où celle dite "l'intention stratégique " : fixé l'objectif global à atteindre et laisser des défis internes s'innovent.
- **Structure** : la restructuration doit être rare car généralement elle donne l'illusion que le problème est résolu alors quelle fait que le déplacer
- **Système** : la circulation des flux formels et informels ; le système est au cœur du changement <sup>2</sup>
- **Culture** : un lien étroit entre la force de la culture et la performance est identifié.
- **Mode de management** : est lié à la personnalité des dirigeants, ils devraient s'adapter aux objectif visées.

<sup>1</sup> Section une : évolution de la pensée managériale l'école sociologique

<sup>2</sup> Benoit Grouard Francis Miston : op.cit. paragraphe de Mintzberg page 39 , structure et dynamique des organisation 1982.

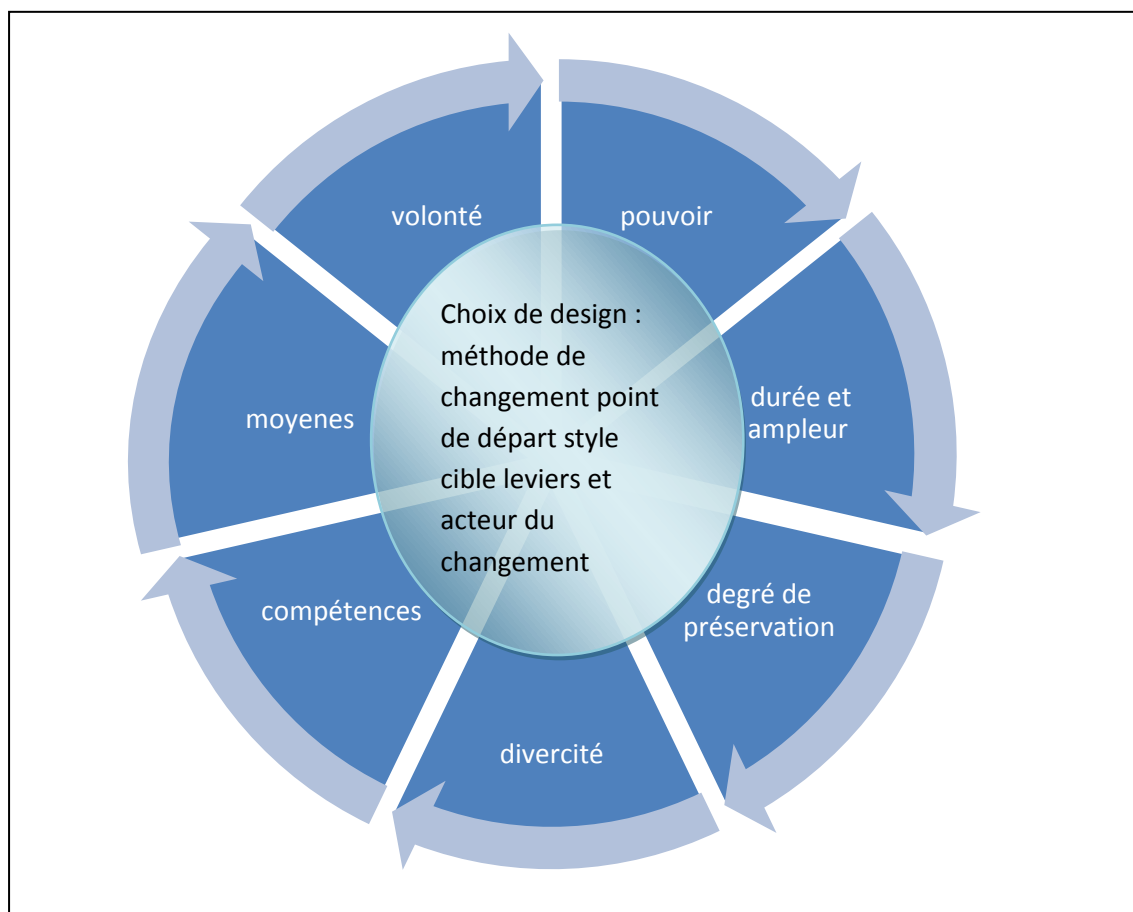
**- le Kaléidoscope:**

Dans ce point nous allons présenter le Kaléidoscope comme outil de réflexion sur quel type de changement misé.

Après avoir décortiqué l'organisation et appréhender son fonctionnement on passe à l'analyse avec le kaléidoscope de changement (figure x) :

Le Kaléidoscope est un outil d'analyse et de prise de décisions dans la conception et le choix des caractéristiques du changement à mettre en œuvre, il englobe huit caractéristiques qui aident le responsable à choisir la méthode adéquate à la situation pour que le changement réussisse :

**Figure 3** : le Kaléidoscope du changement



**\*La durée :**

le manager peut disposer d'un laps de temps, très restreint ou il doit imposer ses décisions, ou favorable à un développement progressif ou il fait adhérer un maximum de personnes au processus en les faisant participer dans les décisions par le biais de prendre en considération leurs avis, et anticiper les actions avec des formations pour le personnel ..etc. la durée est influencée soit par l'attitude des parties prenantes pour leurs parts de marchés ou une situation de crise pour l'entreprise.

**\*L'ampleur :**

L'ampleur du changement est en deux dimensions : la profondeur et l'envergure physique.

La profondeur concerne ce qu'il faut toucher pour changer; agir sur le comportement, ou sur les valeurs des employés, simple modification de caps ou tout une idéologie et orientation stratégique.

L'envergure physique par contre elle est liée à la partie touchée de l'entreprise et plus elle est large plus le changement est complexe; un département ou toute la structure, ajustement ou toute l'organisation. le choix va concerner ici surtout la continuité de l'activité normale ou l'interruption avec l'ajustement d'objectifs.

**\*La préservation :**

C'est le capital qu'il faut conserver, il peut être ressource ou facteur de stabilité : une technologie, un financement, la loyauté du personnel ou un savoir faire. ce capital identifie le degré du désapprentissage qui doit être dans l'entreprise en cas d'une totale réinvention.

**\*La diversité :**

Elle permet de savoir si ce que l'organisation est hétérogène ou homogène; ceci va toucher d'un côté le choix du réformateur sur le choix des valeurs, ainsi que sur celui à qui confier la mission du changement, exemple un groupe dans une grande multi national s'identifie plus à son directeur qu'à son PDG alors vaut mieux confier la tâche de changement au directeur, la diversité peut aussi affecter le choix et la méthode du changement.

**\*Les compétences**

La compétence influence premièrement la méthode choisie , inutile de chercher une transformation radicale si l'organisation n'a pas les compétences requises . Ensuite, la cible du changement exemple le changement comportementale et de valeurs n'est pas à la merci de tout le monde il faut des compétences spécifiques en développement et comportement organisationnel. Le style et le choix du manager aussi dépendent de la compétence exemple un style participative requiert des compétences de négociation.

**\*Les moyens :**

Argent temps et personnel; les moyens influencent directement la méthode : une transformation radicale demande beaucoup d'investissement en argent, un plus évolutif demande du temps. La cible du changement est aussi affectée si on s'attaque aux valeurs beaucoup de temps doit être investit.

**\*La volonté :**

La volonté est nécessaire mais dans l'entreprise face au changement elle est à deux niveaux, la conscience et l'engagement. Exemple Une faible volonté doit être accompagnée de coaching et de communications intenses, si il y a un engagement le manager peut se lancer dans un changement révolutionnaire.

**\*Le pouvoir :**

C'est le point qui va déterminer la marge de manœuvre du manager, il résulte dans la détection des parties prenantes les plus impotentes dans l'entreprise pour choisir la bonne méthode, la bonne cible et les bonnes personnes.<sup>1</sup>

**C) la Conduite du changement :**

**a--le cœur de la viabilité du changement** : l'âme, le cœur et le cerveau du processus. Nous allons dans ce point traiter : La vision, la gestion de l'aspect émotionnel, l'enjeu du pouvoir, c'est les trois principaux points qui permettent aux processus d'être toujours en cours :

---

<sup>1</sup> : Julia Balogun,Veronica Hope Hailey: op.cit; p60 -88

- **La vision :**

C'est le seul élément stable dans une situation de changement, qui doit être présente tout au long du processus et même après, elle porte le sens du travail et des tâches à accomplir; elle se compose de deux parties :

- **L'idiologie fondamentale** : elle-même composée en deux autres parties :
  - Valeurs essentielles ou dogmes de l'entreprise : doivent être fixe, même si elles mettent des personnes en situations critique.
  - La finalité ou la raison d'être : c'est comme un objectif qui ne s'achève jamais comme l'étoile d'horizon. Pour la définir plusieurs méthodes sont utilisées par des cabinets de consulting comme : les cinq pour quoi ? le tueur fou.
- **La vision pour le futur** : c'est un objectif dit 3 A : ambition, audace et aventure, il doit être une cible quantitative ou un model à suivre et même s'il est atteint l'entreprise doit définir un autre; il doit aussi avoir une description vivante, passion, émotion et conviction pour mieux construire une image chez les gens et mieux concrétiser l'objectif.<sup>1</sup>

La vision doit être claire et formalisée : cause, valeurs, engagement symbole et slogan, communiqués de façon permanente, bien sûr ceci change de ténacité relativement à la phase et au besoin de la situation de changement.

- **la gestion de l'aspect émotionnel**

"La conduite du changement est source d'émotions négatives en lien avec le stress qui peuvent être des freins importants à la mise en œuvre de ce type de management. L'originalité de cette étude est de mettre en valeur la prise en compte des émotions dans le management du changement. En effet, les émotions ont un rôle particulier à jouer dans ce type de contexte managérial, précisément parce que le cerveau « émotionnel » est en interaction permanente avec le néocortex, siège des fonctions mentales supérieures tel que l'apprentissage ».

Ceci pourrait dire que ce que l'on appelle naïvement la « résistance au changement » proviendrait de mécanismes psychologiques très subtils qui ne sont pas

<sup>1</sup> Jans louis KLINICK : op.cit. Chapitre deux.

toujours conscientisés par les acteurs. Aussi, et là réside le deuxième apport de ce travail, une posture managériale responsable constitue alors un véritable levier dans un contexte de changement, comme facteur potentiel de régulation des émotions négatives.

En effet, dans notre étude, les résultats montrent que seul, la charge de travail et le niveau de reconnaissance des salariés ont un effet significatif sur leur niveau de stress. Ceci tend à montrer qu'un management du changement qui tiendrait compte de la dimension émotionnelle des individus permettrait de diminuer le stress associé à ce type de contexte managérial.

Ainsi, le bien-être au travail constitue un vrai enjeu managérial et sociétal aujourd'hui. La prise en compte de la réalité émotionnelle dans le contexte de travail pourrait donner une orientation nouvelle et efficace au management dans les années à venir."<sup>1</sup>

- **l'enjeu du pouvoir :**

"Quels que soient ses sources, sa légitimité, ses objectifs et ses méthodes d'exercice, tout phénomène de pouvoir implique une possibilité d'action d'un individu ou d'un groupe sur un ou plusieurs autres individus ou groupe. c'est ce qu'a voulu préciser le politicien américain Roberte Dahl quand il a proposé la définition suivante, mainte foi reprise et dont la principale vertu est la simplicité : " le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ." "<sup>2</sup>

En réalité l'équipe de direction n'a pas toute liberté d'action, elle a de nombreuses contraintes concernant les choix dans un processus de changement, ces contraintes sont reliées avec les diverses parties prenantes, mais pour cela les leviers pour traiter les problèmes de pouvoir sont divers, ils incluent la dissolution de structure trop puissante formelle ou informelle, le recours à des réseaux variés et l'utilisation de techniques de gestion de résistance.

---

<sup>1</sup> Catherine Remoussenard et David Ansiu, conclusion « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-1 | 2013, mis en ligne le 18 février 2013, consulté le 24 mai 2014. URL : <http://pistes.revues.org/3337>

<sup>2</sup> Michel Crozier ; la société bloquée : page 36 .

C'est trois points qu'on a cités sont essentielles et doivent être présentées tout au long du processus de changement, qui veut dire les trois étapes qu'on va expliquer dans ce qui va suivre. Leur présence est nécessaire pour la continuité du changement mais leur intensité change d'une phase à une autre: exemple dans la première phase nous allons voir que la vision va être plus nécessaire que la gestion du pouvoir ...

### **b--Les trois phases à gérer :**

La plupart des approches de gestion du changement sont basées sur les trois phases de Lewin. Selon Lewin (Lewin, 1958), tout processus de changement organisationnel doit contenir trois phases:

1. le dégel des processus organisationnels comme un signe d'ouverture, de préparation et de disposition au changement.
2. la mise en œuvre du changement
3. la standardisation des nouveaux processus, structures et/ou systèmes dans l'organisation (le gel).<sup>1</sup>

En adéquation avec notre travail Trois étapes sont nommées :

1. **Faire engager** : sensibiliser les Hommes en leur faisant comprendre que le changement est nécessaire, et que les méthodes de travail existantes sont inadéquates à tous les niveaux de l'entreprise, il faut que les individus sentent que les difficultés que va provoquer le changement sont nécessaires et qu'elles en valent la peine d'un côté, et la fourniture des ressources humaines nécessaire au changement d'un autre côté, fournir le matériel qu'il faut et les structures adéquates pour créer un contexte favorable.
2. **Eduquer** : L'éducation dans le sens d'inclure les nouveaux comportements aux Hommes en les formant, c'est là où la transformation est mise en œuvre, les mettre mots dans cette phase : former, coordonner et mettre en œuvre
3. **Déléguer** : Réinstaurer les nouvelles règles et divisions de travail en coachant, c'est en quelque sorte fixer les nouvelles règles à suivre tout en

<sup>1</sup> Selmin Nurcan-Judith Barrios- Colette Rolland : OP.cit p 4

rassurant et encourageant les collaborateurs à suivre le cap de sorte à se qu'ils ne retombent pas dans leurs anciens comportements et attitudes.

**c-- Les points à ne pas négliger:**

**- Stimuler suffisamment le sentiment d'urgence :**

Les managers doivent ressortir le statut cao de la situation actuelle ou de ce qui va se produire si on ne fait rien, ils doivent le criminalisé plus que la plongé dans l'inconnu que peut être le processus de changement, la situation chez les collaborateurs doit être senti plus critique que les situations potentielles désavantageuses qui peuvent être provoquées par un changement.

Les dirigeants ne doivent pas sous-estimer la difficulté à sortir les gens de leur confort, dramatiser la situation est favorable pour gagner une coopération active des salariés; ceci peut être par les cadres de l'entreprises eux même , ou par un bureau de consulting, dans une interview avec un PDG lui demandant à partir de quel moment peut on considérer le degré d'urgence comme suffisamment élevé, il répond j'estime qu'il est atteint lorsque 75% des cadres sont convaincu.<sup>1</sup>

**-Constitue -Constituer un noyau dur :**

On ne s'engage pas dans le processus de changement sans le soutien d'une équipe puissante, il faut que cette équipe tend à fonctionner en dehors des hiérarchies traditionnelles mais avec une confiance et une communication sans coupures, exemple : cadres dirigeants, membres du conseil d'administration, leader syndical et représentant d'un client.

**Les obstacles :**

Par obstacles, nous ne voulons pas dire les personnes qui résistent au changement, mais les principales causes qui freinent le processus de changement, ils peuvent être la perception des personnes ou la structure organisationnelle par la segmentation des tâches trop étroites ou le système de rémunération ...

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Klisnick : OP.cit.P.15.

**-Objectifs à court terme:**

C'est vrai que la vision (le point qu'on va traiter dans la dernière partie du processus) est l'essentielle du repère dans l'environnement instable du changement, mais le manager doit faire voir aux salariés une amélioration visible, soit pour rectifier la vision dans leurs perception ou pour la concrétiser, aussi utile pour créer la pression positive à fin de raviver le sentiment d'urgence.

**-Crier trop tôt victoire :**

Gagner la bataille ce n'est pas gagner la guerre , un profond changement est ancré dans l'entreprise qu'après au moins 10 à 15 ans, crier trop tôt victoire peut être une catastrophe pour la motivation des salariés, reste que célébrer des victoires est une bonne chose sans croire qu'on a gagné la bataille, au lieu de s'arrêter mieux vaut élargir les projets de réengineering.<sup>1 2</sup>

En développant ces trois points essentiels pour la réussite d'un processus de changement, trois aspects reviennent sans cesse pour la réussite et la concrétisation de ce qui est dit, la communication, la formation et le coaching, ces voix managériales seront traitées dans la deuxième section.

**2.2 : les trois voix managériales du changement:**

La finalité des démarches, outils ou méthodes proposés pour conduire le changement se résume par la communication, formation et coaching. C'est par ces trois voix qu'on peut faire comprendre le besoin du changement au personnel qui va les aider dans l'entreprise, les convaincre de sa faisabilité et leur apporter les compétences nécessaires pour y contribuer. Ces trois leviers sont indispensables et encore plus quand le changement est profond.

**2.2.1 La communication :**

La communication est un principe essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Elle doit être à la fois interne et externe, La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux pour organiser

---

<sup>1</sup> KTTTER (John P) : Une analyse exclusive de la Harvard business Review ; 156 l'essentiel du management décembre 1995.

<sup>2</sup> Jean-Louis Klisnick Op.cit.chapitr un les huit erreurs a évités. P25.

le travail, pour maintenir une bonne ambiance et très importante pour le travail d'équipe. Aussi pour que des personnes s'engagent dans un processus de changement, elles ont besoin d'un minimum de visualisation de sa cible.

La communication construit la cible sous la forme d'une maquette du réel qui donne une représentation du changement et de son point d'arrivée. Ainsi La communication accompagne, et participe à la construction du changement en émettant des états de celui-ci en cours de construction.

Penser la communication ne suffit pas, la communication d'entreprise revient avant tout à la stratégie et au plan de communication.

Notre travail dans cette section va globalement porter sur les principaux généraux de la communication interne et plus précisément sur la communication d'un projet de changement.

### **2.2.1.1 Quelques généralités sur la communication :**

#### **a) les quarts conseils généraux par Marie-Hélène Westphalen concernent la communication en entreprise :**

- Clarifier ses intentions.
- S'accorder un délai de réflexion.
- Prévoir un timing souple.
- Combiner logique et intuition<sup>1</sup>

#### **b) les deux principaux objectifs de la communication interne :**

Ces objectifs sont regroupés en deux pôles, et sont principalement très importants surtout dans un projet de changement :

**\*Informer :** La circulation de l'information est essentielle à la vie de l'entreprise, descendante, ascendante ou horizontale, elle élimine le risque de la non implication des salariés dans leur travail, l'information doit être régulière, accessible et adapter aux diverses catégories des salariés.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Westphalen : COMMUNICATOR

**\*Motiver :** Il s'agit des messages visant à mobiliser les salariés, elle aide à mettre en valeur la politique managériale des entreprises et présente cette dernière comme un système ouvert et compétitif.

**c) Quelques techniques de la communication interne:<sup>1</sup>**

- **La communication orale :**

- **L'entretien individuel :** Cette technique est utilisée lorsque le message à communiquer est fortement personnalisé.
- **Les réunions d'informations :** Ce type de technique est régulièrement utilisé dans le triple but d'informer, de souder une équipe par rapport à un thème particulier et de faire remonter des réactions de la part du personnel.
- **Les réunions de dialogue :** Ce genre de réunion a pour objectif principal d'échanger, de faire exprimer le personnel sur une question spécifique.
- **Téléréunion vision conférence de web conférence:** Le contact physique reste indispensable pour la qualité de la communication, toutefois, le recours à ces solutions technologiques permet d'économiser les dépenses.
- **Convention et séminaire :** Ces deux appellations sont utilisées pour la même technique en fonction du nombre de participants. En d'autres termes, un séminaire suivi par de nombreuses personnes (plus d'une centaine) sera appelé une convention. Ces événements, souvent organisés au moment d'une décision stratégique importante pour l'entreprise (changement organisationnel), s'ils sont toujours plus ou moins informatifs, laissant une grande place à la motivation de groupe

---

<sup>1</sup> Ressource humaine adapté la compétence (copie d'une partie ouvrage chapitre 18 la communication interne)

et au partage des émotions.

- **La communication direct :**

Elle ne peut être mise en œuvre sans disposer d'une base de données complète et actualisée les salariés, elle est issue du marketing direct, elle permet une approche très personnalisé avec le salarié.

- **La communication médiatique :**

- **Le journal d'entreprise :** Le journal est un outil de communication entre la DG et l'ensemble de l'entreprise afin de transmettre l'information sur l'entreprise mais surtout de renforcer les valeurs chères à l'entreprise (esprit d'équipe, convivialité, qualité, connaissance mutuelle, réappropriation du projet de l'entreprise, ..).
- **Les médias audiovisuel :** Ce n'est pas toute les entreprise qui peuvent se permettre cela, même le journal d'entreprise peut devenir audiovisuel, mais principalement cela concerne le déroulement des séminaires ou l'intégration des nouveaux salariés .
- **Les média électronique :** L'accès à l'internet et l'électronique devient de plus en plus banal et ceci est à l'avantage de l'entreprise vu quelle peut diminuer beaucoup de couts.

### **2.2.1.2 la communication du changement :**

L'entreprise doit en période de crise, plus que jamais gérer sa communication interne pour maintenir sa cohésion et préserver la motivation des salariés, elle doit mieux expliquer les situations mainte fois. Penser communication n'est pas suffisant, il s'agit de mettre un plan concret de communication au tour du projet, le plan de

communication doit planifier toutes les actions de communications en temps, outils et population ciblée.

### **A ) le kit de communication :**

Un outil très important pour la réussite de la communication au tour du changement c'est le **kit communication** qui explique le pourquoi et le comment du changement, à travers dix points clés :

- 1. Identification du projet**
- 2. Pourquoi le projet**
- 3. Bénéfice attendu**
- 4. Périmètre du projet**

Ces quatre premiers points portent sur l'image clé du projet qui véhicule les idées fortes du projet, ces idées devront être attractives et crédibles en différenciant les images positives et négatives du projet. Un slogan est souvent porteur de ces quatre points. Le besoin doit être clair pour pouvoir sensibiliser le personnel.

