

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option :

Management et entrepreneuriat

Thème :

**Les nouveaux rôles de la DRH dans la conduite de
changement**

Étude de cas : NAFTAL-District GPL Sétif

Elaboré par :

Melle. Chahinez MERABTI

Encadré par:

Mr. Mohamed Cherif MADAGH

Professeur à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Citation

**« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau,
C'est l'homme »**

Proverbe arabe

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma mère que j'adore

A l'oreille attentive et compréhensive, mon bonheur, mon cher père

A ma 2^{ème} mère, ma sœur Selia

A mes chers frères Oualid et Ilker

A la famille « BEBEK » et la famille « GÜVEN »

A toutes les personnes qui m'aimes

Remerciements

Avant tous, nous remercions le bon dieu le tout-puissant de nous avoir donné la santé, la force et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à monsieur Pr. MADAGH Mohamed Chérif l'encadrant du présent travail de recherche pour son investissement à mon égard en temps, conseils et assistance.

Je remercie également l'ensemble du personnel de NAFTAL-District GPL de la wilaya de Sétif pour sa précieuse assistance et exprime ma gratitude à Mr. SAHNOUNE Saci et madame SARA chargée d'études pour l'encadrement durant la phase d'élaboration de cette étude du début à la fin.

Je remercie tous mes enseignants d'EHEC durant les cinq années d'études, pour le savoir qu'ils m'ont transmis.

Enfin toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail : Mr.DIF Moussa, Mr. DJOUMEL Ramdane, Mr. BENSALÉM Riadh et

Mr. ZERAIBI Ghani.

Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
DRH	Direction des ressources humaines
FRH	Fonction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
PDG	Président directeur général
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SIRH	Système d'information ressources humaines

Liste des Tableaux :

N° des tableaux	Titres	Pages
01	L'évolution de la gestion des ressources humaines	11
02	Les « 5 E » en vue de réaliser une veille sociale	15
03	Les produits commercialisés par NAFTAL	44
04	L'effectif de NAFTAL	49
05	Répartition des interrogés selon l'âge	58
06	La catégorie socioprofessionnelle	59

Liste des Figures :

N° de figures	Titre	Page
Chapitre I		
01	Schéma des missions RH (d'après Ulrich)	12
02	Les paradoxes de la technologie	18
Chapitre II		
03	Le processus de changement	27
Chapitre III		
04	L'organigramme de la direction ADM&MGX	50
05	Répartition des interrogés par sexe	58
06	Répartition selon le niveau d'instruction	58
07	Répartition selon le poste occupé	59
08	Catégorie socioprofessionnelle	59
09	Nombre d'année d'ancienneté	60
10	La signification du concept de changement au sein de NAFTAL	60
11	Le vécu des enquêtés de l'expérience ou des tentatives de conduite de changement humain et organisationnel	61
12	Le type de changement que l'ensemble des collaborateurs ont vécu sur le terrain	61
13	Acceptation ou refus des changements introduits par l'entreprise	62
14	Le niveau d'effort et de recherche de communication et de flux d'information mis en valeur par l'entreprise auprès des collaborateurs	63
15	Les différents obstacles ou difficultés liés à la conduite de changement de l'entreprise	65
16	Déclencheur et animateur du changement dans l'entreprise	67
17	Le type de management introduit par l'entreprise afin de conduire et communiquer les changements visés	67
18	La perception des collaborateurs en matière de culture collaborative en générale dans l'entreprise	68
19	La réalité du fonctionnement de la DRH dans son ensemble et dans son approche managériale d'aujourd'hui	69

SOMMAIRE

Introduction générale :	1
Chapitre I: Le cadre conceptuel et théorique du GRH	6
Section 01 : La gestion des ressources humaines et son évolution.....	7
Section 02 : l'importance de la GRH et son apport sur le développement durable.....	17
Chapitre II: les nouveaux rôles du DRH dans la conduite de changement	27
Section 01 : Littérature sur le changement	25
Section 02 : Le lien entre la DRH et la conduite de changement	35
Chapitre III: Etude de cas: NAFTAL-District GPL Sétif	47
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » :	43
Section 02 : Etude du terrain :	53
Synthèse globale et discussion de résultat de l'étude :	76
Conclusion générale :	81

Introduction générale

Introduction générale :

Ce qui caractérise la dynamique de l'activité des entreprises économiques et industrielles globalement est leur capacité managériale et humaine à conduire le changement notamment dans le sens du capital humain.