- 5. Méthodologie du travail**
- 6. Les changements**
- 7. Les actions à faire**
- 8. L'organisation du projet**
- 9. Les acteurs**
- 10. Le planning**

D'autre part, il est nécessaire de définir les actions de communication par population visée, ou chaque acteur dans le changement va être informer par ses obligations dans le processus et en même temps être informer sur la globalité des étapes pour diminuer le sentiment d'incertitude.<sup>1</sup>

### **B ) Quelques pièges dans la communication : <sup>2</sup>**

- ✓ Utilisation de langage non partagé.
- ✓ Mauvaise formalisation.

---

<sup>1</sup> Gustave Eiffel : Boite à outil conduite du changement, Edition Dunod 2013.P94.

<sup>2</sup> Laurent Vais directeur de pole colloque Esies, 2011 la conduite du changement vu part atosorigin.

- ✓ Utilisation d'arguments bloquants.
- ✓ Trop d'information.
- ✓ Injonction paradoxale.

### **C) Ce qu'il faut dire et comment :**

Pierre Achard énumère cent questions ou règles générales du changement, nous allons citer quelques-unes :

- Le changement concerne toutes personnes qui s'interrogent et se posent des questions.
- La communication au tour du changement ne se limite pas dans quelques détails, mais il faut expliquer aux collaborateurs, ce qu'ils ont besoin de savoir sans cacher des vérités sous prétexte, même si le réformateur dispose d'une autorité incontestable.
- L'impact de La communication orale est plus importante que celle écrite, et même si l'écrit est nécessaire pour officialiser les décisions, il ne faut pas négliger l'oral pour permettre aux collaborateurs à s'exprimer et à revendiquer ses droits de comprendre et de partage .
- L'écrit doit partir du principe de besoin et non de solution pour fuir des situations d'échange directe avec les collaborateurs, ces derniers méritant mieux.
- La communication doit jouer un rôle par l'optimisme qu'elle véhicule pour remplacer la peur de l'incertitude du changement par l'envie de relever le déficit et si la sincérité n'est pas présente la communication n'aura aucune chance de convaincre et de mobiliser les collaborateurs.
- Si dans l'implantation du changement l'ombre de la manipulation se profile même à distance, la communication restera à sens unique et rien n'est plus redoutable que la surdité volontaire d'un auditoire qui s'est arrêté d'entendre».
- Pour que la réussite collectif d'un changement soit à temps il faut prendre en considération l'avancement du changement personnel et lui accorder l'importance qu'il lui d  par une communication plus personnalisé.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Achard Pierre : Oser le changement, 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR édition parties 6 page 121 -138.

Quand la rumeur est rampante il est important que le message soit clair cohérent et répété, si il y a une règle de la communication en entreprise c'est celle-ci : " c'est quand vous n'en pouvez plus de répéter la même chose, c'est alors que votre message commence à passer", et ceci par ce que les gens ont besoin d'écouter plusieurs fois la même chose pour croire que ce n'est pas une lubie sans le lendemain .

### **2.2.2 La formation :**

"Lorsqu'on cherche à décrire l'homme dans son environnement, deux démarches au moins sont possibles : l'une privilégie sa relation à l'environnement et se centre sur l'observation du comportement en tant que réponse aux sollicitations du milieu dans lequel il se trouve, l'autre se centre sur le sujet lui-même et décrit ses fonctions en tant que telles, en distinguant les domaines cognitifs , affectifs et conatifs ( pensée, sentiment et volonté ), selon une subdivision classique de la psychologie, si la seconde démarche saisi essentiellement le sujet de manière statique, la première vise à décrire d'avantage sa dynamique, sans préjuger de la finalité de son comportement, adaptation à l'environnement ou modification progressive de celui-ci .

La notion d'apprentissage apparait lorsqu'on aborde la dynamique du comportement, lorsqu'on cherche à prendre en compte l'évolution des modes de réactions par apport à l'environnement. Comme cela vient d'être suggérer, cette évolution des modes de réaction peut faire suite à un changement dans l'environnement ou au contraire résulter d'un changement de perception du sujet qui souhaite, en conséquence, induire une modification dans son environnement.»

" Les démarches d'apprentissage c'est-à-dire les voix par lesquels un changement s'installe et se maintient sont multiples, on peut dire que les théories de l'apprentissage décrivent et cherche à expliquer les différentes formes possibles de construction de nouveaux comportements. " <sup>1</sup>

#### **2.2.2.1 Définition de la formation :**

- " Intervention visant à un changement dans les domaines des savoirs , savoir faire , et savoir être du sujet formé " ( Goguelin et coll , la formation psychosociale dans les organisation , PUF )

<sup>1</sup> JEAN BERBAUM : Apprentissage et formation, édition Universitaires de France.P8.

- " Actions de développer principalement chez les jeunes les virtualités proprement humaines, intelligence, conscience morale , sens social" ( P. Foulquié , Dictionnaire de la langue pédagogique , PUF , 1971 )

Après ce qui vient d'être dit, on peut considérer les pratiques de formation comme des mises en œuvre d'apprentissage. ces définitions font en effet intervenir précisément les notions de changement de développement d'intégration. <sup>1</sup>

### **La formation en organisation :**

C'est un ensemble d'action , de moyens , de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont inciter à améliorer leurs connaissances leurs comportements, leurs attitudes , leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

#### **2.2.2.2 Objectifs de la formation:**

Les principaux objectifs de la formation se relie aux changements, nous citons quelque uns comme suite :

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation.
- Favorisé l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Améliorer l'expression orales des salariés et leur faire contrôler leur stress dans le travail.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

---

<sup>1</sup>JEAN BERBAUM : op.cit.P9

- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre entre ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.<sup>1</sup>

### **2.2.2.3 Typologie de la formation :**

La typologie peut se faire selon plusieurs critères, la formation touche toutes les fonctions, à tous les métiers de celui du standardiste à la fonction de président directeur général. Rappelons que la formation peut être transversale sur l'ensemble des collaborateurs, elle peut même contenir plusieurs fonctions afin de créer des reflexes essentiels et valeur ajoutée. Il existe trois domaines d'application de la formation :

1- la formation technique : on trouve ce type de formation dans les entreprises de taille moyenne, la ou il ya une priorité du métier ou de la fonction (informatique, finances ...).

2- la formation comportementale : ce type de formation se concentre sur le savoir-faire et se base sur la science humaine et sociale (communication, gestion du temps , créativité, changement...)

3- La formation mixte ou formation action : apparait de plus en plus, ces des formations appelées à résoudre une difficulté dans un service ou une fonction, dont la solution globale fait appel à un mixte de comportement et de technique pour passer du savoir au savoir faire ou plus.

Toutes ces typologies ne sont pas forcément à mettre en place dans une entreprise, la formation doit être pensée par rapport à la stratégie de l'entreprise.<sup>2</sup>

### **2.2.2.4 Les principales méthodes de formation :**

**\*Les méthodes de Transfert de contenu et de savoir faire :**

<sup>1</sup> Sekiou , Blondin , Fabi , Bayad , Peretti , Alis , chevalier : Gestion de ressource humaine , De Boeck Université 2em édition Canada 2001 P337 .

<sup>2</sup> Marie Dominique Pujol avec la collaboration de Bruno Chapuis : ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, paris, 2000, P.78.

- **L'exposé** : Classique présentation du formateur devant un groupe de personnes selon un plan précis.
- **Le training within Industry** : C'est un encadrement de premier niveau généralement pour les nouveaux employés pour les placer dans la chaîne de production.

**\*Les méthodes de découverte :**

- **Le projet**: Le formé doit réaliser une étude sur une problématique liée à l'entreprise, ainsi il développe sa capacité de diagnostique.
- **La formation action** : Elle permet d'accroître le pouvoir d'intervention par la participation d'un groupe à une résolution d'un problème organisationnel elle permet aussi de développer des compétences collectives.

**\*Les autres méthodes classiques :**

**Les jeux de rôles**: Le formé ou les formés sont amenés à se mettre dans la peau d'un autre, afin d'accroître leurs analyses des diverses situations.

**La méthode des cas** : C'est des mises en situations très proche du réel, généralement elles viennent après une formation théorique pour développer la capacité d'analyse et de prise de décisions du formé.<sup>1</sup>

**2.2.2.5 Le plan de formation :**

Principalement pour traduire ce qui est dans la politique de l'entreprise en opérationnelle il se compose de :

1. Le besoin ou le pourquoi de la formation.
2. D'une description des actions à mener : les thèmes, le temps, le choix des formateurs et des formés ... .
3. Une planification par rapport au temps et à la programmation.
4. Le budget prévisionnel des actions à mener<sup>2</sup>

**2.2.2.6 L'évaluation de la formation :**

<sup>1</sup> David DUCHAMP , Loris GUERY : la gestion de ressources humaines .P 105.

<sup>2</sup> Momar Sokhna DIOP :Gestion de ressources humaine dans les organisation, L'Harmattan2004.P.64.

Afin d'évaluer la réalisation des objectifs d'une politique de formation, il est indispensable de suivre les actions de cette politique. il existe trois sources d'évaluation, l'enquête de satisfactions auprès du personnel formé, l'évaluation de la réalité des transferts et l'évaluation du retour sur investissement.

### 1- l'enquête de satisfactions auprès du personnel formé :

Cette méthode permet de voir et de mesurer l'efficacité pédagogique de la formation. A travers un questionnaire d'auto-évaluation, les salariés peuvent s'exprimer sur le contenu et le déroulement de la formation. Ce modèle ne permet pas donc de mesurer l'efficacité de la formation par rapport aux objectifs opérationnels enseignés.

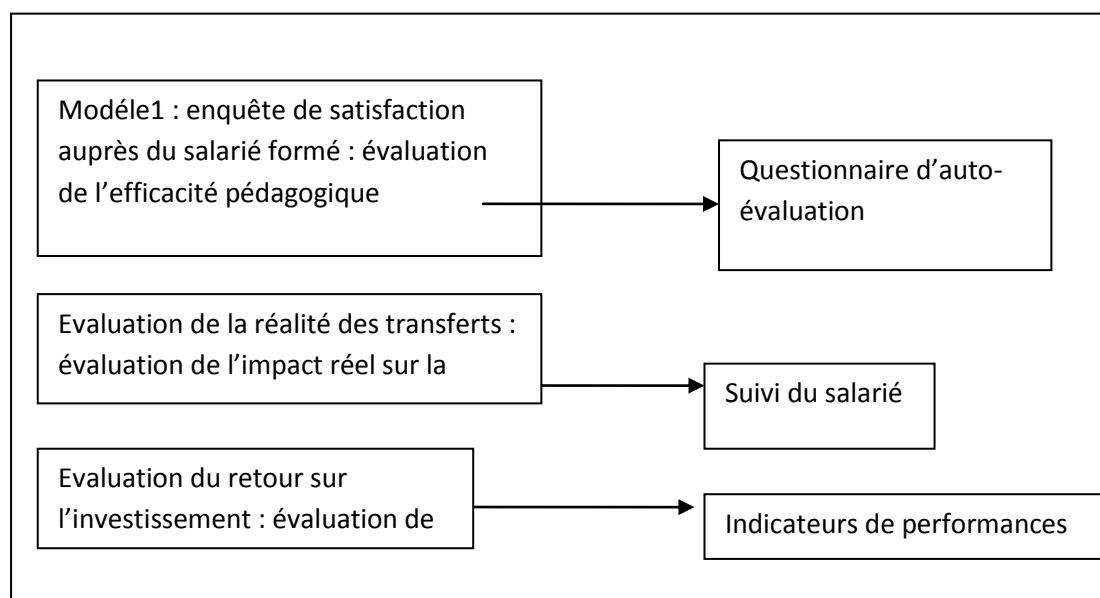
### 2- l'évaluation de la réalité des transferts :

Ce modèle permet de voir si les compétences professionnelles enseignées sont utilisées, des modifications et un changement de comportement doivent apparaître .

### 3- l'évaluation du retour sur investissement :

Ce modèle nécessite d'abord une identification des indicateurs de l'efficacité de la formation.

### **Schéma des trois sources d'évaluation<sup>1</sup> :**



<sup>1</sup> David Duchamp , Loris Gurey , la gestion des ressources humaines , repères pratiques edition Nathan page 99

### **2.2.3 Le coaching :**

Lorsqu'on éprouve le besoin d'une aide extérieure devant un problème, une décision importante à prendre, une difficulté professionnelle ou personnelle à surmonter, une interrogation quant à la façon de conduire sa vie, ou simplement la recherche de moyens d'améliorer son efficacité personnelle, on fait appel au coaching qui est l'un des outils d'accompagnement parmi d'autres. Considéré comme une démarche utile et efficace.

#### **2.2.3.1 Définition du coaching :**

Il existe une difficulté à formuler une seule définition du coaching, nous citons quelques unes proches de l'aspect coaching en entreprise :

« Le coaching se définit comme un processus d'accompagnement d'une personne ou d'une communauté de personnes, ayant pour objectif les valorisations du potentiel humain des individus et des organisations dans une perspective de développement globale et durable »<sup>1</sup>

« C'est un accompagnement limité dans le temps, où l'on se tient à côté d'une personne (ou d'un groupe) souhaitant cheminer d'un point A à un point B, où on lui fournit des balises et un regard extérieur bienveillant mais pas complaisant »<sup>2</sup>

« Le coaching d'équipe vise le développement de la maturité d'une équipe, de son efficacité son savoir-faire et de son « intelligence collective ». Pour accompagner les différentes situations rencontrées »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Laurent Buratti, Vincent Lenhardt : *Découvrir le coaching*, Inte édition, Dunod Paris, 2007 p 8

<sup>2</sup> Blanc-Sahnoun : Diplômé de l'Essec, formé à la psychothérapie cognitive et comportementale Coach en entreprise et thérapeute depuis plus de 20 ans / aujourd'hui sociétaire-fondateur de la Coopérative Atlantique des Ressources Humaines.

<sup>3</sup> Bénédicte BELISSON Lumière, Natacha JEANTET, Marion : Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs / LE STRAT 2011 - 2012 IUT LP CGRH Thierry LE VAN Psychosociologie  
Lien : <http://actucgrh.e-monsite.com/medias/files/dossier-utiliser-les-methodes-de-coaching.pdf>

### **2.2.3.2 Objectifs du coaching :**

L'objectif du coaching en entreprise est de permettre au coaché d'atteindre plus rapidement et plus efficacement ses objectifs professionnels. Les salariés comme Les cadres et dirigeants d'entreprises sont soumis à un stress et à une exigence de performance croissante, mais se trouvant confrontés à différentes questions d'incertitudes et de zone d'instabilité surtout dans un environnement de changement, qu'ils ne parviennent pas généralement à résoudre tout seul encore moins rapidement. Il est donc de l'intérêt de l'entreprise de les aider à traiter ces questions pour une meilleure atteinte des objectifs. Dans une organisation sa finalité est de développer la maturité ainsi que l'intelligence collective d'une équipe.

Le coaching est une « thérapie du changement » , ses objectifs peuvent être très différents d'une personne à une autre ,on citera ci-dessous des objectifs d'une manière globale :

- ✓ Obtenir un meilleur fonctionnement avec son équipe, favoriser la cohésion.
- ✓ Stimuler la créativité, révéler les talents cachés.
- ✓ Valoriser, libérer son potentiel, révéler ses valeurs, mieux connaître ses points forts, s'affirmer.
- ✓ Retrouver la dynamique de l'action, faire face à l'obstacle.
- ✓ Classer les priorités, mieux gérer son temps.
- ✓ Faciliter la communication et la prise de responsabilité.<sup>1</sup>
- ✓ Aider le coaché à passer de l'état actuel à l'état désiré.
- ✓ Répondre à une difficulté de gestion des priorités, des arbitrages ou des choix.
- ✓ Préparer, renforcer et accompagner un développement de capacité.
- ✓ Résoudre ou clarifier une situation perçue comme « difficile » « incontrôlable » « un dilemme »
- ✓ Mieux appréhender ses peurs pour pouvoir les dépasser.
- ✓ Améliorer les pratiques managériales.
- ✓ Accompagner une mobilité.

---

<sup>1</sup> Gilles Guyon Le coaching pour tous : du coaching de travail au coaching de vie Editions Quintessance.P95.

L'utilité du coaching vient précisément de sa spécificité, qui repose sur la relation entre le coach et le bénéficiaire ainsi que sur la prise de distance par rapport à son action, donc le coaching permet de développer la capacité du coaché à :

- Etre autonome, l'aider dans un premier temps à « aller mieux ».
- S'adapter, être flexible aux différentes situations.
- Chercher à créer un regard différent de son regard initial ou habituel.
- Construire des accords avec autrui, et soi-même, concernant des perceptions.
- Passer de la volonté d'agir à l'action.
- Accéder et développer ces ressources personnelles et ses capacités (l'estime de soi, la confiance en soi)<sup>1</sup>

### **2.2.3.3 Types de coaching :**

#### **a) le coaching d'intégration**

On fait appel à ce type de coaching dans le cas où un nouveau collaborateur intègre l'équipe de travail, et doit rapidement prendre sa place et gagner son autonomie ou lorsque ce dernier accède à de nouvelles responsabilités et un environnement professionnel.

Ces changements peuvent déclencher une anxiété trop forte lorsque l'incertitude et la complexité se surajoutent à la nécessité d'être rapidement opérationnel.

La finalité du coaching d'intégration est de :

- Faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur dans la structure.
- Développer l'autonomie et la performance par une prise en main rapide et efficace de la nouvelle fonction.
- Assumer une nouvelle identité de rôle.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Slim Lambert, le coaching en 5 étapes édition ellipses 2007.

<sup>2</sup> [http://www.equilibre-performance.com/?page\\_id=168](http://www.equilibre-performance.com/?page_id=168)

**b) Le coaching de performance :**

Cette forme de coaching permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés liées à cette dernière, aussi quand il ne réalise plus ses objectifs, ne gère plus les conflits au sein de son équipe ou il est démotivé, il ne fait plus preuve de son savoir faire.

L'objectif de ce coaching est de faire en sorte que le coaché reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation.

Dans ce cas le coach est appelé à :

- ❖ Avoir un écoute actif des problèmes du coaché,
- ❖ Mettre à jour ses vécus pour remédier aux difficultés rencontrées.
- ❖ L'encourager à avoir des comportements adaptés à la situation.<sup>1</sup>

**c) Le coaching de résolution :**

Basé sur la personne et centré sur l'analyse, le conseil et l'accompagnement, le coaching de résolution est un coaching qui vise à éliminer les obstacles et les limites.

Cette forme d'accompagnement est bien adaptée lorsqu'une personne doit clarifier et dépasser une situation problématique qui se répète et qui fait obstacle à son développement : une situation de conflit spécifique, un problème d'efficacité personnelle, de limitation (apparente), une usure de la motivation, un blocage relationnel, une difficulté liée au stress, un manque de confiance en soi, un mal-être passager, une peur de gagner, un découragement ou une démotivation d'origine confuse, une difficulté à gérer une surcharge importante et épuisante...

Ce type permet d'être accompagné dans la traversée de ces moments difficiles, d'être soutenu lorsqu'on est fragilisé et d'être encouragé à redémarrer et à surmonter de telles situations. Le rôle « miroir » du coach donne à la personne accompagnée la possibilité de tirer des leçons de la crise traversée.

---

<sup>1</sup> <http://www.babel-consulting.fr/coaching-1.php?type=performance> le 20/04/2014 à 6h30

**d) Le coaching stratégique :**

La démarche consiste à percevoir les nouveaux enjeux les intégrer, trouver de nouvelles synergies, saisir les opportunités du changement afin d'en devenir acteur. Cette pratique est plutôt à la portée des consultants en management ayant une bonne compréhension de l'entreprise et des leviers de changement.

En analysant et en anticipant les changements de l'environnement et de l'organisation, en faisant émerger le rôle des compétences transverses, le coach aide à la création de scénarios cohérents de développement futur, et met en évidence les véritables enjeux de l'entreprise. Décidé et responsable, le manager est peu à peu en mesure d'élaborer une ligne directrice claire, d'identifier les risques pour les transformer en opportunités de succès, et de définir une nouvelle vision pour naviguer dans l'incertitude et la complexité.

**e) Le coaching de projet d'orientation ou de reconversion :**

Lors d'une évolution de carrière, d'un repositionnement à l'initiative de l'entreprise, ou à la demande du salarié, le poste visé peut représenter pour la personne un grand changement, voir de réveiller un manque de confiance en soi, une peur de « ne pas être à la hauteur »... Ce type de situation implique un renforcement de compétence, une restauration de la confiance et qui méritent d'être confirmée et orientée pour favoriser le succès de la démarche.

Il s'agit d'être accompagné pour trouver sa voie et bâtir un nouveau projet personnel et professionnel, clair, réaliste, adapté à sa personnalité et en résonance avec son identité profonde. Mettre à jour les lignes de force de sa personnalité (compétences-clés, talents, ressorts de motivation et facteurs de démotivation) et établir des scénarios de déploiement possibles. Différents supports sont utilisés par le coach, notamment des bilans d'identification de potentiel et des bilans de personnalité.

Il s'agit aussi d'être soutenu psychologiquement afin de conserver un bon niveau de confiance tout au long de la mise en place du projet qui peut présenter des moments difficiles susceptibles d'entraîner un découragement et démotivation.<sup>1</sup>

### **2.2.3.4 Le coaching comme acte de pilotage le changement :**

Le coaching s'affirme comme une forme privilégiée de pilotage des organisations et de leurs acteurs dans le tourbillon du changement

#### **a) Agir dans la complexité :**

Continuer à produire de la valeur dans un environnement assez compétitif et complexe, exige une flexibilité des compétences et comportements. Les responsables doivent intervenir d'autres façons, de penser et d'agir avec la complexité c'est-à-dire en intégrant l'incertain, l'imprévisible au cœur de leur système de représentation et de management. Les modèles classiques de la formation et du conseil ne suffisent plus à soutenir cette mutation.