La conduite de changement est devenue désormais une préoccupation stratégique du cadre d'orientation et de la mise en œuvre du projet de l'entreprise.

La conduite de changement est un besoin et une nécessité permettant à l'entreprise d'assurer son dynamisme continue et permanent. Le changement constitue pour l'entreprise d'aujourd'hui son langage managérial, humain et organisationnel.

La conduite de changement constitue d'avantage un nouveau défi et un enjeu stratégique et se devant les impératifs de ce nouveau siècle de plus en plus complexe en pleine métamorphose et mondialisé même.

La construction du projet de changement est une affaire trop sérieuse pour les entreprises d'aujourd'hui, des nouveaux rôles sont assignés au Top Management à l'ensemble des acteurs et à la **DRH** même qui constitue son vecteur d'orientation et de transformation même du projet de changement.

A partir de cette thèse que nous considérons comme la pierre angulaire de nos travaux de recherches, car il existe un lien étroit entre la DRH dans son sens universel et la conduite de changement humaine et organisationnelle.

Il est à retenir dans ce sens, que ce qui est réellement attendu de la DRH de l'entreprise moderne est de contribuer à la modernisation et au développement même de la culture et des valeurs de l'entreprise moderne.

Nous avons choisi ce sujet de recherche car il répond à l'intérêt et l'actualité même du terrain de notre recherche.

La conduite de changement n'est pas simplement une opération administrative et procédurale mais un processus complexe long et lent, car le concept de changement demeure complexe et sensible et nécessite d'avantage une attention particulière de l'ensemble des variables qui le compose.

Les auteurs comme DAVIS AUTTISSER et autres retiennent que la dynamique de changement notamment sur le plan humain et organisationnel consiste à produire au sein de l'entreprise le sens et le langage commun lié à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.¹

Notre contribution scientifique a étudié le présent sujet de recherche, car il constitue même une préoccupation fondamentale du management et de la conduite de changement de l'entreprise moderne.

Nous avons choisi comme terrain de recherche l'entreprise NAFTAL plus particulièrement District-GPL Sétif, et qui constitue les besoins de notre étude un terrain d'expérience dans le domaine lié à la conduite de changement humaine et organisationnelle.

Dans le cadre de cette étude nous tenterons de situer l'apport de la DRH dans la dynamique de conduite de changement et à travers ces éléments de réflexion nous tenterons d'étudier le niveau d'effort investi par la direction ressources humaines de NAFTAL objet de notre cas d'étude dans la mise en valeur du projet de conduite de changement sur le terrain de cette dernière.

Pour nous permettre un éclairage sur les éléments de réflexion et de problématique ; nous tenterons de mettre en relief les questions secondaires liées à notre problématique de départ, à savoir :

Q1 : L'encadrement de NAFTAL collabore –il réellement au projet de conduite de changement de l'entreprise en question ?

Q2 : La DRH au sein de NAFTAL-District GPL Sétif répond-t-elle aux besoins et aux exigences de conduite de changement tant sur le plan humain qu'organisationnel ?

Pour répondre à ses axes de problématiques de recherche du départ nous tenterons de faire appel à des hypothèses de recherche à savoir :

H1 : La DRH de NAFTAL investi des efforts dans la formation et l'accompagnement des ressources humaines est ce dans le projet de changement.

H2 : Des efforts sont déployés par la DRH en matière de communication interne dans le sens de la conduite de changement des collaborateurs.

Afin de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ, nous ferons appel à une démarche méthodologique et scientifique adaptée au contexte de notre étude sur le terrain.