#### **b) S'ouvrir aux autres :**

Des activités à plus forte valeur ajoutée, exige de penser davantage et non plus simplement d'obéir, de faire preuve d'autonomie dans l'interdépendance, de cultiver des compétences émotionnelles et relationnelles. Parallèlement du développement progressif des outils de traitement de l'information a fait entrer les organisations dans une ère du partage et du savoir.

La valeur réside dans leur capacité à traiter l'information et la partager cela implique de développer les qualités relationnelles ainsi que la prise du recul par rapport aux flux d'informations ce que facilite l'espace de réflexion offert par le coaching.

---

<sup>1</sup> [http://www.equilibre-performance.com/?page\\_id=381](http://www.equilibre-performance.com/?page_id=381)

**c) Mobiliser le savoir :**

La logique de l'ancien régime, de l'ordre, de l'obéissance est appelé à s'effacer et à disparaître elle est remplacée par une logique de la coresponsabilité des acteurs , et la nécessité d'un partage des enjeux par tous .Le responsable n'est plus celui qui sait, qui donne les ordres ; il devient celui qui anime, fait adhérer au projet et convainque, en laissant la place à l'initiative et donc au droit à l'erreur.

**d) Développer le potentiel humain :**

La réelle valeur ajoutée des entreprises est son capital Humain .C'est la ressource humaine qui permet de continuer à faire la différence. Il s'agit de pousser cette richesse vers la créativité, l'esprit d'initiative et d'innovation des collaborateurs et de l'appeler sous le titre « intelligence collective ». Le coaching favorise ce développement du potentiel humain et condition de la compétitivité.

**e) Nouer un nouveau contrat social :**

Le changement influence chaque acteur dans l'organisation, le temps à changé et les entreprises ne garantissent plus une stabilité de l'emploi et une carrière programmable à long terme .le contrat psychologique et relationnel entre l'entreprise et le collaborateur se sont transformés, le champ de travail devient un espace possible du développement personnel

**f) Donner du sens :**

La question des valeurs professionnelles ou valeurs personnelles s'avère essentielle. Les contradictions sont pour l'individu sources de frustrations de démotivations de réelles souffrances, au contraire la construction d'un sens permet de mieux accorder les différentes facettes d'identités qui est une source de liberté, de motivation pour la personne et sa capacité d'investissement.

Pierre Angel et Patrick Amar « c'est finalement l'unique demande du coaché :

« Donnez-moi un sens à tout ceci » à laquelle le coach répond : « C'est à vous de le trouver mais je vous aiderai à le faire émerger »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Découvrir le coaching de : Laurent Buratti et Vincent Lenhardt / Edition : intereditions, Dunod Paris 2007

**2.2.3.5 Le coaching et la réussite du changement :**

L'objectif principale est de générer et déployer une vision partagée, Créer un ADN commun, faire Parler le même langage aux salariés. Développer les processus de croissance, de coopération, l'intelligence collective.<sup>1</sup>

Accompagner l'élaboration les déclinaisons des plans stratégiques et des plans d'actions opérationnelles. Réduire les résistances, développer l'adhésion et la confiance.

En résumé de ce chapitre nous pouvons dire que le changement est lié étroitement à la qualité et mécanisme des voix managériales qui régissent son aboutissement. Ces voix ont fait l'objet de présentation et analyse par nos soins et montré ainsi le niveau d'impact reliant ces dernières avec le succès du projet du changement engagé par Algérie poste.

Les prochains chapitre seront consacrés essentiellement à notre étude de cas se rapportons a Algérie poste et ce à partir de la problématique de départ.

---

<sup>1</sup> [http://www.cf-coaching formation.com/fichiers/ts\\_contenu/cf\\_pres\\_gale\\_13\\_02 .pdf](http://www.cf-coaching formation.com/fichiers/ts_contenu/cf_pres_gale_13_02 .pdf)

# Chapitre 3

## **Chapitre 3 : Présentation d'Algérie Poste**

Les deux chapitres précédents ont été consacrés aux concepts théoriques en relation avec le management des ressources humaines et la conduite du changement, nous avons mis en relief les principales voix managériales du changement qui sont la communication, la formation et le coaching. Au cours des deux chapitres qui vont suivre, nous allons d'abord procéder à la présentation d'Algérie poste et plus précisément sa DRHF, ensuite nous procéderons à l'analyser le processus du changement stratégique mis en oeuvre par « Algérie poste », à travers l'étude des projets actuels liés à la modernisation et à la nouvelle orientation d'Algérie poste, EPIC.

Pour mieux cerner le passage d'Algérie poste d'administration à une entreprise à caractère industriel et commercial, nous allons présenter dans ce chapitre :

Premièrement éclaircir l'historique d'Algérie poste, son statut, ses principales missions et son mode de fonctionnement dans une première section. Ceci est pour mieux appréhender la situation globale actuelle d'Algérie poste, comprendre l'ampleur et la complexité du changement qu'effectue Algérie poste depuis quelques années.

Puis dans une deuxième section, nous allons nous concentrer sur l'organisme d'accueil, la Direction Générale d'Algérie Poste, plus précisément sa Direction de Ressource Humaine et Formation « DRHF » en détaillant ses missions et celles de ses sous directions, Pour comprendre les procédures et le rôle de la « DRHF » dans la conduite du changement stratégique.

### **3.1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **3.1.1 Historique d'Algérie poste :**

L'origine du sens du service postale revient au 18<sup>eme</sup> siècle, afin d'offrir principalement des services financiers postaux. Dans cette époque plusieurs pays tel que Etats Unis , la France , ... ont constitué des banques d'épargnes rattachées aux bureaux de postes comme les services : chèques postaux , transaction postale.

En Algérie, c'est la trésorerie militaire qui assura le service postal pendant l'occupation française de l'Algérie et celui le Chargé du Paiement au niveau du trésor qui est désigné Directeur de la Poste, en vertu de l'arrêté du 20 Août 1839 relatif au système financier.

L'administration militaire prendra en charge alors les services postaux en adoptant pour la transmission du courrier, des marques spéciales désignant « la poste des armées » tel que « Alger », « Oran », « Bône » (Annaba), « Bougie » (Bejaia) et « Philippeville » (Skikda).

Parler de l'histoire de la poste en Algérie, c'est parler de deux points importants qui témoignent du lancement officiel des services de la poste :

D'abord, une date phare, celle du 5 Juillet 1962 où un groupe de jeunes algériens décida de prendre les choses en mains afin d'assurer la continuité et le bon fonctionnement des structures postales, une décision qui fut largement appréciée et accueillie par la population.

Puis l'émission philatélique du premier timbre-poste de l'Algérie indépendante, appelée communément le « 1+9 », un timbre-poste emblématique commémorant le 8<sup>ème</sup> anniversaire du déclenchement de la révolution en témoignant le recouvrement entier de la souveraineté nationale.

Au lendemain de l'indépendance, afin de combler le vide causé suite à la rupture des activités de l'administration coloniale, il fut nécessaire d'assurer la continuité du fonctionnement des différentes structures du pays par l'adoption des réglementations coloniales, sous couvert d'une administration algérienne. Mais cette procédure n'était pas efficace, ce qui a incité Mr. Houari BOUMEDIENE à l'époque, à promulguer la décision du 5 juillet 1973 stipulant l'arrêt de travail avec les lois françaises dans tous les secteurs.

Le secteur de la poste était opérationnel à partir de juillet 1975 et fut organisé en vertu de l'arrêté n°89/75 du 30 Décembre 1975 correspondant au 28 Dhou el Hidja 1395, amendé en sa partie organisationnelle. D'après cet arrêté la poste était entièrement liée au secteur des télécommunications et ce fut également la naissance du Ministère de la Poste et des Télécommunications.

Le décret n°71/83 du 8 Janvier 1983, correspondant au 23 Rabie el Awal 1403, portait sur les prérogatives du Ministre de la Poste et des Télécommunications.

D'autres lois importantes suivirent par la suite, parmi elles celle n°115/94 du 25 Mai 1994, relative aux taxes des services financiers postaux dans le régime intérieur, ainsi que le décret exécutif n°116/94 du 25 Mai 1994, définissant les taxes des services financiers postaux dans le régime international.

En date du 16 Décembre 1995, le décret n°115/94 a été amendé par le décret exécutif n°431/95 portant l'organisation des services financiers postaux dans le régime intérieur.

Le décret n° 116/94 a été, quand à lui, amendé en date du 16 Décembre 1995 par le décret exécutif n°432/95 portant l'organisation des services financiers postaux dans le régime international.<sup>1</sup>

### **Opté pour un changement :**

Dans son programme du 24 janvier 2000, le Gouvernement a opté pour une refonte profonde des secteurs de la Poste et des Télécommunications. En ce sens la loi 2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications a été promulguée le 5 août 2000 et publiée au journal officiel le 6 août 2000. L'action avait pour objectifs:

- la mise à niveau et la promotion de la Poste et des Télécommunications en tant que secteurs économiques, à part entière, générateurs de ressources ;
- l'ouverture des marchés de la poste et des télécommunications à la concurrence et à la promotion de l'investissement privé ;
- d'arrimer l'Algérie à la société de l'information ;
- de permettre l'amélioration de la qualité des services.<sup>2</sup>

Ce fut l'émergence de l'établissement Algérie Poste, crée en vertu du décret n°43/02 du 14 Janvier 2002 et le changement de la dénomination du ministère des PTT par celle du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, Ce dernier considéré comme le ministère de tutelle des deux établissements émergents : Algérie Poste et Algérie Télécom.

---

<sup>1</sup> Doc du Mr mémoire sur le change

<sup>2</sup> Doc : support de formation pour les charger de la clientèle module organisation de la poste

### **3.1.2. Présentation et mission d'Algérie poste :**

Algérie poste est actuellement un établissement public à caractère industriel et commercial (statut juridique EPIC). Malgré sa naissance dans un environnement économique très turbulent et instable avec une concurrence féroce, l'entreprise poste Algérie a opté pour une stratégie à objectif ambitieux: se classer parmi les premières entreprises commerciales ayant d'importantes capacités concurrentielles, à travers des services de hautes qualités aux clients et d'exploitation de chaque opportunité potentielle et de la nouvelle technologie de la communication et de l'information .

Dans un contexte de mondialisation Algérie poste se trouve dans l'obligation de s'aligner à un ensemble de procédures incontournables, en même temps à faire face à la croissance continue du nombre de sa clientèle qui exige l'ouverture de plusieurs nouveaux bureaux de poste en leur intégrant l'outil informatique.

#### **Algérie poste en Quelques chiffres <sup>3</sup> :**

##### **Un réseau postal de :**

- 3 398 bureaux de poste 200 bureaux sur le système IBP
- 10 471 habitants servis par bureau de poste
- 9 centres de tri régionaux plus un centre national
- 4 centres de coli postaux
- 5 centres de courrier accéléré
- 1 centre de courrier hybride et 1 centre de réclamation
- 1 centre national des cheque postaux
- 6 centres régionaux de cheque postaux.

##### **Un trafic postal de :**

- 13,5 millions de compte ccp et 333million d'opération par an
- 5,816691 millions de porteurs de cartes de retraite ccp
- Plus de 10 million de commande de chèques par an
- 700 GAB installés
- 18,7 million de transaction monétique par an.

---

<sup>3</sup> Dépliions : pour être prêt à vous nous nous engageons à être partout

**Un parc d'équipements de :**

- 240 stations IPS équipement pour la traçabilité du courrier
- 6300 lecteurs de carte à puces authentification
- 500 caisses automatiques
- 7000 visus guichets cliente bureaux de poste
- 7487 imprimantes (édition des extraits et listing)
- 2000 serveurs réseaux locaux
- 250 stations dématérialisation (Scanner, imprimante, laser).

**3.1.3. Principaux services et mission d'Algérie poste:****3.1.3.1 Service universel :**

Le Service universel c'est la mise à disposition pour tous d'un service minimum qui consiste en un service postal d'un contenu et d'une qualité spécifiée fournie par un ou plusieurs opérateurs, de manière permanente et en tous points du territoire postal, à des tarifs abordables. Ceci est obligatoire et concerné un aspect lié à la souveraineté de l'état, et même si la rentabilité n'est pas satisfaisante, des conventions sont mises en place pour couvrir les charges que déploie la poste dans ses territoires postaux non rentables.

**Les objectifs du service universel postal :**

- la pérennité de l'activité postale ;
- l'universalité du service postal ;
- la continuité du service public ;
- une tarification à des prix raisonnables ;
- des performances administratives ;
- financières et de qualité de service ;
- la sécurité des fonds déposés ;
- Une amplitude horaire conséquente.

**Les activités du service universel postal :**

- La poste aux lettres du régime intérieur, jusqu'à un poids de deux (2) kilogrammes, y compris les livres, catalogues et périodiques ;
- les envois recommandés et à valeur déclarée du régime intérieur ;
- les colis du régime intérieur, jusqu'à un poids de vingt (20) kilogrammes ;

- les télégrammes du régime intérieur ;
- les cécoogrammes<sup>4</sup> ;
- le paiement des pensions et des mandats de retraite ;
- une présence postale pour toute agglomération de plus de 6.000 habitants.
- Lorsque les moyens le permettent, le service universel de la poste prévoit la prise en charge des personnes handicapées, par la réservation de guichets spéciaux dans les établissements postaux.

Le service universel consiste à assurer la fréquence et la régularité de la levée et de la distribution du courrier. Dans ce cas et à chaque jour ouvrable, il sera assuré, sauf circonstances ou conditions géographiques exceptionnelles et selon les prescriptions du cahier des clauses générales, au moins : Une levée aux points de ramassage ; Une distribution à chaque adresse.

### **3.1.3.2 Mission d'Algérie poste : <sup>5</sup>**

L'établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux à travers la prise en charge des activités de gestion des prestations, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant. A ce titre, il est chargé d'exercer, les missions suivantes :

- l'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000, susvisée, en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- la mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;

---

<sup>4</sup>Un cécoogramme est un courrier ou un colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels (aveugles ou malvoyants) ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.), et qui bénéficient de ce fait d'une franchise totale ou partielle dans les systèmes postaux de nombreux pays.

<sup>5</sup>Art 05 du décret exécutif 02-43 de la 14/01/2004

- la gestion du service de l'épargne à travers la caisse d'épargne postale et ce, conformément aux dispositions de l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 susvisée ;
- la gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 susvisée; A ce titre, une convention conclue entre l'Etat et l'établissement fixe les conditions d'exécution et de juste rémunération des dites prestations de service ;
- de mener toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet ;
- De créer toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures dont il a la charge ;
- d'élaborer les plans directeurs de développement des infrastructures relevant de son domaine d'activité
- d'élaborer et mettre en œuvre la politique commerciale conformément au contrat de performance qui sera approuvé par arrêté du ministre chargé des postes ;
- de mettre en œuvre la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.<sup>6</sup>

### **3.1.4 Organigramme D'Algérie Poste :**

---

<sup>6</sup>Art 05 du décret exécutif 02-43 de la 14/01/2004



### **3.1.5 Organisation et fonctionnement:**

#### **3 1.5.1 Généralités sur les dispositions financières :**

Le patrimoine d'Algérie Poste est constitué de biens transférés, affectés, acquis ou réalisés sur fonds propres et par des contributions qui lui sont accordées par l'Etat. En plus, l'établissement, dispose d'un droit de jouissance sur les biens domaines aux non compris dans son patrimoine qui lui sont affectés, pour les besoins du service.

Les recettes et les dépenses d'Algérie Poste :

La comptabilité d'Algérie Poste est établi conformément, à la forme commerciale, son budget comprend des recettes et des dépenses comme suite :

Les recettes d'Algérie Poste comprend :

- Les produits des prestations liés à son objet ;
- Les emprunts contractés ;
- Les apports ou subventions éventuels reçus à titre de rémunération de sujétions Service universel ;
- Rémunération de sujétion du service public, mise à charge de l'établissement par L'état ;
- Dotation initiale en capital ou fond social dans le cadre de la législation ou de la réglementation en vigueur ;
- Les produits financiers ;
- Les dons et legs et autres dévolutions.

#### **Les dépenses :**

Les dépenses d'Algérie Poste comprennent les compartiments suivants :

- Les dépenses de fonctionnement et d'exploitation.
- Les dépenses d'études.
- Les dépenses d'investissement.

#### **Le Contrôle :**

Le contrôle des comptes est assuré par un ou plusieurs commissaires aux comptes, qui sont désignés conjointement par le Ministre de la tutelle et le Ministre des finances.

### **3.1.5.2 Le Fonctionnement :**

L'Établissement, est sous la tutelle du Ministère chargé de la Poste et des technologies d'information et de la communication (MPTIC), administré par un **conseil d'administration** et dirigé par un **Directeur Général**.

Elle dispose d'une **direction générale**, rattachée à elle **trois divisions** centrales de l'activité postale : Division réseaux, Division monétique et SFP et Division courrier et colis, **trois école et un organisme de contrôle**.

### **3.1.5.3 Le conseil d'administration :**

Le conseil d'administration est présidé par le ministre chargé des postes ou son représentant, Il comprend :

- le représentant du ministre chargé des collectivités locales ;
- le représentant du ministre chargé des finances ;
- le représentant du ministre chargé de l'aménagement du territoire ;

Le conseil peut faire appel à toute personne qui en raison de sa compétence est susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour. Les membres du conseil sont désignés par arrêté du ministre chargé des postes sur proposition des autorités dont ils relèvent. En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes relatives à sa désignation.

**Principales attributions du conseil :** Le conseil d'administration délibère à titre d'exemple sur les points suivants :

- le projet du règlement intérieur ;
- la stratégie et les plans d'actions des services postaux financiers ;
- le programme annuel d'activités de l'établissement et le budget y afférent ;
- la politique de tarification des prestations de service universel dans le respect du plafond maximum fixé ;
- les bilans et comptes des résultats ;
- les propositions d'affectation de ces résultats.

**-Nomination et prérogatives du D.G :**

- Le Directeur Général de la poste est nommé par décret Présidentiel sur proposition du Ministre chargé de la poste et il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes ;
- IL est assisté par des directeurs qui sont nommés par arrêté du Ministre chargé de la poste sur proposition du D.G après avis du conseil d'administration et il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes ;
- Le D.G met en application les orientations et les délibérations du conseil ;
- Il dispose des prérogatives les plus étendues pour assurer la gestion administrative, technique et financière de l'Etablissement.

**3.1.5.4 La direction générale :**

La direction générale est chargé de:

- De définir et d'élaborer la politique et la stratégie de développement de la poste et des services financiers postaux ;
- De veiller à la continuité et à la pérennité du fonctionnement du réseau, des infrastructures et des services de la poste ;
- De définir la stratégie en matière d'épargne postale et de bancarisation des services financiers postaux ;
- De définir la politique générale de tarification des services de la poste ;
- De proposer le cadre juridique régissant les activités postales et les services financiers postaux ;
- De définir la politique de sécurisation du réseau, des infrastructures et des services de la poste ;
- De fixer les programmes d'études liés au développement de la poste et des services financiers postaux.
- De veiller à la constitution du patrimoine philatélique national et à sa préservation

- De participer à l'élaboration et à la défense de la position algérienne aux réunions et conférences internationales liées aux activités postales et des services financiers postaux.

La Direction Générale d'Algérie poste se compose de :

1. Direction Générale.
2. Direction audite et contrôle interne.
3. Direction normalisation qualité.
4. Direction stratégie organisation et contrôle de gestion.
5. Direction de communication.
6. Direction d'affaire juridique et relation internationale.
- 7. Direction de Ressource Humaine et Formation.**
8. Direction information sécurité réseaux.
9. Direction patrimoine et moyens généraux.
10. Direction finance et comptabilité.

## **3.2. Présentation la DRHF**

### **3.2.1 La nouvelle orientation de la DRHF :<sup>7</sup>**

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation d'Algérie Poste conformément à l'arrêté ministériel n° 002/SP/MPTIC du 21 janvier 2010 fixant la réorganisation de l'Etablissement public à caractère industriel et commercial dénommé ALGERIE POSTE, à ce titre la Direction des Ressources Humaines et de la Formation à l'instar des autres structures d'Algérie Poste à réviser son organisation et ses missions en adéquation avec la nouvelle vision stratégique de l'Etablissement, comme suite :

---

<sup>7</sup> : document interne de la sous direction du développement et de la réglementation

### **3.2.2 Missions la Direction des Ressources Humaines et de la Formation**

La Direction des Ressources Humaines et de la Formation est chargée de :

1. De définir et de veiller à l'application de la politique de gestion des ressources humaines, de la formation et des affaires sociales ;
2. de veiller à l'application du statut des travailleurs (statut fonction publique ou statut particulier) ;
3. de participer à l'élaboration du schéma organisationnel de l'établissement;
4. d'élaborer, de négocier et de veiller à la mise en œuvre de la convention collective et du règlement intérieur ;
5. de participer à la définition de la stratégie et des objectifs de l'entreprise en matière de ressources humaines ;
6. de superviser le développement d'un système de gestion prévisionnel des emplois et des compétences ;
7. de développer une logique de parcours professionnels, en cohérence avec les besoins de l'entreprise ;
8. d'assister l'entreprise dans les procédures disciplinaires ;
9. de coordonner, de structurer et de gérer l'ensemble des processus RH ;
10. de mettre en place le système d'appréciation périodique, en collaboration avec les directions ;
11. de gérer les relations avec les instances représentatives du personnel ;
12. d'assurer la veille réglementaire par le suivi des évolutions légales et conventionnelles ;
13. de gérer les contentieux RH ;
14. de gérer les relations avec les institutions à caractère social (CNAS,CNR etc.).

Il est aussi affecté à la Direction des Ressources Humaines et de la Formation trois Ecoles de formations régionales : Ecole Régionale d'Alger, Ecole Régionale de Sétif et Ecole Régionale de Tlemcen.

### **3.2.3. L'organigramme de la DRHF :**



### **3.2.4 Organisation de la DRHF :**

La DRHF se compose de (04) quatre sous Directions et chaque sous Direction comprend deux à trois départements. Nous allons citer ci dessous les missions de chacune :

#### **3.2.4.1. Sous Direction du Développement et de la Réglementation**

##### **Département du Développement et Gestion des Effectifs**

- de lancer les prévisions de recrutement annuel ;
- d'identifier, de recenser et d'analyser les besoins en effectifs
- de consolider les besoins exprimés par les différentes structures de L'établissement ;
- de programmer les commissions pour l'étude et validation des prévisions ;
- de contribuer à l'élaboration et diffusion des plans annuels de recrutement ;
- de suivre et de développer les différents projets RH ;
- de préparer et animer les rencontres débat avec les différents acteurs de la filière RH de l'Etablissement.

##### **Département du Recrutement et de la Gestion des Carrières**

- de mettre en œuvre les plans de recrutement ;
- de formaliser les dossiers de recrutement au niveau du siège de la DG et procéder aux installations des nouvelles recrues ;
- de mettre en œuvre la réglementation et les procédures relatives au recrutement ;
- de suivre et de gérer les carrières des cadres occupant des postes supérieurs de l'Etablissement (désignation, période d'essai, fin de fonction..);
- de mettre à jour la nomenclature des postes de travail autant que de besoin en tenant compte des évolutions de l'Etablissement.
- d'élaborer et d'uniformiser tous les documents administratifs ;
- de mettre à jour le manuel de gestion administratif ;
- de traiter les réclamations des personnels du siège et centres rattachés ;
- de suivre et d'éditer les organigrammes périodiquement révisés de l'Etablissement;

---

**Département de la Réglementation et du précontentieux**

- d'élaborer les circulaires d'application des différents statuts et de guides de gestion ;
- d'élaborer les accords collectifs ;
- de mettre à jour la convention collective et le règlement intérieur ;
- de traiter les réclamations et les dossiers contentieux ;
- d'assurer les relations avec l'inspection du travail;
- d'instituer les différentes commissions réglementaires.
- de préparer les dossiers disciplinaires des personnels du siège ainsi que les dossiers de recours à présenter devant les commissions compétentes;
- d'exploiter les PV des commissions de discipline et de recours
- d'assurer le secrétariat des commissions de discipline siège et de recours.

**3.2.4.2 Sous Direction de la Formation et du Développement des Connaissances****Département de l'Organisation et de la Production de la Formation**

- de gérer les inscriptions des stagiaires et la logistique de la formation ;
- de gérer la planification des actions de formation ;
- d'élaborer les textes relatifs à la formation ;
- de produire et de diffuser les tableaux de bord de la formation ;
- d'assurer la communication avec les entités (diffusion de catalogue) ;
- d'organiser les séjours des stagiaires (voyages, hébergements) ;
- de suivre le budget ;
- de gérer l'interface avec la DRH (plans individuels de formation) ;
- de gérer la situation financière et comptable.

**Département de l'ingénierie de la Formation.**

- de l'Identification, recensement et analyse des besoins de formation ;
- de la conception et la réalisation des catalogues de formation ;
- de l'élaboration et la négociation des conventions avec les écoles et instituts ;

- de la contribution à l'élaboration et diffusion des plans annuels de formation ;
- de la conception et définition des séminaires d'information ;
- de l'élaboration du budget annuel.

#### **Département du Développement des Connaissances et de la Documentation.**

- d'assurer la conservation, la confidentialité et la disponibilité des données ;
- de maîtriser l'information non informatique ;
- de réduire les coûts d'exploitation ;
- d'offrir la meilleure prestation de service ;
- de généraliser l'utilisation des méthodes numériques ;
- d'optimiser et rentabiliser les équipements informatiques ;
- de développer le concept d'équipe de travail intégré (workflow).

#### **3.2.4.3 Sous Direction de l'Administration du Personnel et du Système d'information :**

##### **Département de l'Administration du personnel :**

- de gérer et de suivre la situation administrative : présences, absences, congés, discipline, état civil, mouvements, promotion, fiches et dossiers individuels, formation, tableaux de bord, etc..... ;
- de tenir les dossiers des personnels relevant du siège de la Direction Générale et centres rattachés et veiller à leur actualisation
- d'établir les dossiers de départs en retraite et leur liquidation.

##### **Département de la Paie et de la Rémunération :**

- de procéder au calcul de la rémunération et les éléments variables du personnel de l'Etablissement.
- de prendre en charge et exécuter les opérations de rappels.
- de formaliser les demandes de paiements RH et transmettre les virements, livres de paie et fiches de paie aux structures de l'Etablissement.
- d'assurer le paiement des charges sociales et fiscales.

- de prendre en charge les opérations de masse issues des négociations collectives.
- De gérer les archives et veiller à la sauvegarde des bases de la paie.

#### **Département du Système d'information RH :**

- du paramétrage du progiciel des ressources humaines.
- de la gestion de la base de données RH et son actualisation en collaboration avec l'ensemble des structures de l'Etablissement.
- de l'administration et la sécurité des accès au réseau afférent à la décentralisation de la paie.
- de l'élaboration l'ensemble des bilans et statistiques liés aux ressources humaines.
- de la production des requêtes de contrôles périodiques de la rémunération.

#### **3.2.4.4. Sous Direction de L'Action Sociale et de la Communication RH :**

##### **Département des Relations sociales :**

- de suivre les conditions de travail, le climat social et son évolution.
- de promouvoir toutes les activités ayant trait aux œuvres sociales
- d'entretenir les relations avec les organismes sociaux ;
- de gérer les affaires sociales et mettre en œuvre les actions sociales ;
- d'assurer l'hygiène et la médecine du travail.
- d'arrêter, en collaboration avec les structures habilitées, le budget prévisionnel des Œuvres sociales.
- d'exploiter les rapports de contrôle du Fond des Œuvres sociales.
- De programmer des activités sociales et les prévisions budgétaires correspondantes.
- D'établir des conventions avec les organismes à caractère sportif et commercial et le suivi du déroulement des opérations objet de la convention.

##### **Département de la Communication RH**

- de l'Animation de la filière des ressources humaines.
- de concevoir et de mettre en place d'un plan de communication interne en vue d'améliorer l'implication et l'adhésion des travailleurs.
- de consolider l'espace RH au niveau de l'intranet de l'entreprise.

- d'assurer le secrétariat des réunions périodiques avec le partenaire social ;
- de la publication des textes, convention, accords, règlement intérieur auprès des différentes structures de l'Etablissement.

Cette organisation n'est pas celle, qu'Algérie Poste applique aux détaillants, puisque elle est dans une instabilité continue et vu les projets de réorganisation de la direction générale concernent les procédures et les fiches de postes .

Par cette présentation, on remarque qu'Algérie poste se situe dans une politique globale du changement vers une politique de marché orienté client depuis 2002 , on voit aussi l'ampleur de ce changement vu la structure et l'immensité de l'entreprise, il faut préciser que son historique d'administration n'est pas son répercussion sur la culture de l'entreprise, les comportements et le mode de management . Plusieurs projets vont s'inscrire dans sa politique de changement dont l'informatisation de l'ensemble de ses bureaux et la modernisation du réseau postal. Le changement est de taille, notre travail va principalement porté sur des projets qui s'alignent dans cette orientation de changement, nous allons essayer d'analyser l'apport de la DRH dans la conduite du changement voulu.

Notre travail s'est précisément déroulé dans la sous Direction de la Formation et du développement des Connaissances, où une équipe de cinq personnes y compris des chargés d'étude est mise en place par le directeur de ressource humaine pour la mise en-oeuvre de divers projets qu'on va traiter dans le deuxième chapitre.

# Chapitre 4

## **Chapitre 4 : Etude de cas d'Algérie Poste**

Nous avons choisi de diviser ce chapitre en trois sections : Une première section est consacrée pour analyser la situation actuelle sur l'état de la communication la formation et le coaching dans la direction générale vu que c'est le pilote des stratégies globales.

Dans la deuxième section nous avons étudié quatre projets actuellement conçus et pilotés par des chargés d'étude au sein de la DRHF.

Une dernière section consacrée pour mesurer la capacité des managers dans la conduite du changement à travers quatre entretiens réalisés auprès des acteurs dans ce changement.

### **4.1. Analyse de l'état actuel de l'entreprise**

Comme première démarche de notre enquête nous avons étudié les grandes voie managériales : la communication, la formation et le coaching vu leurs impacts dans la conduite du changement. Nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du siège de la Direction Générale de Poste Algérie sur l'état de ces trois voie par un questionnaire auprès du personnel, avec une interprétation et une analyse des résultats.

#### **4.1.1 Enquête par questionnaire :**

##### **4.1.1.1 L'objectif de l'enquête :**

Notre objectif de départ est d'avoir une vision claire sur la situation des trois voies managériales du changement dans l'entreprise Algérie poste, vu l'immensité, et la taille de l'entreprise et nos moyens limités nous avons ciblé la Direction Générale.

##### **4.1.1.2 la population de l'enquête :**

La population de notre enquête est constituée de 30 employés (des cadres, maîtrises excusions ...etc.) Dans différentes directions de la direction générale, choisie d'une manière aléatoire.

Sur les 30 questionnaires distribués, nous avons reçu 25 questionnaires non défectueux. Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Des questions fermées : réponses par oui ou non
- Questions semi-ouvertes : réponses à choix multiples

Il se compose de deux parties, la fiche signalétique et les principales questions .  
Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes

- ✓ La distribution des questionnaires.
- ✓ le dépouillement / tri de données

**Le questionnaire** (Annexe n°1) .

#### **4.1.2 Traitement du questionnaire :**

##### **4.1.2.1 Présentation des résultats de la situation de la Direction Générale d'AP :**

**Note :** *Petite comparaison entre la situation de l'effectif de la Direction Générale et sa répartition selon des critères spécifiques et la population questionnée*

Nous avons choisi de vous présenter, d'abord la situation de la population de la Direction Générale d'Algérie Poste concernant la répartition de l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté de la totalité afin de pouvoir comparer avec notre cible interrogés.

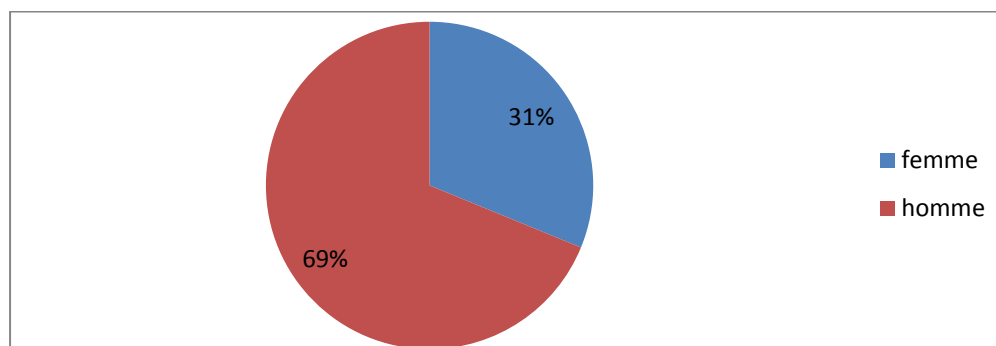
Nombre d'effectif total de la DG est de « 420 salariés ».

- **La répartition de l'effectif total selon le sexe :**

**Tableau n°1 :** Répartition selon le sexe

Désignation	Homme	Femme	Total
Effectif	289	131	420
%	69%	31%	100%

**Figure n°1 : Répartition de la population de la Direction Général d' « Algérie Poste » selon le sexe :**



La population de la Direction Générale d'Algérie Poste se compose 420 salariés dont 69% des hommes et 31% des femmes.

- 2) **la Moyenne d'Age** de la population de la Direction Générale d'Algérie poste est de **44 ans** et **la moyenne d'ancienneté** est de **17 ans**.

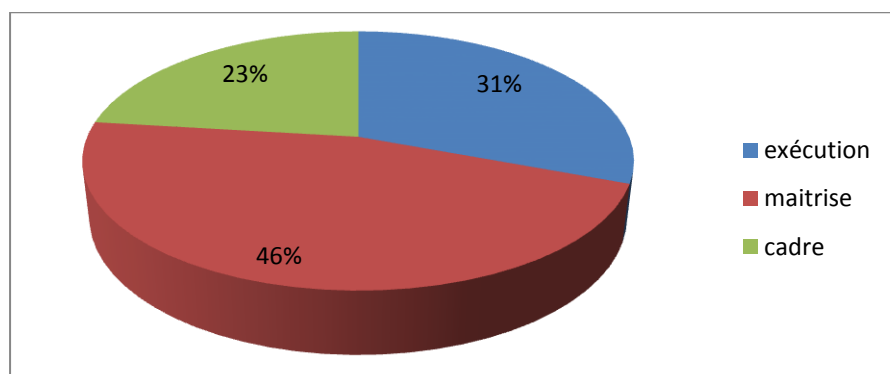
Pour une entreprise qui est en pleine changement organisationnel, une moyenne d'âge tel que 44 ans et une ancienneté de 17 ans, peuvent influencer négativement la dynamique du changement souvent la conduite du changement nécessite des réformateurs souples, flexibles et dynamiques.

- **3) Répartition selon les catégories socioprofessionnelles :**

**Tableau n°2 :** Classification de l'effectif total de la Direction Générale d'Algérie Poste selon leurs catégories Socioprofessionnelles :

Les catégories socioprofessionnelles	Exécution	Maitrise	Cadre	Total
L'effectif	129	194	97	420
%	31%	46%	23%	100%

**Figure n° 2 : Répartition catégories socioprofessionnelles de la totalité du personnel de la Direction Générale d' Algérie Poste**



La majorité du personnel de la DG d'Algérie Poste, se classe dans la catégorie « maitrise » 46%, un taux d'encadrement de 23 % et 31% des restes sont des exécutants.

#### **4.1.2.2 La situation de la population choisie :**

Comme nous l'avons indiqué avant, notre population choisie est de 23 personnes.

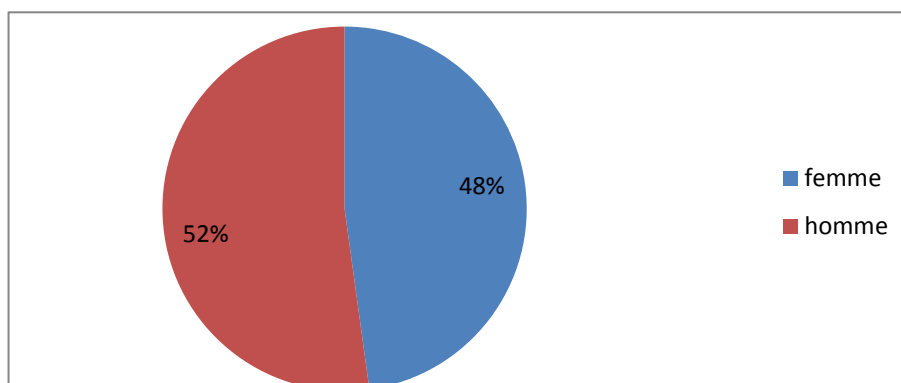
##### ➤ **Fiche signalétique :**

**Question 1** : Quel est votre sexe ?

**Tableau n°3** : Répartition de la population ciblée selon le sexe

Désignation	Homme	Femme	Total
Effectifs	11	12	23
%	47.83	52.17	100

**Figure n° 3: Présentation de la population ciblée selon le sexe :**



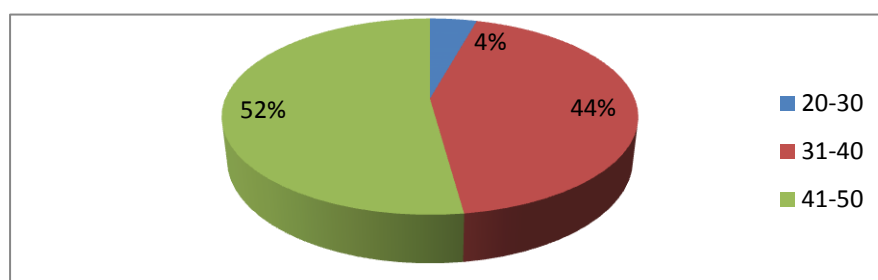
La moitié (soit 52%) des personnes interrogées sont des femmes et les reste (soit 48%) sont des hommes.

**Question 2** : A quelle tranche d'âge vous appartenez ?

**Tableau n° 4** : Répartition selon la tranche d'âge

Tranche d'âge	20-30	30-40	40-50	Total
Nombre d'effectif	1	10	12	23
%	4.35	43.47	52.17	100

**Figure n°4** : Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge

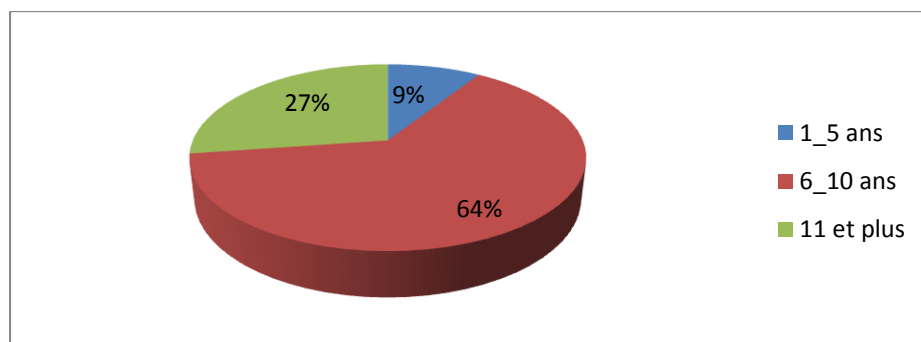


Vu d'un angle de moyen d'âge, la population questionnée est assez représentative de l'ensemble du personnel de la DG qui a une moyenne d'âge de 44 ans.

**Question3** : Depuis quand travaillez-vous chez Algérie Poste ?

**Tableau n°5** : Répartition selon l'ancienneté :

Ancienneté	1-5	6-10	+10	Total
Effectif	5	3	15	23
%	21.73	13.05	65.21	100

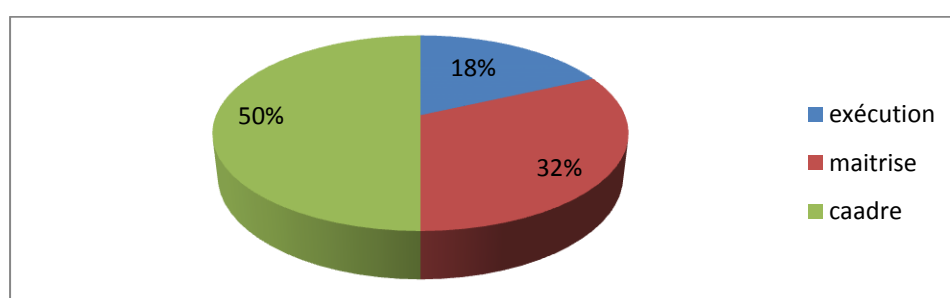
**Figure n°5: Répartition de la population selon l'ancienneté**

En matière d'ancienneté la population est aussi représentative vu que plus que 64% de cette dernière ont plus que 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

- **Question n°4 :** vous êtes dans quelles catégories socioprofessionnelles?

**Tableau n°6 : Répartition de la population selon la catégorie socio professionnel**

Type de Catégorie	Exécution	Maitrise	Cadre	Total
Effectifs	4	7	11	23
%	17.40	30.42	47.82	100

**Figure n°6 : Présentation de catégories socioprofessionnelles de la population ciblée**

La majorité de la population questionnée sont des « cadres » et le reste se répartit avec 32 % de la maitrise et 18% d'élution.

A travers une comparaison entre la première partie qui traduit la situation démographique et sa répartition (par sexe, moyenne d'âge , ancienneté , catégories socioprofessionnelle) du personnel de la direction générale et la deuxième partie qui

traitera la population questionnée, nous voulons donner plus de crédibilité pour la population questionnée (représentative).

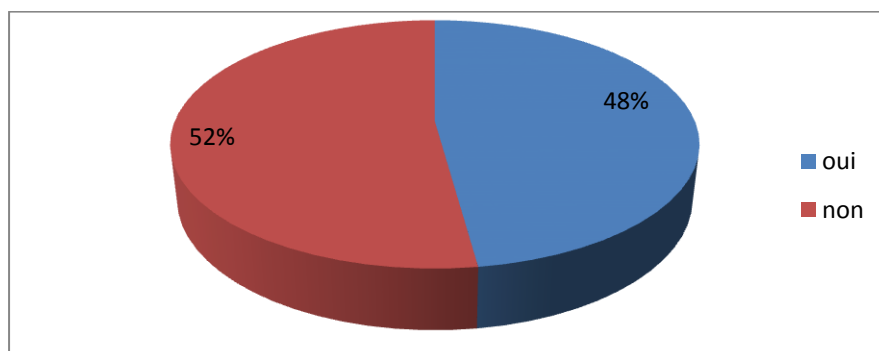
#### 4.1.2.3 L'Analyse des questions principales :

**Question 1** : Croyez-vous que vos suggestions sont prises en considération ?

Tableau n°7 : Présentation des résultats de la 1<sup>er</sup> question :

désignation	Oui	Non	Totalité
effectif	11	12	23
%	48	52	100

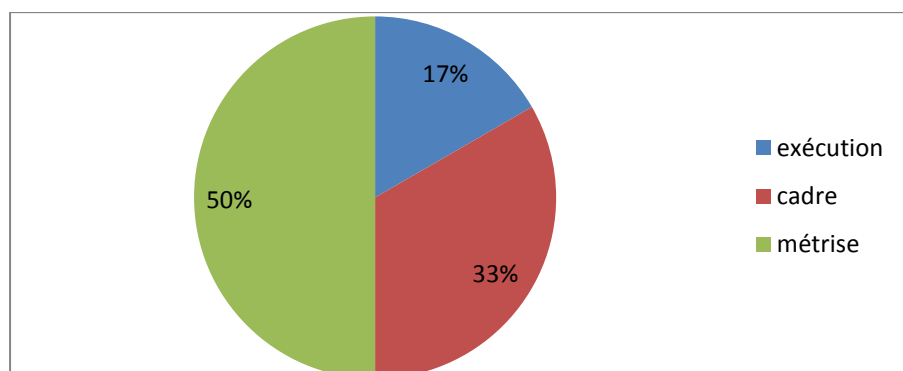
**Figure n° 7** Présentation des résultats sur l'impression du personnel de la prise en considération de leurs suggestions :



Plus que la moitié de la population questionnée (soit 52%) pensent que leurs suggestions ne sont pas prises en compte. Pour mieux analyser cette information nous allons la détailler selon les catégories socioprofessionnelles.