¹ DAVID, (A) et FREDERIC,(W) : *manager par le sens*, éditions d'Organisations , Paris, 2006.

Notre démarche méthodologique nous permettra dans une première phase de recherche à analyser et traiter le contenu de la documentation scientifique et managériale relative aux domaines de notre recherche.

Cette première phase a pour objectif un éclairage du contenu de concept introduit de notre recherche comme celui du DRH et de conduite de changement au sein de l'entreprise de la nouvelle génération. Ces concepts étudiés analysés par nos soins constitueront pour les besoins de notre étude les bases de réflexion de l'orientation de notre recherche.

Pour mener à bien le terrain de notre recherche à savoir NAFTAL-District GPL sise à la wilaya de Sétif, nous tenterons d'abord d'analyser le processus de son fonctionnement et de mettre en valeur comment cette dernière opère et conduit le changement humain et organisationnel notamment à travers l'expérience de la structure DRH. Le recours à un état des lieux (diagnostic de l'activité de la DRH) nous permettra de faire ressortir les insuffisances et les points forts aux matières de management et de conduite de changement de l'entreprise en question.

Pour les besoins de notre étude de cas, nous tenterons de faire appel à une double enquête à travers le déroulement des entretiens et sur la base d'un guide d'entretien destiné à écouter les managers et les acteurs de la DRH, leurs expériences en matière de mise en valeur de changement. Une seconde enquête dite quantitative constituera un besoin de notre étude un éclairage sur le niveau de participation des collaborateurs et salariés en matière de mise en valeur du changement humain et organisationnel.

Cette enquête sur le terrain a pour objectif ainsi de mettre au clair l'impact de l'effort de la DRH dans la mise en valeur du changement notamment sur le plan de la modernisation de son activité globalement.

Enfin une synthèse globale et discussion de résultat constituera pour les besoins de notre étude des éléments de discussions et interprétations scientifiques des résultats de nos travaux de recherche tant sur le plan conceptuel que sur le plan terrain.

Pour traiter notre étude de recherche, nous allons structurer notre travail en trois chapitres essentiellement, accompagnés d'une introduction et conclusion générale.

Le premier chapitre portera le cadre conceptuel et théorique de la GRH, en premier lieu la gestion des ressources humaines et son évolution, en second lieu nous présenterons l'importance de la GRH et son apport sur le développement durable.

Le second chapitre sera consacré essentiellement aux nouveaux rôles de la DRH dans la conduite de changement, nous traiterons ; la littérature sur le changement et le lien entre la DRH dans la conduite de changement.

Le troisième chapitre constituera sur le besoin de notre étude un chapitre pratique, nous présenterons l'entreprise notre cas d'étude NAFTAL, et étude sur terrain à travers l'étude qualitative et quantitative.

Une synthèse globale, une bibliographie et table des matières constitueront ainsi des éléments nécessaires de notre démarche méthodologique et scientifique de l'élaboration de mémoire.

Chapitre I :

Le cadre conceptuel et théorique de la GRH

Face à l'émergence des nouvelles technologies et au développement qui subit le monde dans les dernières décennies, les entreprises ont été obligées à améliorer leurs outils de gestions et adopter des nouvelles stratégies pour s'adapter aux changements. Ces derniers ne peuvent se réaliser qu'à travers une nouvelle gestion. Qu'elle était la gestion des ressources humaines.

La GRH se définit comme étant un processus complexe et multidimensionnel caractérisant l'ensemble des activités RH dans l'entreprise. Ce processus consiste à mettre en relief la recherche des compétences, le recrutement, la sélection, accueil et intégration, suivi et évaluation, motivation, conservation et fidélisation du capital humain.

Dans le cadre du présent chapitre, nous tenterons d'éclairer le concept de la gestion des ressources humaines et de montrer ainsi leur importance dans la mise en valeur du fonctionnement de l'entreprise de la nouvelle génération.