- Analyse selon les catégories socioprofessionnelles :

**Figure n°8 : Classification de la population interrogée ayant répondu « non » selon leurs catégories socioprofessionnelles**



D'après ce graphique nous constatons qu'un nombre significatif des cadres pensent que leurs suggestions ne sont pas prises en compte, et ceux de la catégorie maîtrisée encore plus (50 %), Ce qui reflète un problème de communication entre le personnel et les niveaux hiérarchiques.

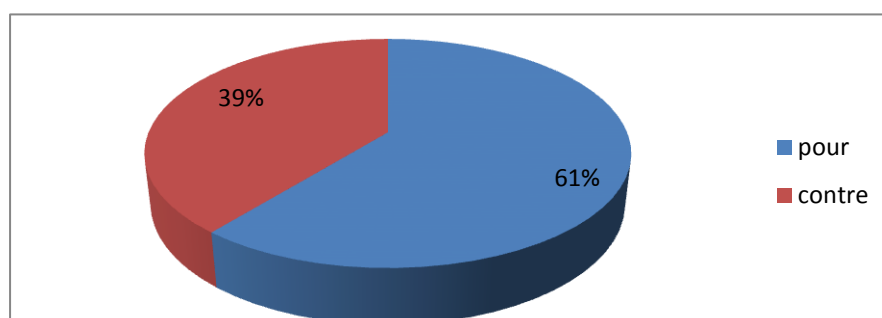
**Question 2** : Vous êtes plutôt pour ou contre le changement ?

Nous allons présenter d'abord les avis de la population interrogées, ensuite avec une analyse transitionnelle nous allons étudier les résultats selon les catégories socioprofessionnelles et l'âge.

**Tableau n°9** : Répartition des résultats « pour » ou « contre » le changement :

Désignations	Pour	Contre	Total
Effectif	14	9	23
%	61%	39%	100%

**Figure n°9: Présentation des résultats pour ou contre le changement**



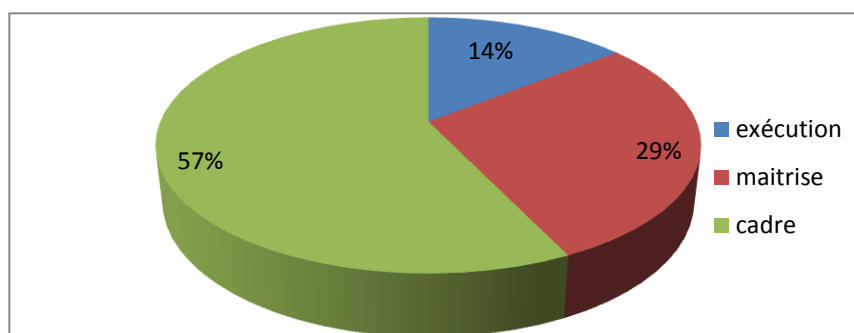
Ce graphique nous indique que 39% des personnes interrogées sont contre le changement, ce qui reflète leur non implication dans le processus de changement ; qui peut bloquer l'application des stratégies de changement.

\*Analyse selon les catégories socioprofessionnelles:

Tableau n°10 : Répartition des personnes pour le changement selon leurs catégories socioprofessionnelles

Désignation	exécution	cadre	Maitrise	Total
Effectifs	2	8	4	14
%	14%	57%	29%	100

**Figure n°10 : classification des 61% de la population selon leurs catégories**



57% des cadres convaincus ne suffisent pas pour lancer un changement selon Jean KOTLER<sup>1</sup>, dans la *Review Harvard Business*, qui précise qu'une entreprise ne doit pas se lancer dans un processus de changement avant que 80% de ses cadres ne soient convaincus.

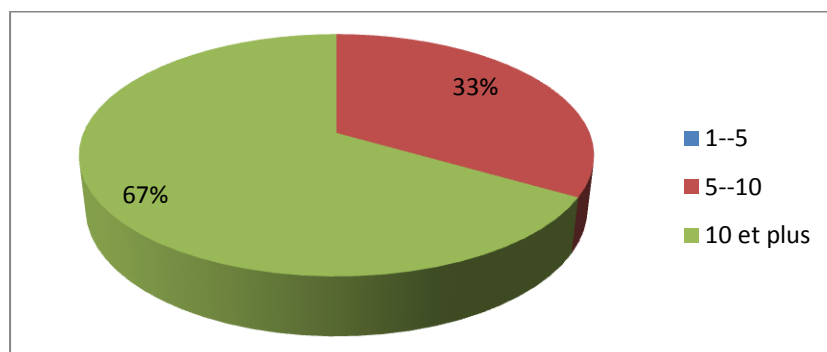
\* Selon l'ancienneté :

Tableau n° 11: répartition des personnes ayant répondu « contre » selon l'ancienneté

Désignation	1-5	5-10	Plus que 10	Total
Effectifs	0	3	6	9
%		33%	67%	100

<sup>1</sup> Harvard reviw Bussines KOTLER

**Figure n°11 représentation des personnes contre le changement selon l'ancienneté**



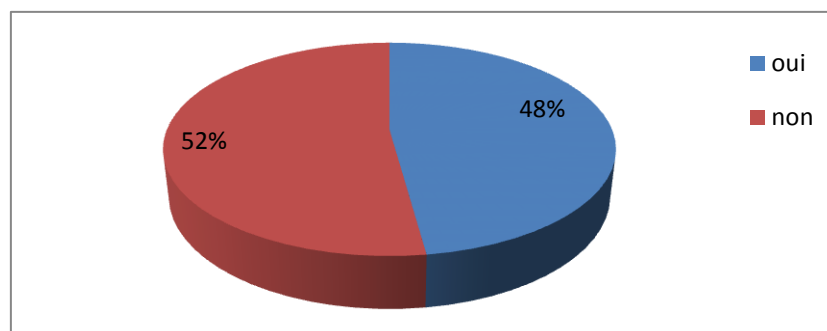
67% des personnes ayant répondues « contre » le changement appartiennent à la catégorie la plus expérimentée (plus que 10 ans à Algérie poste) est donc probablement celle qui connaît mieux Poste Algérie. La direction doit prendre en considération ce point pour mieux comprendre pourquoi sont-ils contre ?

**Question3** :Avez-vous entendu parlez des projets de changement et de développement d'Algérie Poste ?

**Tableau n °12** : Classements du niveau d'information sur les projets de changements

Désignation	Oui	Non	Totalité
Effectif	11	12	23
%	48	52	100

**Figure n° 12 : l information de la population sur les projets de changements**



Le pourcentage 52% indique la mauvaise communication au tour des projets. Ceci est confirmé par une question liée aux réponses favorables (oui) qui est :

**Si oui** : Citer un exemple

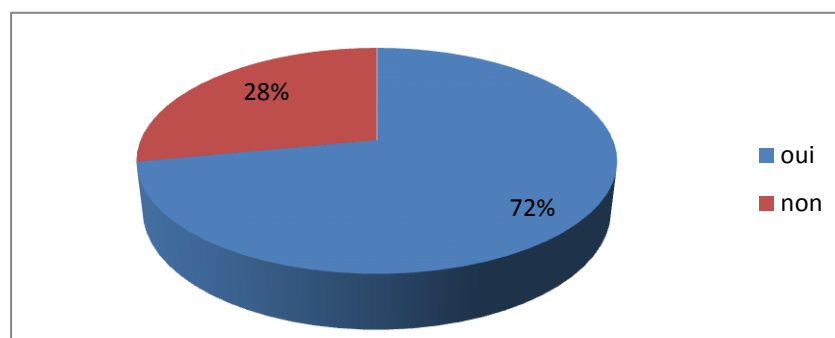
Seulement 36% personnes ont répondues à cette question. Donc même les gens informés des changements, ne les concrétisent pas à travers les projets en cours.

1. Les projets vous semblent t'ils réalisables? (11 personnes)

Tableau n° 13 Classification des 11 personnes qui pensent que les projets de changement sont réalisables :

Désignation	Oui	Non	Total
Effectifs	8	3	11
%	72%	28%	100%

Figure n°13 : les personnes qui pensent que les projets de changements sont réalisables



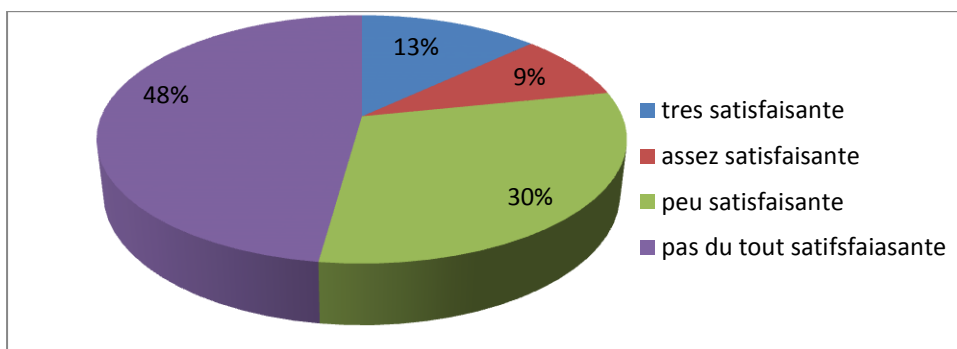
72% du personnel trouve que les projets de changement peuvent être réalisables.

**Question4** : d'une manière générale diriez vous que la communication interne est plus tôt ?

Tableau n°14 : Classification des avis sur la communication auprès de la population :

Désignation	Très satisfaisante	Assez satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante	Totale
Effectifs	3	2	6	12	23
%	0%	39%	22%	39%	100%

**Figure n° 14: présentation du niveau de la communication selon la population**



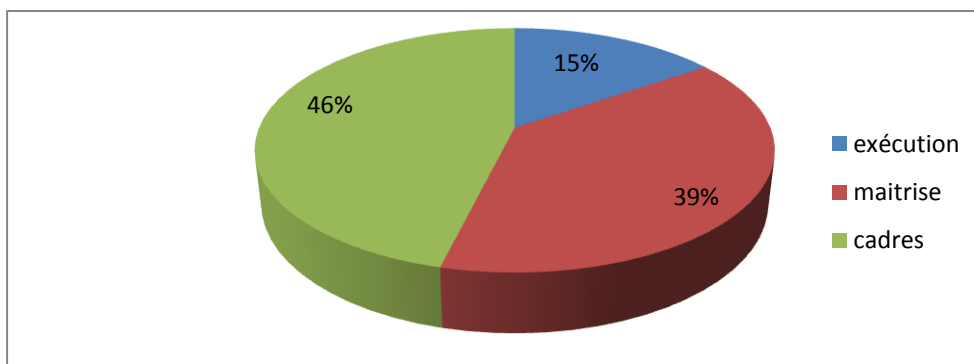
Nous allons nous intéresser aux catégories socioprofessionnelles de ceux qui ont répondu « pas du tout satisfaisante » :

1- « Pas du tout satisfaisante » :

**Tableau n° 15 :** répartition des personnes pas du tout satisfait selon les catégories socioprofessionnelles

Pas du tout satisfaisante	Exécution	Maitrise	Cadre	Total
effectif	2	4	6	12
%	15%	39%	46%	

**Figure n°15 :** représentation des personnes pas du tout satisfait selon les catégories socioprofessionnelles



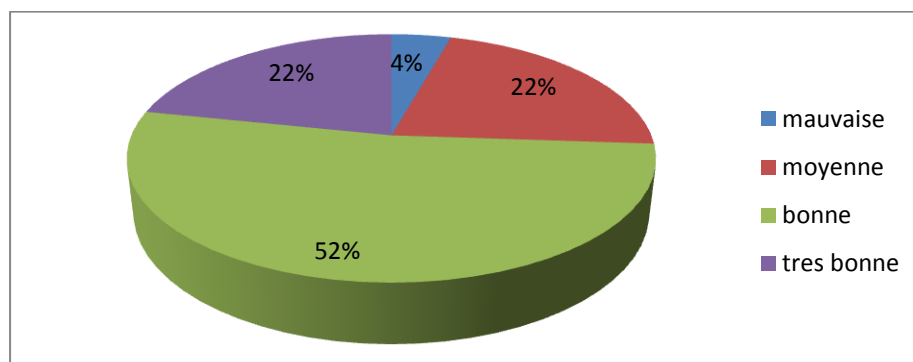
42% de la population « non satisfaite » est constituée de cadres et 40% de maitrises. Ceci montre le déficit de communications.

**Question 5 :** avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez vous que la communication est plutôt ?

**Tableau n°16 :** Classement de la nature de relation entre la hiérarchie

Désignation	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
L'effectif	1	5	12	5	23
%	4%	22%	52%	22%	100

**Figure n° 16 :** Présentation de la communication avec la hiérarchie

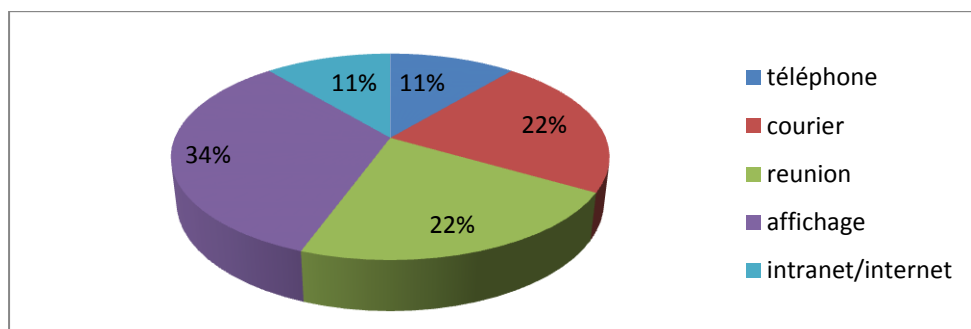


La communication interne spécifique à la hiérarchique est plutôt bonne par rapport à la communication interne d'une manière générale, ceci traduit que le problème de la communication dans la Direction Générale ne se limite pas à la communication verticale.

**Question 6 :** Quelles sont les outils de communication les plus utilisés dans la liste suivante ?

**Tableau n°17 :** Classification des outils de communication

Désignation	Courier /mail	Téléphone	Affichage	Réunion	Intranet/internet
Effectif	21	20	5	6	6
%	25	12	38	12	13

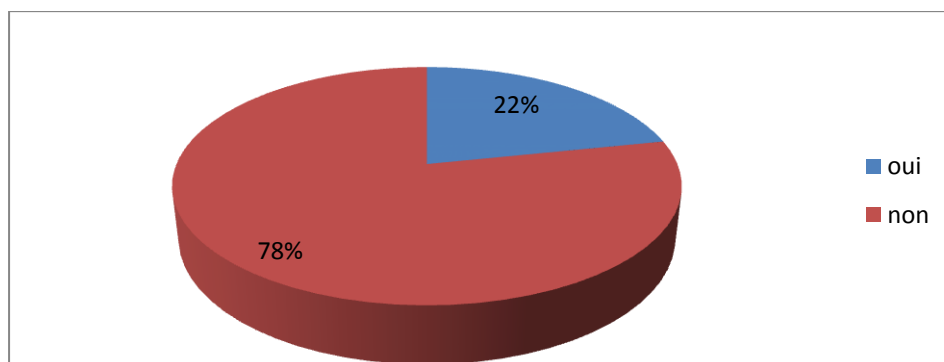
**Figure n° 17 : présentation des outils de communication les plus utilisé**

**Question7 :** En générale, êtes vous informés sur le présent et le futur de l'entreprise ?

**Tableau n° 18 :** classification des réponses sur l'information de l'état du présent et du futur de l'entreprise

désignation	oui	Non	Total
Effectif	5	18	23
%	22%	78%	100%

**Figure n°18 :** représentation des réponses sur l'information de l'état du présent et du futur de l'entreprise



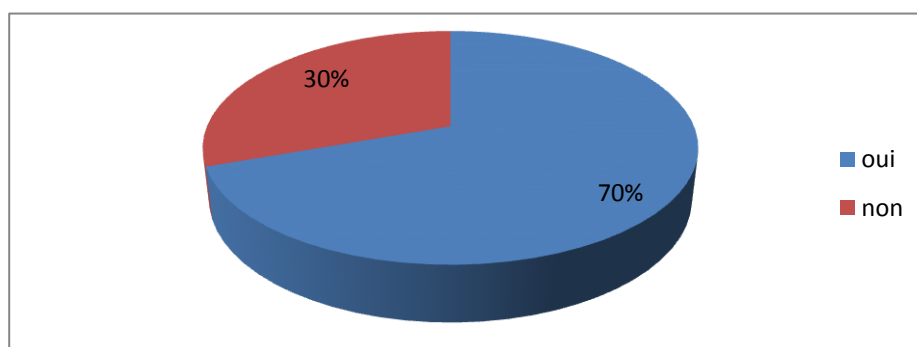
Ce résultat reflète que 78% des personnes ne sont pas informés sur le présent et le futur de l'entreprise, ce qui confirme les résultats des questions précédentes sur les mauvaises communications.

**Question8 :** Avez-vous déjà suivi une formation au sein d'Algérie Poste ?

Tableau n°19 : classifications des personnes selon la formation

Désignation	oui	non	Total
Effectif	16	07	23
%	70	30	100

Figure n° 19 : représentation des personnes selon la formation



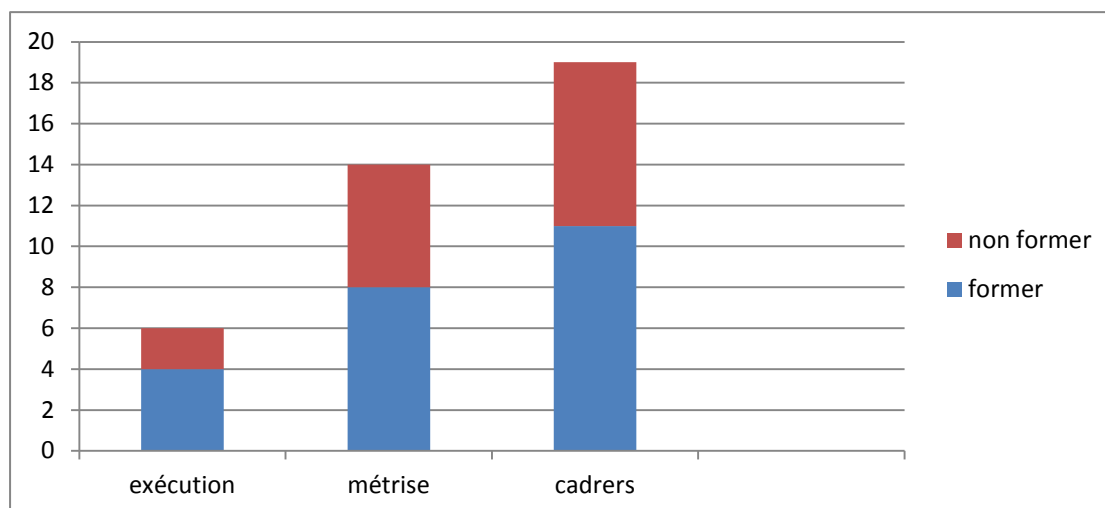
D'après l'information, on constate qu'Algérie Poste prend en considération le volet « formation », avec 70% des personnes interrogées ayant été formés .

\*Nous allons étudier, quelles sont les catégories socioprofessionnelles qui profitent plus de la formation au sein d'Algérie poste.

Tableau n° 20 : classification des catégories socioprofessionnelles qui profitent le plus des formations au sein d'Algérie poste

Désignation	exécution	Maitrise	Cadres	Total
effectifs	2	6	8	16
%	12	38	50%	

**Figure n°20 : représentation des catégories socioprofessionnel qui profitent le plus des formations au sein d'Algérie poste**

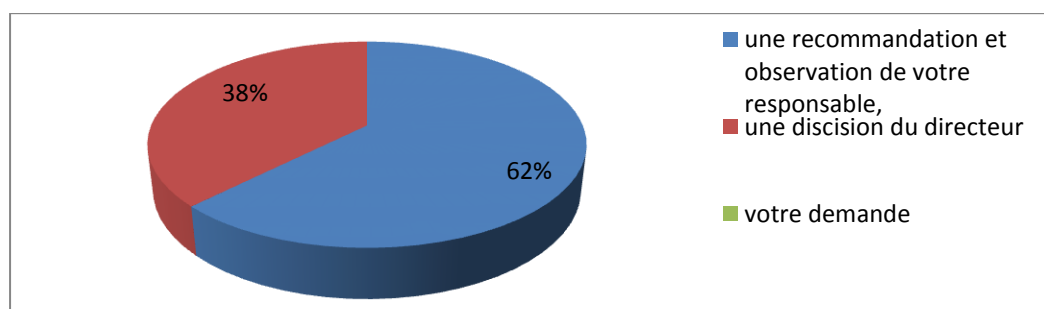


L'effort de formation d'Algérie poste est partagé équilibrément entre les différentes catégories socioprofessionnelles.

**\*Si oui** : sur quel critère vous êtes envoyé en formation ?

**Tableau n° 21** : classification des critères sur les quels sont envoyés en formations

Désignation	une recommandation et observation de votre responsable,	une discision du directeur	Votre demande	Totale
Effectif	10	6	0	16
%	62	38	0	100

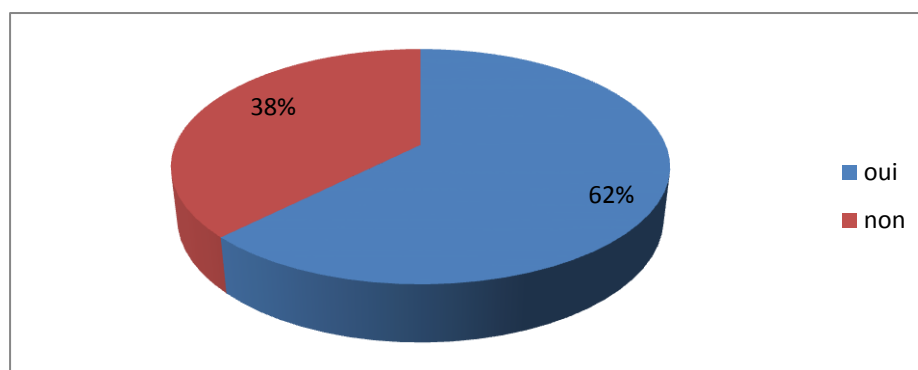
**Figure n°21 : représentation des critères sur les quels sont envoyés en formations**

Le résultat indique que 62% des personnes interrogées sont envoyées en formation par rapport à des recommandations et suggestions du responsable hiérarchique.

\*Avant d'être formé, étiez-vous au courant des objectifs de la formation ?

**Tableau n°22 : Classification des personnes qui sont au courant des objectifs de la formation**

Désignation	oui	Non	Total
Effectif	10	6	16
%	62	38	100

**Figure n°22 : représentation des personnes qui sont au courant des objectifs de la formation**

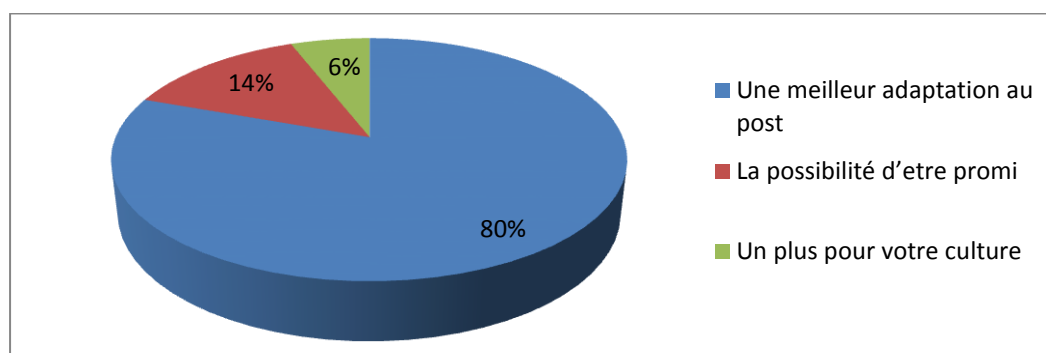
62% des personnes interrogées étaient au courant des objectifs de leurs formations

**Question 10** : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

**Tableau n°23 : classifications des attentes de la formation**

Désignation	Une meilleure adaptation au poste	La possibilité d'être promu	Un plus pour votre culture	Total
Réponses	19	6	7	32
%	80%	14%	6%	100%

**Figure n°23 : représentations des attentes de la formation**

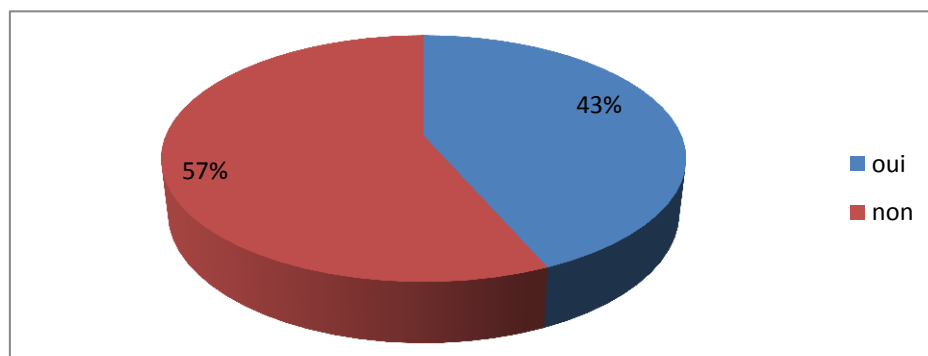


La plupart des personnes interrogées cherche une meilleur adaptation.

**Question 11** : Avez-vous été déjà accompagné pour la réalisation de vos taches ?

**Tableau n°24 : classification des personnes ayant déjà subi un encadrement**

Désignation	oui	Non	Total
effectif	10	13	23
%	43	57	100

**Figure n°24 : représentation des personnes ayant déjà subi un encadrement**

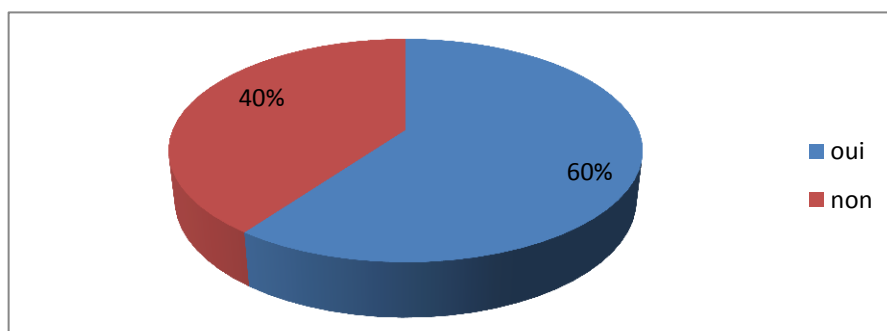
L'encadrement fait comme même partie des pratiques d'Algérie poste avec 43% ayant répondu « oui »

**Si oui :**

- Est ce que le coaching était imposé par l'entreprise ?

**Tableau n°25 : classification des personnes a qui le coaching été imposer**

Désignation	oui	Non	Total
Effectif	6	4	10
%	60	40	100

**Figure n° 25 : présentation des personnes à qui le coaching été imposer**

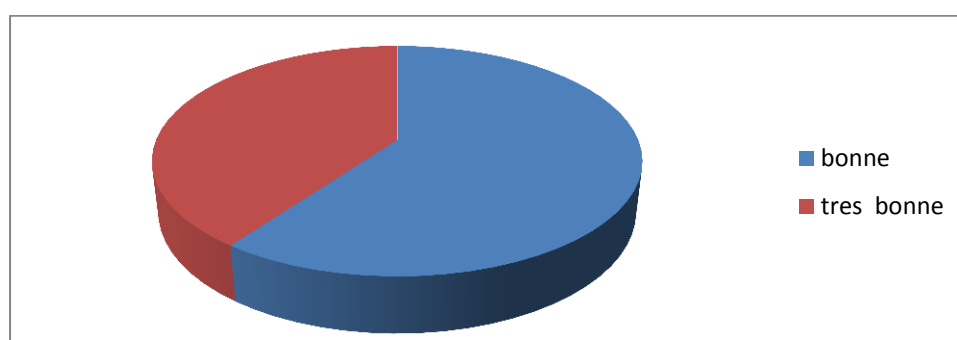
Parmi ceux qui ont répondu oui 60 % le coaching était imposé par la voix hiérarchique.

- Comment était votre relation avec votre encadreur?

**Tableau n° 26** : classifications des relations des personnels avec leur coach

Désignation	Bône	Très bonne	Total
Effectif	6	4	10
%	60	40	

**Figure n° 26** : présentation des relations des personnels avec leur coach



En analysant les résultats de notre questionnaire sur les trois volets, d'abord le volet communication, ensuite formation et coaching (encadrement), à travers des questions bien précises Q2, Q5, Q6, Q11 sur la communication interne dans Direction Générale d'Algérie poste, et plus précisément concernant la communication sur le changement avec questions Q3, Q4, Q11 nous avons pu constater que la communication est défectueuse.

Quant au volet formation, avec les questions Q12, Q13, Q14, les résultats indiquent que la situation de la formation auprès du personnel d'Algérie Poste est plutôt satisfaisante.

Pour le dernier volet « coaching », on remarque une absence de l'encadrement du personnel, mais sur l'effectif déjà encadré, soit 60% des personnes interrogées, font part de leurs bonnes relations avec les encadreurs.

## **4.2. Présentation des projets :**

### **4.2.1. Présentation des projets:**

Parmi les principaux projets actuels s'alignent dans la politique de changement et de développement d'Algérie poste, nous avons ciblé quatre projets pilotés par la DRH : La gestion électronique de la documentation, la gestion de la relève, politique d'accueil et d'intégration, les mise en place de nouvelles procédures.

Cette section se compose de deux parties, une première pour l'explication et la présentation des projets et la deuxième pour étudier le management des projets sous l'angle des voix managériales du changement à travers des entretiens avec les acteurs de ce projet.

#### **4.2.1.1 La gestion électronique de la documentation « GED » :**

L'un des quatre projets de poste Algérie qui est en phase finale de conception c'est la GED. Le projet est en cours de validation depuis mars 2007 plusieurs aspects ont changé du fait de l'instabilité structurelle /organisationnelle de l'entreprise.

Actuellement la DRH propose d'intégrer ce projet progressivement, au premier lieu, au niveau de la DRH, ensuite elle envisage de le généraliser au sein de la direction générale et même aux bureaux de postes, centre de triages, et centres financiers.

Aussi nous envisageons d'expliquer ce que c'est la GED, quelles sont ses avantages, les risques liés au fonctionnement du projet, et enfin les attentes envers les actions à venir

#### **A) Présentation de la GED :**

La Gestion électronique de la documentation procède à intervenir des moyens électroniques, informatiques et logiciels pour prendre en charge la gestion documentaire quelle soit forme numérique, papier ... ou autres formes.

**B) Les objectifs de la GED :**

La finalité globale de l'intégration d'un système de gestion informatisée des documents, est de les valoriser à travers une exploitation facile ; pérenniser à jamais ses archives, gagner en productivité.

**C) Les avantages et objectifs spécifiques de la GED :**

- Faire circuler les documents, faciliter la diffusion interne ou externe
- Réduire les saisies manuelles de certains formulaires
- Diminuer les impressions
- Diminuer le temps de recherche des documents dans l'entreprise
- Faciliter et homogénéiser la gestion des documents dans l'entreprise
- Diminuer le risque du document papier (vole incendie et perte)
- Diminutions des couts de la gestion des archives
- Diminuer l'archivage physique (place cout personnel, perte, destruction)
- Gérer sous un même outil documentaire tout les supports : texte, son , image fixe et animée
- Augmenter le nombre de document traité par jour
- Lecture automatique de grand volume
- Capitalisation et partage de la connaissance de l'entreprise
- Améliorer la confidentialité
- Désengorger les serveurs en réduisant la duplication d'information (serveur de messagerie avec stockage des pièces jointes, Serveur de fichier avec stockage des documents bureaucratiques, serveurs applicatifs avec stockage des états informatiques ...)
- Suivre et contrôler le cycle de vie de l'information
- Image de marque de l'entreprise, répondre au contrainte d'une norme imposée à l'entreprise.

**4) Les étapes de la mise en ouvre de la GED :**

Plusieurs étapes sont énumérâtes pour le fonctionnement

Etape 1 : la numérisation des documents (l'informatisation)

- ✓ Elle consiste à : informatiser les documents : les documents textes, les documents images, audio et vidéo .

Etape 2 :L'indexation et stockage des documents

- ✓ Stocker et lister le document : créer une base de donnée où les informations sont structurées et sauvegardées sous forme d'un classement (trie, moteur de recherche, liens hypertextes ...)

\*Etape3 :La recherche et la diffusion des documents :

- ✓ Mise en œuvre des modalités de recherche de modifications et de suppressions des documents, avec un accès limité

De façon à permettre une gestion du contenu à partir d'une interface graphique.

La gestion du projet de la GED :

La DRH de poste Algérie a confié la mission de la mise en place et la réalisation du projet à une nouvelle cellule de charge d'étude qui se compose de deux personnes.<sup>2 3</sup>

**4.2.1.2 Elaboration des procédures:**

Nous n'avons pas pu nous élargir sur ce projet car l'accès aux l'information n'est pas possible, mais nous avons profité lors des discussions avec quelques responsables de la DRHF pour comprendre un peu leurs mise en œuvre, le point va être mieux expliqué plus tard avec l'entretien concernant les trois pôles sur le projet.

Comme nous l'avons indiqué dans la présentation de la DRHF les missions du personnel ne sont pas encore définis clairement et les fiches de poste non élaborées.

Témoignage de la sous directrice de formation :

Pour moi, l'élaboration des fiches de postes n'est pas un réel changement organisationnel car une entreprise qui se respecte doit avoir un référentiel de métier bien avant.

<sup>2</sup> : Document du projet GED de 2007 AUX dernières propositions.

<sup>3</sup> Explication de l'encadreur au niveau de l'entreprise

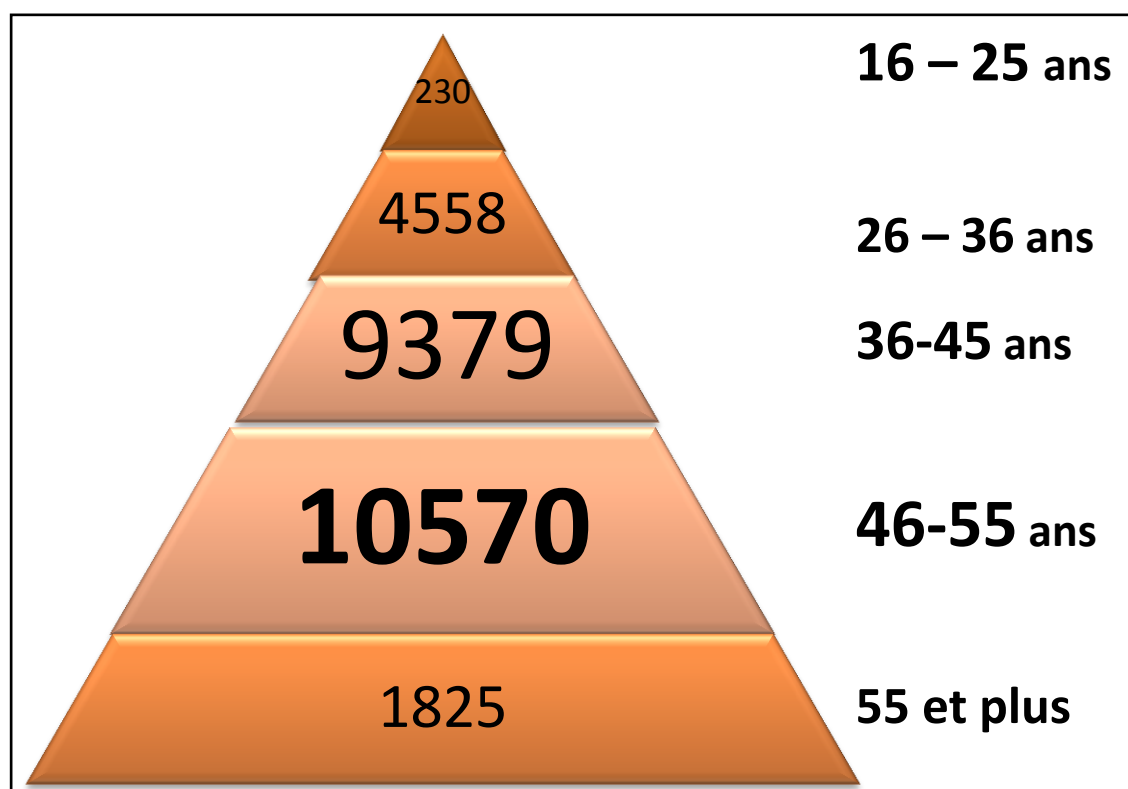
Le projet n'est pas annoncé clairement ni concrétisé, c'est le directeur des ressources humaines avec une commission qui s'en occupe.

#### **4.2.1.3 La gestion de la relève:**

➤ **Objet :**

L'objet de cette procédure est de préciser les définitions des populations spécifiques, les critères de sélection de talent à haut potentiel et les postes clés utilisés dans le cadre de la politique de planification et gestion de la relève à Algérie Poste, ainsi que les modalités de mise à jour des listes correspondantes.

➤ **la pyramide des âges d'Algérie poste :**



La pyramide d'âge montre clairement le besoin de recrutement en masse qui va s'exprimer prochainement, la cause de ceci est reliée au recrutement massif qu'à connue Algérie poste dans le temps passé ; pour éviter la perte potentielle du savoir faire, Algérie poste met en œuvre le projet de gestion de la relève.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Les informations du département x dans la DRHF

➤ **Domaine d'application :**

**Cette procédure s'applique à tous les cadres de l'entreprise ou recrutés nouvellement qui présentent des qualifications, des aptitudes et des compétences permettant d'accéder à des postes clés dans le cadre d'un plan de relève**

➤ **Documentation et outils :**

L'application de la présente procédure nécessite l'utilisation des outils de référence suivants :

- La convention collective
- Le règlement intérieur
- La nomenclature des postes
- Le manuel de fiches de postes
- Les normes d'effectifs et les organigrammes en vigueur
- La charte du manager
- Le référentiel de compétences clés
- Les plans des recrutements internes et externes
- Les textes législatifs régissant les relations de travail, notamment la loi N° 90/11

Ainsi que tout autre document ou manuel susceptible apporte un complément d'information en la matière, Dans ce cas l'interprétation des textes est du ressort du Directeur des Ressources Humaines en liaison avec le partenaire social.

Dans le logigramme qui va suivre nous allons voir les divers étapes et intervenons concernons cette procédure de gestion de la relève.

## 2.1.3.4 L'logigramme :

Intervenants	Etapas	Documents utilisés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général</li> <li>• Directeur des ressources Humaines</li> </ul>	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Identifier les postes importants, critiques pour Algérie Poste         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'identification des postes clés</li> <li>• Liste des postes clés et une métadonnée des tenants de ses postes</li> </ul>
Tenant des postes clés Encadrement - Division métiers  DRHF DRH Division métiers Tenant des postes clés	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Identifier « Binômes »         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille des entretiens de sélection</li> <li>• CV simplifié</li> </ul>
DRHF DRH Division métiers Tenant des postes clés	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Description des postes clés         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Fiches de poste
DRHF / DRHF Division DG	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Sélection des binômes         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille des entretiens de sélection</li> <li>• CV simplifié</li> </ul>
DRHF DF Division métiers	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Rédaction des contrats de progrès individuels         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Contrat de progrès
DRHF DRH Division métiers	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Suivi administrative des dossiers des binômes         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Note d'affection
Directeurs	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">           Entretiens d'évaluation         </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de progrès</li> </ul>
SDFDC	<div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">           Accompagnement des binômes         </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation</li> <li>• Kits d'appui</li> </ul>

#### **4.2.1.4 Politique de L'accueil et l'intégration**

##### **➤ Présentation du projet :**

La politique d'accueil et d'intégration vise à aider la nouvelle recrue à comprendre son rôle dans l'entreprise, son engagement, lui présenter le travail en adéquation avec le poste qu'elle va occuper, en instaurant une relation individuelle avec la nouvelle recrue, mettre à sa portée les procédures : codes et règles de travail ; aussi en appréciant son activité au quotidien, lui montrer ses droits, devoirs, obligations et insister sur la confidentialité.

Les résultats attendus de l'intégration d'une nouvelle recrue :

le processus d'intégration est considéré comme une réussite pour l'entreprise et pour la nouvelle recrue si :

- Elle s'approprie rapidement son environnement de travail (le métier de l'entreprise, son fonctionnement, son organisation, ses acteurs...)

A l'issue du processus, elle est en mesure d'accomplir

##### **Le rôle de La DRHF :**

- ✓ Mettre en place une politique et piloter sa mise en œuvre
- ✓ Piloter l'amélioration du processus d'intégration
- ✓ Participer à l'élaboration des parcours d'intégration
- ✓ Organiser et faciliter le bon déroulement de la phase intégration

##### **➤ Etapes et processus d'intégration :**

Etape 1 : Préparer les documents et informations réglementaires à communiquer au salarié (Livret d'accueil). L'acteur : DRHF

Etape 2 : Préparer l'environnement de travail du salarié, le mobiliser (bureau, poste informatique...) L'acteur : DRHF

Etape 3 : Informer la structure d'accueil et le personnel du service concerné de l'arrivée de la nouvelle recrue (date d'arrivée, emploi occupé, profil et formation) L'acteur : N+1

Etape 4 : Lisser et préparer les documents et informations à transmettre au salarié pour exercer son emploi (procédure de travail, modalités d'accès aux informations du service qui fait quoi au sein du service,...) L'acteur : N+1

Etape 5 : Remettre les documents et informations réglementaires au salarié (formalités d'embauche : dossier +contrat de travail) L'acteur : DRHF

#### **4.2.2 : Les entretiens avec les chefs de projets sur les trois voix concernant les trois projets**

##### **4.2.2.1 Objet de l'entretien :**

analyser l'approche des managers sur les projets sous trois angles a travers ses questions , nous envisageons de déterminer une vision claire sur la façon dont les managers planifient et prévoient la mise en place des projets et leur déroulement selon des questions spécifiques sur les trois voix managériales du changement : communication , formation , coaching.

- L'Entretien se passe dans leur propre bureau et la durée est fixée entre 15 et 20 mn.
- La population visée : nous avons consulté l'un des acteurs concerné par le projet.
- L'élaboration du questionnaire était faite après la réalisation de la partie théorique

Le guide de l'entretien (annexe 3)

L'entretien se porte sur trois pôles avec des questions ouvertes et précises :  
Le 1<sup>er</sup> pôle (la communication) : A partir de ses questions, nous voulions savoir si les points importants de la communication sont considérés autour des projets.

Le 2em pôle : La formation : A partir de ses questions, nous voulions savoir si les points importants autour du projet concernant la formation sont établis.

Le 3em pôle : Le coaching : A partir de ses questions, nous voulions savoir si les principaux points importants autour du projet concernent sa coaching sont établis.

**4.2.2.2 Traitement et analyse des questionnaires :****A) Entretien avec le chef de projet GED**

- le26 / 05 / 2014
- le sexe : femme
- l'âge : entre 35-45

C'est une personne qui à vécu d'autre changement organisationnel dans une autre entreprise,

**\* Pôle de communication:**

Est ce que vous avez établi un plan de communication autour du projet ?

**Réponse :** non .

Y a-t-il une communication informelle dont l'objet est le projet ?

**Réponse :** les courriers et les réunions.

1. Est ce que vous avez envisagé de communiquer l'image de votre projet auprès du personnel avant sa mise en place ?

**Réponse :** non

2. Est-ce que vous avez pensé à une communication ascendante pour détecter le climat du personnel autour du projet ainsi que leurs suggestions ?