Le chapitre en question se composera de deux sections, à savoir la première section portera sur la gestion des ressources humaines et son évolution. Puis nous allons essayer de clarifier dans la deuxième section l'importance du GRH et son apport sur le développement durable.

Section 01 : La gestion des ressources humaines et son évolution

Lors de cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, et en expliquant les étapes les plus importantes dans son passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines. Enfin nous allons citer les missions et les objectifs de cette dernière.

1 Définitions de la GRH

Avant d'aborder le concept de gestion des ressources humaines, il est nécessaire de citer tout d'abord la définition de la gestion du personnel. Car la gestion des ressources humaines se substitue progressivement les pratiques antérieures de la gestion du personnel.

La gestion des ressources humaines considère les personnes comme des ressources que doivent être développées pour atteindre les besoins des entreprises et n'est pas un facteur de coût à minimiser.

Pour THOMAS.G.SPATES, la gestion du personnel c'est : « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'organisation dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux ».²

La gestion des ressources humaines se divise en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paie juridique, contrat,...) qui est une activité plus verticale et de l'autre la gestion des ressources humaines (gestion des personnes, carrières, formation) qui est transversale par nature.³

En générale, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble de moyens et d'outils qui assurent l'organisation pour atteindre l'efficacité de l'organisation et l'équilibre entre les ressources humaines dont elle dispose et ses besoins en individus, tant sur le plan quantitatif (la quantité de travaux à disposition de l'établissement doit correspondre à ses besoins) ou sur le plan qualitatif (la main d'œuvre disponible doit avoir les compétences et les capacités nécessaires pour l'organisation).

² SI HADJ MOHAND,(S) et ZOULIM,(H) : *La gestion du personnel dans les établissements publics de santé en Algérie : entre la gestion administrative et la GPEC*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, université MOULOUD MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2016, P.10.

³ AGGOUN(M) : *l'appréhension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une organisation*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en science de gestion, université MOULOUD MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2017, P.06.

Donc, la gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques du management, a pour but de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'augmenter la productivité avec une meilleure qualité de travail.

2 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

2.1 Historique de la GRH

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente.

La fonction du personnel a émergé lentement dans le seconde moitié du 19^{ème} siècle, et devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

2.1.1 Emergence de la gestion des ressources humaines :

Au début de l'ère industrielle, les employeurs utilisent une nombreuse main d'œuvre non qualifiés, leurs méthodes de travail étaient empiriques, et la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, Frédéric.W.TAYLOR (ingénieur de sidérurgie, devenu consultant et l'un des fondateurs de l'école classique de management), avec ses expériences et ses études a inspiré l'idée d'augmenter la productivité de travail par la parcellisation des taches ou la spécialisation et l'exploitation maximum de force de travail.

En 1912, les services du personnel sont apparus à cause de développement du taylorisme et débuts de syndicalisation qui ont rôles d'entretenir les relations avec les syndicats, gérer les droits des salariés et régler les différents problèmes de rémunération et communication.

2.1.2 La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :

Au début des année trente, un psychologue américain ELTON MAYO a conduit des expériences dans les usines HAWTHORNE de la WESTERN Electric Company à Chicago aux états unis d'Amérique, durant la période entre 1924 et 1936, dans le but d'étudier l'effet des conditions physiques de travail sur la productivité. Ce que donne naissance du courant des relations humaines.

Les expériences d'ELTON MAYOU ont démontré que l'homme a des besoins ainsi des motivations et le rendement augmente quand on les prend en compte.

Aussi, ils montrent que ce qui affecte la productivité n'est pas le rendement matériel ou le reste des facteurs matériels uniquement, mais aussi les sentiments.

MASLOW et HERBERG parmi les chercheurs qui ont poursuivis le travail de MAYO, ce qui a permis après 1950 aux services de personnel de donner plus attention aux satisfaction, besoins et motivation des salariés ainsi à la communication et la participation.

2.1.3 Professionnalisation de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines s'est développée dans les décennies 1960 et 1970 grâce à l'expérimentation de nouvelles techniques de la gestion des ressources humaines et au développement de la science du comportement.

Les responsables des services ressources humaines s'intéressent par la satisfaction et la motivation des salariés.

Après 1970, la GRH commence à se professionnaliser. La fonction de gestion du personnel à laisser place au terme de la gestion des ressources humaines à cause de leur importance.

Dans le passé, la gestion du personnel n'as pas été vraiment assez importante pour les propriétaires des entreprises et les cadres supérieurs, et il était leur point de vue se limite au fait qu'il ne s'agit que d'un travail de routine qui traite des questions qui n'ont aucun effet sur l'efficacité de l'entreprise et est un organe exécutif d'importance limitée.

Les années actuelles, la vision de la gestion du personnel a changée et a changé avec elle-même le nom et elle est devenue la gestion des ressources humaines, qui est considérée comme l'une des fonctions administratives les plus importantes dans les entreprises modernes, après la prise de conscience croissante de l'importance de l'élément humain dans la création de la valeur. La fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur de changement et expert administratif.

2.2 Les théories modernes de la gestion des ressources humaines⁴

Les théories modernes de la gestion des ressources humaines reposent sur les trois postulats suivants :

- Les ressources humaines sont généralement mal exploitées ;
- L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs ;
- La satisfaction de l'individu dépend du travail accompli.

⁴ AGGOUN, (M), op.cit., p.10.

Les principaux contrats qui se sont développés à partir de ses hypothèses, ont donné naissance aux théories suivantes :

- La théorie des ressources humaines ;
- La théorie du capital humain.

2.2.1 La théorie des ressources humaines :

Cette théorie insiste sur les besoins des travailleurs, comme le montre la classification hiérarchique, pyramide de psychologie américaine Abraham MASLOW, qui détermine le comportement humain, qui distingue les différents besoins des travailleurs et les classe en cinq catégories :

- Les besoins psychologiques ;
- Les besoins de sécurité ;
- Les besoins sociaux ;
- Les besoins d'estime (estime de soi et des autres) ;
- Les besoins de réalisation personnelle.

La validité de classement hiérarchique de ces différents besoins de travailleurs n'a pas été mise en œuvre et vérifiée en pratique, mais il constitue un instrument méthodologique intéressant, car en ce classement MC Gregor a élaboré la notion de direction par objectif, par opposition à la direction, par le contrôle qui doit être plus satisfaisante pour les individus qui grâce à elle, ils bénéficient d'une plus grande liberté et d'un élargissement de leurs tâches.

2.2.2 La théorie du capital humain :

Récemment, la notion du capital a été étendue à des éléments immatériels qui n'entre pas dans sa composition avant.

Le capital humain est défini comme étant le stock de connaissance, de qualification, et d'aptitudes des individus au sein d'une organisation ou d'une entreprise.

Dans les années soixante, l'économiste américain GARY BECKER a développé cette théorie qui désigne l'ensemble des facultés qu'un individu peut mobiliser pour s'assurer des revenus monétaires futurs, grâce à cette notion, il est devenu courant de considérer les salariés comme un des éléments du capital de l'entreprise.

Cette théorie a aussi permis de mettre en évidence les relations entre le facteur humain et le développement de l'entreprise, et de considérer la formation des individus comme étant une source de richesse.

2.3 Evolution de la GRH :5

La GRH a considérablement évalué au cours de ces dernières décennies, elle a en effet intégré les recherches concernant le facteur humain dans les entreprises. Le schéma de l'évolution de cette fonction est établi, comme suite :