**Réponse :** non

**Commentaire :**

Le projet a été réalisé dans un environnement de précipitation, alors il n'ya pas eu de procédure ou de plans pour concrétiser la communication autour du projet GED et essentiellement, c'est avec la hiérarchie que la communication se fait et les autres directions, elle est faite formellement par des réunions et des courriers( Annexe 2 ), mais le travail des managers sur le projet se fait par équipe où la communication est spontanée entre les divers parties qui sont essentiellement la personne de la sous direction de la formation et les départements ex : DEP ; y compris les chargés d'études sur le projet relié au département ( x)

\* **Le pôle de formation** :

- Est ce que vous avez établi un plan de formation concernant la gestion électronique de la documentation ?

**Réponse** : Non ; Par ce que le besoin va apparaitre lors de la mise en ouvre du projet mais en envisage de planifier des formations pour les administrateurs de l'open source pour les droits d'accès. Aussi pour les utilisateurs , pour l'ensemble des directions ceci concerne l'utilisation et l'accès et envisage aussi de créer un département GED

- Sur quoi va se baser le choix des formateurs ?

**Réponse** :

La personne interne va faire le développement de l'application ; on peut développer facilement une formation , vu que le projet va être en interne et uniquement au niveau de la DEH dans un premier temps et de plus nos informations sur d'autre expérience de ce genre qui n'ont pas réussi ; nous avons choisi des formateurs internes et cela pour la minimisations des couts .

- Est-ce que vous avez détecté des obstacles en matière de formation ?

**Réponse:**

Le choix de l'interne c'est une solution pour éviter les obstacles et diminuer les couts ; impossibilité d'adapter l'open, source des autres entreprises sur la notre, sinon ils vont nous faire une formation qui n'est pas adaptée à notre besoin ;

- Est ce que vous avez pris en considération l'âge, comme obstacle à l'utilisation de l'informatique. ,

**Réponse** : Les interlocuteurs sont jeunes

- Comment va se dérouler l'évaluation ( qui , quoi , comment ) ?

**Réponse :**

C'est avec nos formateurs et ingénieurs d'informatique que nous allons la faire ; on prépare le déroulé pédagogique ; on forme les formateur et ils dupliquent

**Commentaire :**

L'équipe responsable du projet ne donne pas l'importance qu'il faut à la formation et n'établie pas des plans de formation suivant des normes objectifs concernant ce projet .Le champ d'application peut être une variable qui explique cette négligence .vu que la DRH comprend environ 30 personnes ? les chefs de projet pensent qu'ils disposent d'une certaine souplesse d'application du processus.

Ceci va poser un problème lors de la généralisation du projet auprès des autres directions.

**\*Pole d'accompagnement :**

- Est-ce que vous avez envisagé de faire un coaching pour le personnel ?

**Réponse :** non .

- D'abord il faut voir son utilité et son impact sur le rendement du personnel.

Est ce cet que vous avez pensé aux difficultés qui peuvent nuire aux personnels dans leur travail ?

**Réponse :** Je pense que c'est l'interface qui va poser un problème dans le cas où elle ne leur plaît pas, surtout dans des projets d'informatiques. C'est généralement l'interface du logiciel qui facilite l'utilisation.

**Commentaire :**

On remarque un désintéressement total de l'aspect coaching malgré la nécessité potentielle de ce dernier, dans ce type de projet qui est l'informatisation des documents, le besoin d'encadrement demeure important.

**B) Entretien avec le sous directeur de la réglementation :**

**Cet entretien porte sur la mise en place des nouvelles procédures : (Elaboration des fiches de poste):**

**\*le plan de communication du projet :**

- Est ce que vous avez établi un plan de communication autour de ses nouvelles procédures ?

**Réponse:** Franchement ya pas de plan de communication, mais c'est au niveau des trois divisions que s'élaborent les fiches de postes par des commissions qui communiquent à la DG pour la confirmation. Au niveau de la DG d'Algérie Poste, une commission avec le Directeur Général et le directeur de l'audit qui sont chargés de valider les fiches de poste.

- Y a-t-il une communication informelle dont l'objet est le projet?

**Réponse : Oui** , ce n'est pas à titre officiel mais pour demander des avis.

- Est ce que vous avez envisagé de communiquer l'image de votre projet auprès du personnel avant sa mise en place ?

**Réponse** Réellement on ne détient pas la décision, et les personnes concernées par la prise de décision n'ont pas pris ceci en considération vu la lourde bureaucratie et la forte hiérarchie.

- Quels sont les types de communication avec les autres directions sur le projet ?

**Réponse :** Des courriers, ou des contacts directs pour s'informer auprès de la hiérarchie.

**Commentaire :**

Aucune communication n'a été prévue autour de l'élaboration des procédures, sauf celle dont la hiérarchie a besoin.

**\*le pôle formation:**

- Est ce que vous avez établi un plan de formation pour les nouveaux métiers?

**Réponse :** Non, mais de nouveaux postes ont été créés à titre de promotion avec la nouvelle procédure, donc c'est possible .

- Comment vous allez cibler les personnes à former ?
  1. Quels sont les critères ?

**Réponse :** Nous allons choisir selon le niveau du personnel et l'ancienneté.

### **Commentaire :**

Vu la sensibilité et l'importance accordées à la mise en place des procédures, le directeur et la commission sont seuls qui s'en chargent. On ne dispose pas d'information sur ceci. Ces dernières traduisent le degré de centralisation des décisions et leur négligence sur le mode de management.

Dans l'ensemble, les projets rentrent dans la politique globale du changement , mais leur mise en œuvre néglige plusieurs points essentiels pour leur réussite. Des suggestions viendront renforcer notre analyse après une dernière analyse sur la réflexion des managers de changement.

## **4.3 Analyse des styles de manager:**

Nous voulions tester par cette section la capacité des managers (chefs de projets, chargé d'études et autres responsables des projets de la DRHF) à conduire le changement afin d'ajouter un éclaircissement à notre étude concernant le pilotage du changement par la DRH, à travers un questionnaire qui mesure la réflexion personnelle des managers sur leurs capacités de conduire le changement.

### **4.3.1 Le questionnaire :**

Le questionnaire est un test personnel tiré du site web d'une entreprise « Eregoria » une entreprise spécialisée dans le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion. C'est un questionnaire de réflexions personnelles d'où la problématique est : **quel est le niveau de maîtrise dans ma planification d'un changement organisationnel ?**

Le questionnaire est sous forme de séries de propositions où chacune de ces dernières s'accompagne d'une échelle de score de 1 à 4 qui peut s'expliquer comme suite :

**1** : Je ne suis pas du tout en lien avec la proposition, cela ne convient pas du tout à ma situation.

**2** : Je ne me reconnais que très partiellement dans cette opposition, il m'arrive très rarement de me trouver dans cette situation.

**3** : Je me retrouve souvent dans cette situation, je me reconnais très bien.

**4** : Je me sens complètement en phase avec cette proposition, je fais cela quotidiennement.

Une grille de score va nous permettre de classer le manager dans trois niveaux différents ; A, B et C :

**A** : Score entre (16 - 36) un manager qui a une approche personnelle du changement sans une méthodologie structurée pour le changement organisationnel.

**B** : Score entre (37 -47) un manager qui semble maîtriser certains aspects du changement avec une approche intuitive ou basée sur une forte expérience.

**C** : Score entre (48 - 54) un manager qui a une approche du changement assez complète du changement organisationnel.

Le questionnaire se trouve dans l'annexe **numéro 4**.

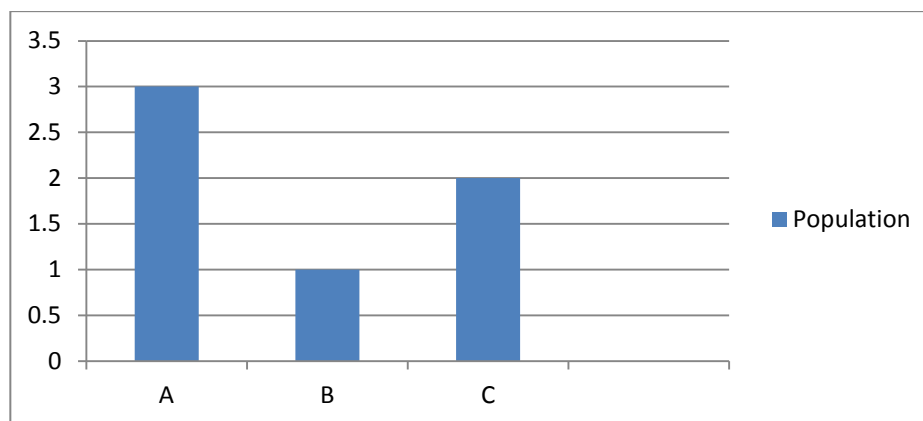
#### **4.3.2 La population concernée :**

La population est constituée de six (06) responsables (chefs de projets, chargées d'études, et sous directeurs de la DRHF) qui travaillent dans le cadre de la mise en œuvre des projets de changement.

##### **4.3.2.1 Interprétation des résultats :**

Tableau n° 27: Représentation des scores obtenus

Les différents types de managers	A	B	C
Population	3	1	2

**Figure n° 27 : Représentation de différentes réflexions des managers de changements**

### 3.4.2.2 Analyse des données :

Après avoir analysé les réponses, on a constaté que la moitié des personnes interrogées s'inscrivent dans la catégorie « A », ce qui reflète que ces managers ne possèdent pas une bonne maîtrise du changement, pour eux le changement parvient par une culture hiérarchique, voir des décisions d'application, et à un court terme.

Par contre, pour la classe « B » qui est moyennement bonne, une seule personne a été classée. Elle représente les managers qui semblent connaître quelques principaux aspects du changement, ayant bénéficié de quelques expériences des changements organisationnels.

Une dernière classification « C », celle-là est la meilleure catégorie des managers ayant un tel score avec une moyenne de 2 personnes, il semble avoir une très bonne maîtrise du changement et une notion assez développée, donc c'est les acteurs les plus influents sur le cheminement et la réussite d'un changement.

D'une manière globale, après avoir vu les résultats, on a remarqué que pas mal de managers d'Algérie Postes ne sont pas formés pour la conduite du changement et ne maîtrisent pas les aspects nécessaires pour la conduite des projets de changement, mais cela n'empêche pas l'existence et la présence des compétences chez d'autres responsables.

### **Synthèse globale de l'étude et suggestions :**

Nos travaux de recherche réalisés sur le terrain d'Algérie Poste, nous permettent d'aboutir à quelques résultats et pistes de recherche qui ont constitué les événements de base de notre problématique de départ.

Algérie Poste objet de notre étude de cas, déploie des efforts en matière de conduite de changement, mais qui reste insuffisants car cette dernière ne dispose pas d'une stratégie globale lui permettant d'assurer avec efficacité les changements souhaités. Comme nous le savons les questions liées à la conduite du changement sont l'œuvre d'un partage et d'une participation entre l'ensemble des acteurs et managers impliqués dans la mise en œuvre du changement.

La Direction des Ressources Humaines et Formation constitue la locomotive de la dynamique des projets du changement, car il lui incombe un rôle moteur de transformation, même de l'effort humain et organisationnel.

Le cas de notre étude pratique, nous a permis à travers une observation et analyse tout au long de notre présence sur le terrain de retenir que la DRHF remplit un certain nombre de missions de changement, mais demeure dominée par des logiques administratives et bureaucratiques.

Comme nous l'avons montré précédemment que tout projet de changement nécessite une démarche homogène cohérente et rigoureuse et surtout humaine qui s'appuie essentiellement sur le façonnement et la préparation de la DRH à travers la mise en valeurs de l'état d'esprit. Le management et la conduite des projets, nécessite dans ce sens des efforts d'élaboration des stratégies, cette dernière conditionne l'organisation et l'organigramme.

**Alfred de Chandler**, l'un des experts Américains dans la matière, montre clairement que l'organisation et l'organigramme, ne suffisent pas et doivent être accompagnés d'efforts de stratégies, cette dernière constitue la clé de tout projet. Dans le cas contraire il se résulte une lourde bureaucratie qui va entraîner des contraintes et obstacles qui vont conduire même à l'échec du projet de changement.

Le spécialiste Algérien en l'occurrence Abdelhak LAMARI à travers un état de lieu sur l'entreprise publique il souligne : « *...la problématique centrale demeure que nous désirons construire une économie de marché avec 90% de nos décideur et cadre de la nation qui admirent et rêvent d'une économie centralisé efficace;...Nos institutions n'ont pas été restructuré convenablement pour faire fonctionné une économie de marché. Au finale nous avons les ressources humaines. La culture et les institution à 90% structurés pour faire fonctionner une économie administré ...* »<sup>5</sup>

Les propos de cette auteur, démurer a notre sens significatif, car il nous permettent de décrire la réalité, Objet sur notre cas d'étude Algérie poste se trouve aujourd'hui en situation paradoxale entre le besoin de conduire et réussir un changement devant les nouveaux impératif et la lourdeur bureaucratique et la centralisation des décisions.

D'un autre angle son effort demeure insuffisant car le projet conçu par les acteurs, même s'il est encourageant et promoteur, il demeure à notre sens sans âmes et comme nous le savons, tous projet réussit produit du sens à tous les niveaux de l'organisation et l'ensemble des acteurs et des Ressources Humaines doivent connaitre le sens d'orientation des projets.

Notre étude sur le terrien et a partir des trois projets qu'Algérie Poste introduit dans sa politique de changement, nous remarquons un vide du sens et cette non humanisation des projets, notre état des lieux et diagnostique de la réalité du terrien étudier et observer par nos soin, nous à permit de retenir globalement que l'effort investi par Algérie Poste dans ce domaine demeure prisonnier d'une logique administrative.

Il s'agit d'effort qui ne met pas en valeur la dimension humain, en tant que acte stratégique de l'entreprise comme nous savons, le changement ne ce décret pas la culture et le système de valeur ne s'improvise pas, il s'agit d'un travail de fond tout au long du processus de déclanchement du changement, de la phase amont à l'aboutissement même du projet de changement.

le cas de notre étude nous permet de décrypter la case caché de l'effort fournit et le changement dans son sens sur les aspects managériaux et universels du terme, ne doit pas être accès uniquement sur les aspects matériels et technologiques, mais il s'agit d'apporter

---

<sup>5</sup> Abdelhak LAMIRI, Repère économique, Une culture économique incompatible avec l'économie du marché : Journal el waten économique lundi le - -

une valeur ajouter à l'humain, c'est-à-dire comment l'humaniser et le rationaliser. d'abord le capital humain qui constitue le noyau dure de tout changement, ensuite l'investissement doit être accorder au aspects matériel logistiques.

ce que ROLAND REITTER , GUYCHASSANG et Michel Moullet proposent dans l'identité au cœur du changement : «...on sait que l'entreprise connait une certaine stabilité, voire une certaine inertie. Bien que sa vie soit une suite quotidienne de micro changement, certains aspects de son existence ne sont pas malléables à volonté » :

- Stratégie : l'ancienne distinction entre « élaboration de la stratégie » et « mise œuvre » disparaît. c'est la capacité sociale de mettre en œuvre qui devient le facteur clé de succès et cette capacité se construit par l'expérience dans la durée. Ce que l'on veut être (stratégie) dépend de ce que l'on est (identité)...Ce que l'on est dépend également du contexte quotidien de l'action
- Système de gestion : «... la tâche de l'agent du changement peut devenir herculéenne. Que l'on songe à toutes les entreprises publiques qui ont de bonnes chances d'arriver à l'épreuve fatidique de l'ouverture de leur marché à la concurrence sans avoir fondamentalement pu toucher au statut des personnes – alors même que leur stratégie et même quelque fois leur organigramme ont été complètement revus... ».
- Culture : « On peut également penser que les cultures tant organisationnelles que professionnelles au nationales ont aussi une certaine permanence. l'entreprise est productrice de sembles : ses rites ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaire, de langage d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. Ce qu'elle sait faire et la façon dont elle le fait son le produit de son histoire et son enseignement sur le tas aux nouveaux arrivants
- Direction : Beaucoup d'entreprises connaissent une grande stabilité dans ce que la littérature appelle aujourd'hui leur système de gouvernance. »<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Roland REITTER, GUY CHASSANG, MICHEL MOULLET : L'Expansion Management Review. Mars 1998 : Le Point sur l'identité au cœur du changement

Dans ce même sens Algérie poste, par notre enquête sur les projets de changement nous nous permettons de dire qu'il y a un vide concernant le lien entre l'identité du personnel et le changement.

Dans ce même parcours, on peut noter avec beaucoup d'intérêt que la conduite du changement est étroitement liée au top management de l'entreprise, a d'abord sa capacité d'anticiper, en étudiant la réalité de l'entreprise, ceux grâce à un travail de diagnostic.

Le cas de notre recherche sur le terrain, demeure illustrative car en retient que le travail de diagnostic comme conditions préalable dans la conduite du changement demeure quasiment absent et comme nous le savons aucun changement ne peut s'opérer en dehors d'effort de connaissance d'état lieu et des diagnostics de la réalité perçue.

Ce qui nous retenons de cette synthèse globale que l'effort investi par l'entreprise de notre recherche demeure timide et déficitaire car il à engendrer une connaissance myope de la réalité, ce qui n'a pas permis l'accélération du changement des trois projets

Abdelhak LAMARI mentionne dans un article : « les institutions administratives ont besoin de plus de management : la troisième leçon nous provient aussi bien des schémas théoriques que des expériences. Les institutions administratives ont besoin de plus de management que les entreprises économiques. ...L'usage de l'aéronautique ou du management est une question de choix politique. Drucker considère que l'armée américaine est l'institution qui ont fait le plus usage du management; plus que toute autre entreprise économique on peut l'utiliser pour gérer efficacement un orphelinat est rendre plus heureux ou parfaire l'organisation d'une armée pour soumettre des peuples ou encore augmenter les profits d'une multinationale. ... si aujourd'hui on expliquait à un responsable qu'un ministère a beaucoup plus besoin de management que SNVI , il acquiescerait poliment mais serait très dubitatif. »<sup>7</sup>

Pour permettre l'amélioration de l'effort d'Algérie Poste dans ce domaine, nous avons préconisé à titre indicatif quelques suggestions et recommandations que nous pensent pratiques et d'intérêt pour l'entreprise :

---

<sup>7</sup> Repère économique journal El waten

**Concernant la communication interne:**

Prévoir un plan de communication qui porte essentiellement sur les points suivants:

- Etablir un kit de communication concernant les projets qui portent principalement sur :
  - ✓ La diffusion de l'image positive du projet.
  - ✓ Une petite présentation du Projet et son objectif principal.
  - ✓ Expliquer ensuite les divers étapes et phases du projet d'une façon simple et compréhensible afin de rassurer le personnel, en mettant en évidence le besoin urgent de ce changement.

Cela peut aider à éviter une résistance potentielle en matière d'informations entre les différentes directions et les responsables du projet permettant aussi de mobiliser le personnel.

- ✓ Prévoir et animer des réunions périodiques ou des séminaires afin de sensibiliser le personnel sur ce besoin et l'informer au même temps de l'état d'avancement du projet en impliquant la hiérarchie.
- ✓ Utiliser des outils tels que les questionnaires afin de mesurer le degré de satisfaction du personnel et prendre en considération les avis et les suggestions de ces derniers, dans le but de la continuité de l'installation du projet.
- ✓ Adopter une politique d'écoute active.

**Concernant la formation :**

- ✓ Multiplier l'effort de formation pour sensibiliser le personnel sur le caractère commercial de l'entreprise et sur l'engagement dans un processus de changement.
- ✓ Prévoir des plans de formation pour chaque projets en cour sur l'implication du personnel dans le processus de formation (identification des besoins) .
- ✓ Etablir des liens formels entre l'effort de formation, le déroulement de carrière et le changement mené.

- ✓ Généraliser son programme de formation de recyclage de perfectionnement et d'adaptation aux nouvelles exigences du nouveau statut d'Algérie poste « EPIC ». Exemples : sensibilisation sur l'aspect commercial, former les managers en conduite de changement ...etc.
- ✓ La mise en place de système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel.

**Concernant le coaching :**

D'une manière globale pour l'encadrement, Algérie poste doit s'améliorer et passer d'un statut simple d'encadrement à un coaching professionnel pour les nouveaux. Le projet de gestion de la relève est un bon exemple pour cet aspect mais elle doit le relier à la conduite du changement.

## *Bibliographie*

### Ouvrages :

- Achard Pierre : Oser le changement , 100 questions pour comprendre et agir , AFNOR édition parties.
- Bélanger, Laurent 1991. "Le changement organisationnel et le développement" In La dimension humaine des organisation, sous la dir. De coté , Nicole , Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaetan Morin.
- Bénédicte BELISSON Lumière ,Natacha JEANTET,Marion : Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs / LE STRAT 2011 - 2012 IUT LP CGRH Thierry LE VAN Psychosociologie.
- Benoit Grouard Francis Meston : L'entreprise en mouvement .
- Biétry, Franck : E-GRH [EMS Editions](#) 2002 .
- David DUCHAMP , Loris GUERY : la gestion de ressources humaines.
- David Duchamp , Loris Gurey , la gestion des ressources humaines , repères pratiques ,édition Nathan.
- Fayçal Benchemam et Géraldine Galindio , GRH; lextenso 2011.
- Geneviève Laconau : Gestion des ressources humaines : les quatre défis , Gualino.
- Gilles Guyon Le coaching pour tous : du coaching de travail au coaching de vie Editions Quintessance..
- Jacque le menestrel ,marc schpilberg , Au revoir et merci Mr Taylor! , édition 1991.
- Jans mare Perette Ressources humaines , Vuibert 2013. P 8 : ( Hanrie Fayol, administration générale et industriel 1916.
- JEAN BERBAUM : Apprentissage et formation , édition Universitaires de France.
- Jean Marie Peretti, Orzoni Jacque, Helfer Jean Peirre :Gestion de Ressources humaines ,Vuibert 2013page une.
- Jean-Michel plane , théorie des organisation ,DUNOD.
- Julia Balogun , Veronica Hope Hailey :Stratégie du changement collection stratégique .
- Landrieaux-Kartochian, Sophie :Théorie d'organisation.
- Laurent Buratti , Vincent Lenhardt Découvrir le coaching , Inte édition, Dunod Paris, 2007.
- Marie Dominique Pujol avec la collaboration de Bruno Chapuis , ressources humaines , la boite à outils de l'entrepreneur , édition d'organisation, paris,2000.
- Marie-Hélène Westphalen : COMMUNICATOR.
- Marne Auger Manager , réveillez vous ! le monde change...
- Momar Sokhna DIOP :Gestion de ressources humaine dans les organisation, L'Harmattan2004.
- Olivier Meier et al : Management du changement , le changement culturel et organisationnel , stratégie d'entreprise ,MANAGEMENT SUP ,DUNOD.
- Sekiou , Blondin , Fabi , Bayad , Peretti , Alis , chevalier : Gestion de ressource humaine , De Boeck Université 2em édition Canada 2001.