Tableau n°01 : l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Système	Contexte	Fonction	Méthode
Libéralisme économique avant 1920	<ul style="list-style-type: none"> • Une population rurale • De petites unités • Propriétaire / dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de structure • Ligne hiérarchique on-line • Application décisions -Embouche -Rémunération -Discipline 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision directe • Décision unilatérale • Homme = machine • Motivation = argent
Taylorisme De 1920 à 1945	<ul style="list-style-type: none"> • Une population rurale avec des besoins primaire peu satisfaisants 	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération • La sélection 	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Simplification des tâches
Apparition de la psychologie 1945 à 1975	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition de la psychologie • Apparition de la psychotechnique 	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération • La sélection • La formation • Les relations de travail (négociations des conventions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptifs de postes • Réduction de la décision unilatérale
L'homme « social » 1975 à 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du syndicat • Apparition de la sociologie • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la sélection • Formation des cadres aux relations humaines • Relations contractuelles entre syndicat et direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Démocratique • Importance du climat social
Le professionnalisme 1985 à 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des sciences du comportement • L'homme cherche à s'accomplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition des politiques • Sondages et enquêtes psychosociales • Formation, à la décision, au leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Style participatif • Aménagement des conditions de travail
La systématisation 1990 à ce jour	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de l'environnement • Vision intégrée de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle fonctionnel accentué • Apparition de la gestion provisionnelle de personnel • Amélioration des conditions de travail par cercles de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques cohérentes • Systématisation des fonctions

⁵ AGGOUN, (M), op.cit., P.11.

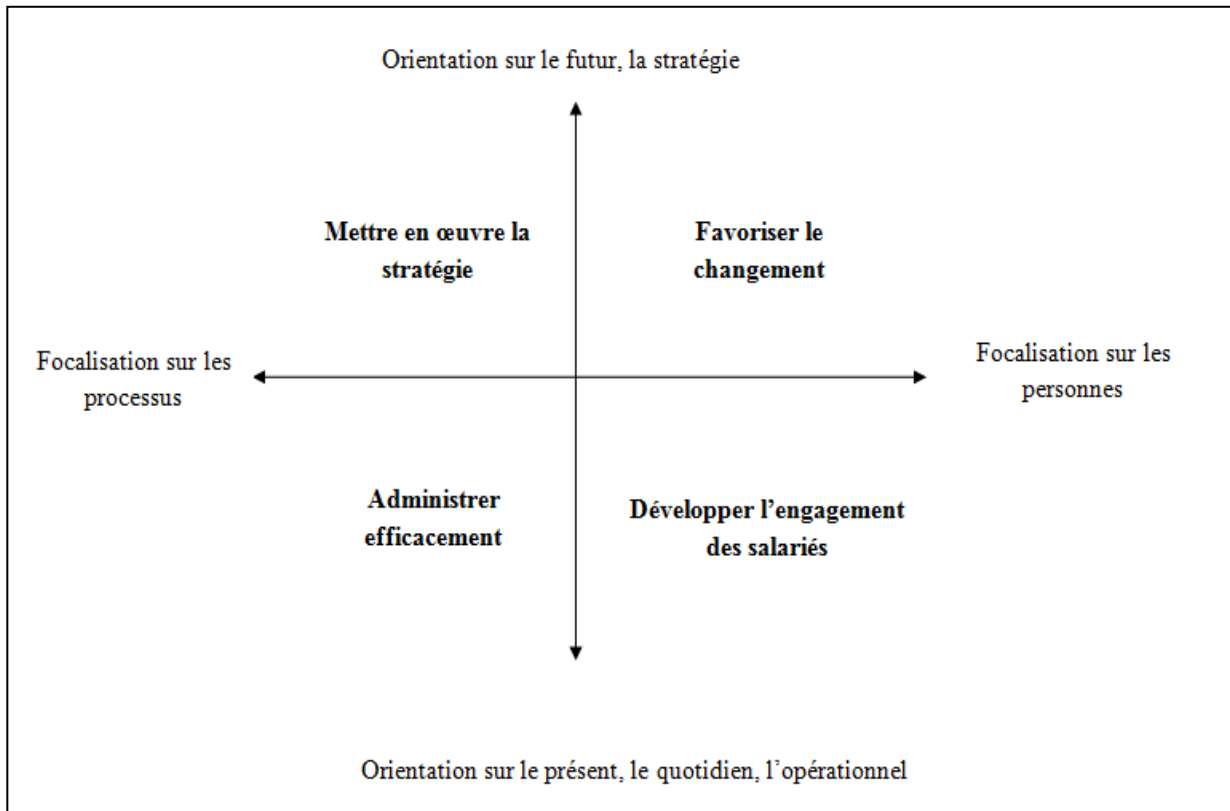
3 Missions et objectifs de la GRH :

3.1 Missions :

La gestion des ressources humaines a pour but d'accomplir des différentes tâches, qui sont considérés comme des missions au sein de l'entreprise.

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (schéma).

Figure 01 : Schéma des missions RH (d'après Ulrich)⁶



3.1.1 Administrer efficacement :

L'efficacité dans l'administration du personnel est un objectif confié à la fonction, permettant la décentralisation de l'acte de gestion avec l'association des collaborateurs et des cadres dirigeants (manager superviseur, chef de service, chef d'agence...) dans la détermination et la gestion des équipes. La FRH mobilise des ressources humaines et matérielles. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les effectifs de cette fonction se sont réduits les niveaux de compétences et d'expertises se sont améliorés. La micro-informatique et les architectures client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH. L'intranet, le salarié participe plus directement à sa gestion.

⁶ PARETTI,(J.M) :*Ressources humaines* , 16^{ème} édition Vuibert, Paris,2017, P.37.

- **Le système d'information ressources humaines (SIRH) :**

Le système d'information ressources humaines ou SIRH est un système intégrant plusieurs logiciels permettant de gérer –et parfois d'automatiser- un certain nombre de fonctions des ressources humaines.⁷

Ce système est à la base de la gestion de l'entreprise, d'une part est un outil de contrôle et maîtrise. Et d'autre part est un outil d'efficacité de l'entreprise.

- **Le recrutement :**

Cet élément représente l'une des phases de processus d'acquisition, il concerne du choix, la sélection, et même le recrutement du personnel de l'entreprise.

Tom PETERS écrit dans un chapitre intitulé (**consacrer un maximum de temps au recrutement**) : « pour être efficace, le recrutement doit viser des objectifs précis et clairs... », Il écrit plus loin : « les diplômes ne suffisent pas... ».⁸

Jean LOUIS CHAUCHARD montre l'importance de décision du recrutement, il écrit : « recruter et prendre une décision d'engager un collaborateur, sont des actes importants que chaque responsable doit particulièrement soigner. Il s'agit de satisfaire au moins à trois conditions :

- Répondre à un besoin objectif cerné et bien évalué
- Sélectionner un candidat dont le profil et l'état d'esprit seront en conformité avec les exigences du poste et de l'entreprise
- Assurer l'adaptation, la formation du nouvel embauché et son intégration dans le service, dans la société ».⁹

- **La formation (développement des compétences) :**

La formation s'agit d'un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation.¹⁰

La formation est un investissement permettant à l'organisation d'assurer avec efficacité la rationalisation, l'humanisation et la modernisation de l'ensemble des processus régissant le fonctionnement de l'entreprise.

⁷ Site internet : <https://www.sage.com> (consulté le 15/05/2022 à 15h34).

⁸ PETERS, (T) : *le chaos management*, Inter édition, Paris, 1992, P. 377.

⁹ CHACHARD,(J.L) : *l'esprit de réussite, l'expérience BOUYGUES*, les éditions d'organisations, Paris, P.55.

¹⁰ SEKIOU,(L) : *gestion du personnel* , les Editions d'Organisations, Paris, P.292.

Pour faire face aux évolutions, les salariés doivent améliorer leurs compétences. En raison de la dynamique du changement, les entreprises doivent préparer leurs personnels pour répondre aux exigences évolutives de l'environnement. La formation des hommes aux impératifs du changement doit être une préoccupation importante de l'entreprise.

➤ **La gestion de carrière :**

Est un ensemble d'activités réalisées par une personne pour suivre et diriger son enchaînement professionnel ; à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, afin d'atteindre le plus haut niveau de compétence et développer ses aptitudes.