- Slim Lambert, le coaching en 5 étapes édition ellipses 2007.

### **Dictionnaires :**

- Larousse dictionnaire de français édition spéciale Algérie.

### **Articles :**

- Jean-Louis Klisnick, le changement Harvard Business Review.
- KTTTER (John P) : Une analyse exclusive de la Harvard business Review ;156 l essentiel du management décembre 95 .
- Laurent Vais directeur de pôle colloque Esies, mars 2011 la conduite du changement vu part atosorigin.

### **Travaux universitaires :**

- Abd Samad Réda Ghoumari : l'école nationale supérieure d'informatique: cour organisation .
- ALGRH - Meziane, M. (2006) « L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie »
- ARFORGHE - Chebbi R. (2006) « Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis ».
- Cours PDF l'évolution des modèles de GRH.
- H.Chebbi Radia : synthèse sur l'évolution de la fonction RH en Tunisie .
- Haefliger Stéphane : Le changement, quelques modestes éclairages théoriques Stéphane Haefliger Responsable du Secteur public Suisse romande – KPMG Sociologue et Chargé de cours MBA-HEC ; Lausanne, le 23 juin 2003; entretien avec Michel Crozier auteur du livre Crozier et Friedberg 1977).
- Luca Duford, assistant chercheur Euromed Marseille à partir des travaux suivants Algérie :
- M. Bekioua Farouk et M<sup>me</sup>. Guidouche Ait Yahia Kaméla, cour de sociologie des organisations, PDF.
- Mémoire de fin d'étude l'implication d'un système DRH .
- M<sup>me</sup> Chérif : nouveaux rôles du DRH, cour 2<sup>em</sup> années master .
- Ressource humaine adaptée la compétence doc par M. Medagh.
- Selmin Nurcan- Judith Barrios- Colette Rolland : Une méthode pour la définition de l'impact ;organisationnel du changement ; -Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne 90, Universidad de Los Andes, Dpto. de Computacion. Facultad de Ingenieria.
- Thomas Renaud master2 professionnel de sciences de l'éducation. universités de Rouen Cours PDF.

- Zouanat H. (2006) « LA GRH au Maroc : Histoire et perspectives de reconfiguration »,

### **Web-graphie :**

- <http://www.memoireonline.com/02/09/1995/Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations.html>.
- [http://www.memoireonline.com/07/09/2252/m\\_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel0.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2252/m_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel0.html).
- <http://www.lesjeudis.com/lj/maginfo/articles.aspx?mxdl1=2%2c-1%2c1&cat=108>.
- <http://pistes.revues.org/3337>
- <http://actucgrh.e-monsite.com/medias/files/dossier-utiliser-les-methodes-de-coaching>.
- [http://www.equilibre-performance.com/?page\\_id=168](http://www.equilibre-performance.com/?page_id=168)
- <http://www.babel-consulting.fr/coaching-1.php?type=performance>
- [http://www.cf-coaching formation.com/fichiers/ts\\_contenu/cf\\_pres\\_gale\\_13\\_02 .pdf](http://www.cf-coaching formation.com/fichiers/ts_contenu/cf_pres_gale_13_02 .pdf)

## Questions d'entretien :

L'entretien se base sur trois pôles :

1 : le plan de **communication** du projet :

- es que vous avez établi un plan de communication au tour du projet ?
- si oui, pouvez-vous nous éclaircir sur ses détails ?
- si non, y a-t-il une communication informelle dont l'objet est le projet.
  1. es que vous avez envisagé de communiquer l'image de votre projet au pré du personnel avant sa mise en place ?
  2. es que vous avez pensez à une communication ascendante pour détecte le climat du personnel au tour du projet ainsi que leurs suggestions ?
- quelle sont les types de communication avec la hiérarchie sur le projet (canaux) ?
- quelle sont les types de communication avec les autres directions sur le projet ?

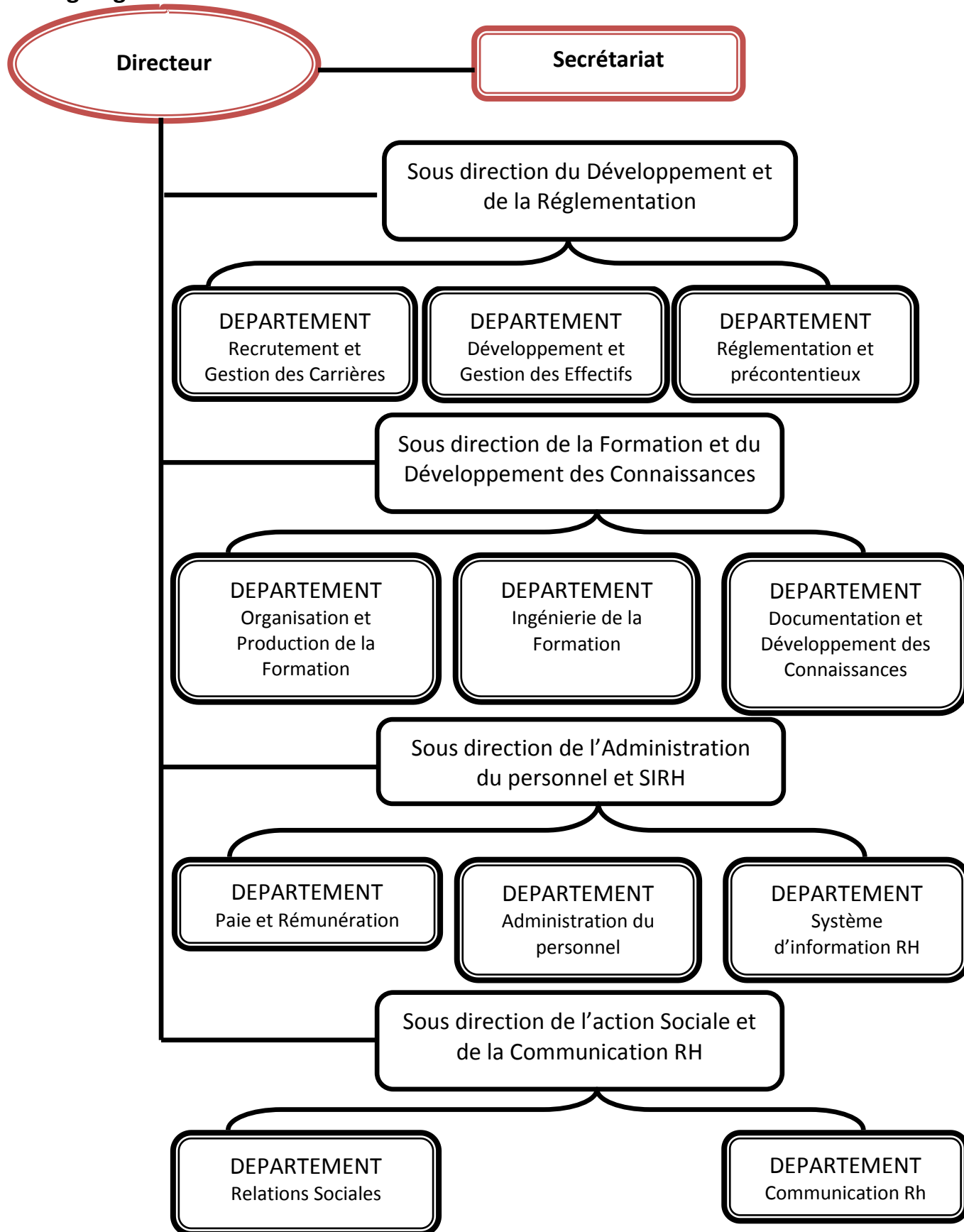
2 : le pole **formation** :

- es que vous avez établi un plans de formation concernons la gestion électronique de la documentation ?
- si oui, pouvez-vous nous éclaircir sur ses détails ?
- si non, comment vous allez cibler les personnes à formés ?
  1. quelles sont les critères ?
  2. comment la durée est-elle identifiée ?
  3. sur quoi vas se basé le choix des formateurs ?
- es que vous avez détecté des obstacles en matière de formation ?
- es que l'évaluation de la formation est prise en compte ?
- comment vas se déroulez l'évaluation (qui, quoi, comment) ?

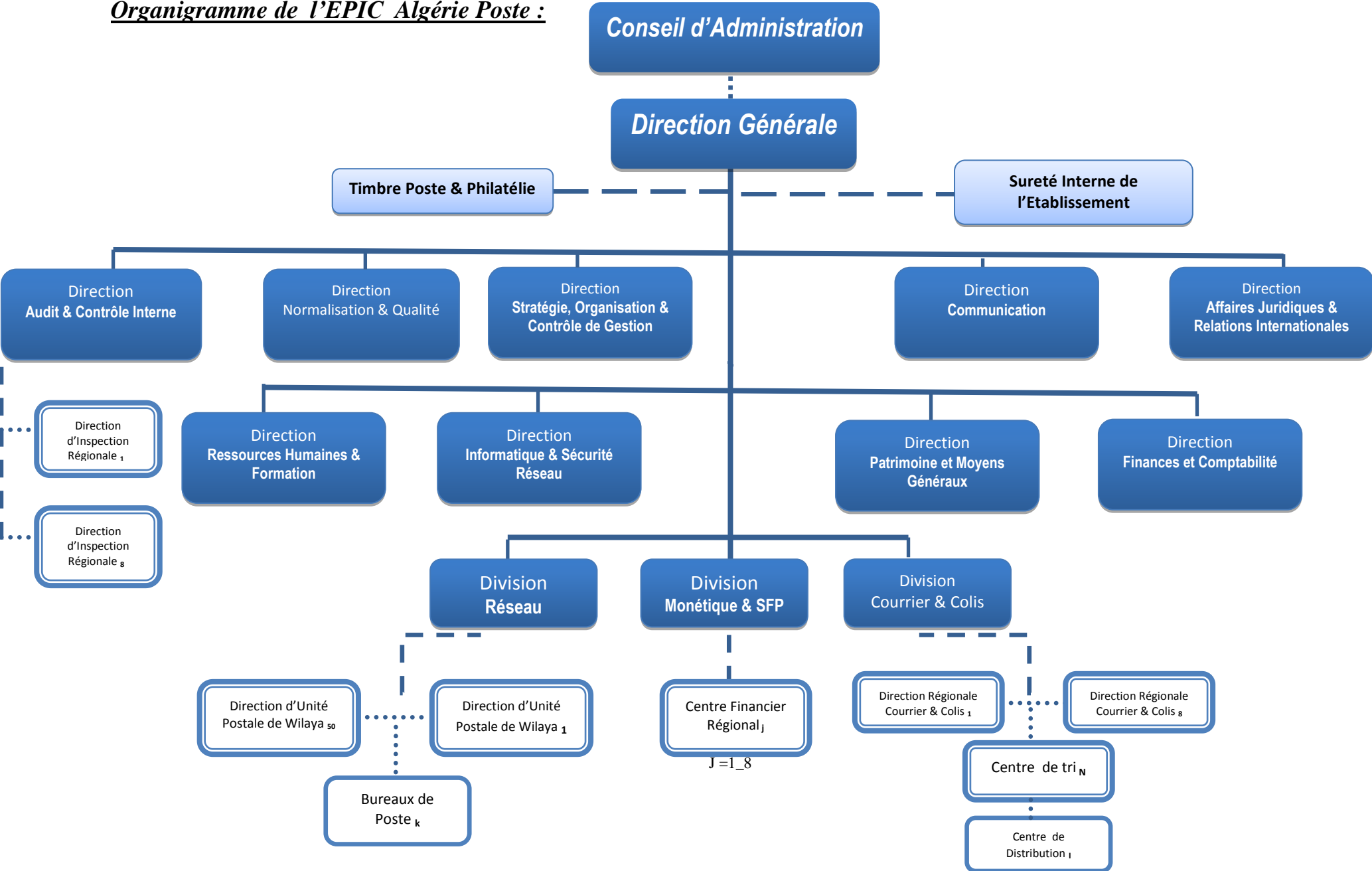
3 : l'**accompagnement** :

- es que vous avez envisagé de faire un coaching du personnel ?
- si oui, quel est le plan envisagé ? (le choix du coach, la durée, l'acceptation du personnel, les obstacles)
- si non, pour quoi ?
  - es que vous avez pensé aux difficultés qui peuvent nuire au personnel dans leur travail ?

#### IV. Organigramme de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation



***Organigramme de l'EPIC Algérie Poste :***



## Tables des Matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figure

Listes des tableaux

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : La gestion des ressources humaines évolution, facteurs et préoccupations .....	5
1.1. L'évolution de la pensée managériale .....	6
1.1.1. Le courant de l'école classique .....	6
1.1.1.1. Frederik Wilson Taylor: .....	6
1.1.1.2. La contribution d'Henri FORD .....	7
1.1.1.3 Le courant administratif d'Henri Fayol .....	7
1.1.1.4 Max weber et la rationalité des organisations .....	8
1.1.2. Le courant de l'école des Relations humaines .....	9
1.1.2.1. Elton Mayo (1880_1949) .....	9
1.1.2.2 Lewin Kurt (1840-1947 ) .....	9
1.1.2.3 Mallow Abraham (1908-1970).....	10
1.1.2.4 Théories de Mc Douglas Gregor (1906-1964).....	11
1.1.2.5 Théories bi factoriel de Frédéric Herzberg (1923-2000).....	11
1.1.2.6. La théorie de l'apprentissage organisationnel.....	12
1.1.3. Le courant la contingence et le néoclassique.....	13
1.1.3.1 . Bruns et Stalker .....	13

1.1.3.2. Les recherches de Lawrence et Lorsh (1967) .....	14
1.1.3.3. Peter Drucker .....	14
1.1.4. L'analyse stratégique et systématique.....	15
1.1.4.1 Michel Crozier et Erhard Freidberg dans l'approche sociologique.....	15
1.1.4.2. L'apport de Peter Drucker et le knowledge .....	16
1.1.4.3. Henry Mitzberg et la structure de l'organisation .....	16
1.2. Facteurs et évolution de la gestion de ressources humaine .....	19
1.2.1. Les facteurs socio-économiques et juridiques influençant la GRH.....	19
1.2.1.1 Les facteurs juridiques.....	19
1.2.1.2. Les facteurs socioéconomiques.....	21
1.2.2. L'apport des NTIC dans la GRH .....	23
1.2.3. Les phases évolutives des préoccupations de la Fonction RH .....	23
1.2.3.1. Phase 1 :Gestion du personnel « 1850_1960 1970».....	24
1.2.3.2 : l'affermissement de la fonction « 1970_1980 1990 ».....	25
1.2.3.3. Phase 3 : une fonction de plus en plus Stratégique « de 1990_à nos jours ».....	27
1.2.3.4. Point sur l'évolution de la GRH dans le Maghreb .....	29
1.3. Les Rôles des DRH .....	30
1.3.1 Partie une : les Rôles d'un DRH selon les l'ouvrages tous DRH .....	31
1.3.1.1. Avoir une connaissance dans le cadre juridique .....	31
1.3.1.2 Choisir et recruter ses collaborateurs .....	31
1.3.1.3. Gérer l'emploi et les temps .....	32

1.3.1.4. Orienter.....	33
1.3.1.5. Manager la formation .....	34
1.3.1.6. Rémunérer .....	34
1.3.1.7. Mobiliser.....	35
1.3.1.8. Négocier .....	36
1.3.1.9. Veiller .....	36
1.3.2. Partie deux .....	37
1.3.2.1. Maître de l'analyse à l'intuition.....	37
1.3.2.2. Réunir le savoir, l'avoir et l'être .....	37
1.3.2.3. Une dimension politique qui valorise le capital humain .....	37
1.3.2.4 Donner du sens à l'entreprise .....	37
1.3.2.5. Le DRH, une personne plurale .....	38
1.3.2.6. Remettre en cause nos modèles de pensée .....	38
1.3.2.7. Le manager porteur de la dimension humaine et RH .....	38
1.3.2.8. Savoir jouer sur le clavier des régulations.....	38
1.3.2.9. le DRH coach du terrain .....	39
1.3.2.10 Un gestionnaire de paradoxes .....	39
Chapitre II : Le management du changement .....	40
2.1 : Le management du changement .....	40
2.1.1 Définitions.....	40
2.1.2 Pour quoi, et quel changement ? .....	41
2.1.3 Processus de conduite de changement .....	46
2.1.3.1 Qui est l'acteur du changement .....	47

2.1.3.2 Les trois points essentielles du processus de changement.....	47
A ) Les huit lois du changement par Michel Crozier .....	48
B) La préparation d'un changement .....	49
C) la Conduite du changement .....	53
2.2 : les trois voix managériales du changement.....	58
2.2.1 La communication .....	58
2.2.1.1 Quelques généralités sur la communication .....	59
2.2.1.2 la communication du changement .....	61
A ) le kit de communication .....	62
B ) Quelques pièges dans la communication.....	62
C) Ce qu'il faut dire et comment .....	63
2.2.2 La formation .....	64
2.2.2.1 Définition de la formation .....	64
2.2.2.2 Objectifs de la formation.....	65
2.2.2.3 Typologie de la formation.....	66
2.2.2.4 Principaux méthodes de formation.....	66
2.2.2.5 Le plan de formation .....	67
2.2.2.6 L'évaluation de la formation .....	67
2.2.3 Le coaching .....	69
2.2.3.1 Définition du coaching .....	69
2.2.3.2 Objectifs du coaching.....	70
2.2.3.3 Types de coaching .....	71
a) le coaching d'intégration .....	71
b) le coaching de performance .....	72
c) Le coaching de résolution .....	72

d) Le coaching stratégique .....	73
e) Le coaching de projet d'orientation ou de reconversion .....	73
2.2.3.4 Le coaching comme acte de pilotage le changement .....	74
a) Agir dans la complexité .....	74
b) S'ouvrir aux autres .....	74
c) Mobiliser le savoir .....	75
d) Développer le potentiel humain .....	75
e) Nouer un nouveau contrat social : .....	75
f) Donner du sens.....	75
2.2.3.5 Le coaching et la réussite du changement .....	76
<b>Chapitre 3 : Présentation d'Algérie Poste.....</b>	<b>78</b>
3.1 Présentation de l'organisme d'accueil .....	78
3.1.1. Historique d'Algérie poste.....	75
3.1.2. Présentation et mission d'Algérie poste.....	81
3.1.3. Principaux services et mission d'Algérie poste.....	82
3.1.3.1 Service universel.....	82
3.1.3.2 Mission d'Algérie poste.....	83
3.1.4 Organigramme D'Algérie Poste.....	61
3.1.5 Organisation et fonctionnement:.....	85
3 1.5.1 Généralités sur les dispositions financières.....	86
3.1.5.2 Le Fonctionnement .....	87
3.1.5.3 Le conseil d'administration.....	87
3.1.5.4 La direction générale.....	88

3.2. Présentation la DRHF.....	89
3.2.1 La nouvelle orientation de la DRHF.....	89
3.2.2 Missions la Direction des Ressources Humaines et de la Formation.....	90
3.2.3. L’organigramme de la DRHF.....	91
3.2.4 Organisation de la DRHF.....	92
3.2.4.1. Sous-Direction du Développement et de la Réglementation.....	92
3.2.4.2 Sous-Direction de la Formation et du Développement des Connaissances.....	93
3.2.4.3 Sous-Direction de l’Administration du Personnel et du Système d’information.....	94
3.2.4.4. Sous-Direction de L’Action Sociale et de la Communication RH.....	95
Chapitre IV : Etude de cas d’Algérie Poste.....	99
4. 1 : Analyse de l’état actuel de l’entreprise.....	99
4.1.1 Enquête par questionnaire :.....	99
4.1.1.1 L’objectif de l’enquête .....	99
4.1.1.2 la population de l’enquête .....	99
4.1.2 Traitement du questionnaire .....	100
4.1.2.1 Présentation des résultats de la situation de la Direction Générale d’AP .....	100
4.1.2.2 La situation de la population choisie .....	102
4.1.2.3 L’Analyse des questions principales .....	105
4.2 :Présentation des projets .....	119
4.2.1 : Présentation des projets.....	119

4.2.1.1 La gestion électronique de la documentation « GED » .....	119
A) Présentation de la GED .....	119
B) Les objectifs de la GED .....	120
C) Les avantages et objectifs spécifiques de la GED .....	120
4) Les étapes de la mise en oeuvre de la GED .....	120
4.2.1.2 Elaboration des procédures.....	121
4.2.1.3 La gestion de la relève: .....	122
4.2.1.3 Logigramme .....	124
4.2.1.4 Politique de L'accueil et l'intégration .....	125
4.2.2 : Les entretiens avec les chefs de projets sur les trois voix concernant les trois projets.....	126
4.2.2.1 Objet de l'entretien .....	126
4.2.2.2 Traitement et analyse des questionnaires .....	127
4.3 Analyse des styles de manager.....	131
4.3.1 Le questionnaire .....	131
4.3.2La population concernée .....	132
4.3.2.1 Interprétation des résultats .....	132
3.4.2.2 Analyse des données .....	133
Synthèse globale de l'étude et suggestions .....	134
Conclusion générale :.....	141
Bliographie.....	143
Annexe .....	146