➤ **La rémunération :**

La rémunération a pour but d'attirer (en recrutant au juste prix), de fidéliser (en évitant les départs pour insuffisance de salaire) et de mobiliser (en pratiquant des rémunérations équitables sur le plan interne et compétitif par rapport à la concurrence).¹¹

➤ **La motivation :**

Louis BERGERON définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie »¹²

➤ **La communication :**

Est un moyen de transformation et de partage de l'information avec les employés.

Elle est importante pour la sensibilisation des collaborateurs sur les objectifs fixés par l'entreprise. Ainsi, est un moyen important pour la culture de l'entreprise qui permet aux employés de travailler en synergie.

3.1.2 Développer l'engagement des salariés :

« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise ». ¹³

¹¹ BEN-IGHIL,(S) : *L'impact de l'approche qualité totale sur le management et la mobilisation des ressources humaines*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'enseignement supérieur spécialisé en management des ressources humaines, ISGP, Alger,2002, P.74.

¹² MUCHA, (L) : *la motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, université de Reims, mémoire professionnel en sciences économiques, sociales et de gestion, Ardennes, 2010, P.11.

¹³ PARETTI, (J.M), op.cit. P.37.

Donc il est nécessaire de tenir en compte de ses attentes en termes d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute (5 E) car ils conditionnent son développement durable.

Tableau 02 : Les « 5 E » en vue de réaliser une veille sociale.¹⁴

Equité	Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail égal, salaire égal ». le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (cf. le CV anonyme).
Employabilité	Il s'agit d'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché du travail et ce à n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations. Cette stratégie des « 5 E » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de la valeur.
Epanouissement	S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).
Ethique	La notion d'éthique est complexe. En gestion des ressources humaines, elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemples : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires...). Plus généralement, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable...
Ecoute	La stratégie des « 5 E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.

¹⁴ LETHIELLEUX,(L) : *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* ,14^{ème} édition Gualino, 2020, P.22.

3.1.3 Favoriser le changement :

La DRH consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux plus efficaces. Elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégie...

Par conséquent, il est de sa responsabilité de créer la structure de changement et de transformation.

3.1.4 Mettre en œuvre la stratégie :

Le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie d'entreprise. En effet, il est important qu'il soit là pour présenter les conséquences de toute stratégie sur le plan humain.

3.2 Objectifs :¹⁵

Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs de la FRH, selon Jean-Marie PARETTI :

- Attirer : l'acquisition des RH est un enjeu majeur liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer suffisamment de personnes possédant la compétence et l'expérience.
- Conserver : développement de programme de suivi, le soutien de la gestion de carrière et les programmes de promotion interne sont tout aussi plus importants que l'embauche.
- Développer : les entreprises essayent d'améliorer les compétences et les savoir-faire à travers la formation, pour rester compétitives par rapport à la concurrence.
- Motiver et satisfaire : en rémunération ; à travers l'évaluation de la performance des salariés, la gestion de l'emploi et la rémunération de rendement. En environnement de l'entreprise ; par la communication entre les représentants des employés et les employeurs et de la transformation des informations. En sécurité au travail ; il faut réduire les accidents de travail et mettre en pieds des formations sur la sécurité et la santé en travail.
- Être efficace : à travers l'acquisition ainsi que la conservation de la RH qualifiée, l'atteinte un haut niveau de production des produits de qualité. Le respect des lois et des règlements pour un la fin rendre le travail équitable et un environnement agréable.

¹⁵ ZEMIHI,(M.A) : *La gestion des carrières*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en science de gestion, université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou,2018, P.25.

Section 02 : l'importance de la GRH et son apport sur le développement durable.

Dans cette section nous allons montrer l'importance de la gestion des ressources humaines et ses nous défis. Enfin, nous allons présenter l'apport des ressources humaines et le développement durable, en expliquant l'approche RSE.

1 Importance de la gestion des ressources humaines :¹⁶

L'importance de la fonction ressource humaine se présume comme suit :

- Assurer la conformité : de nombreuses entreprises ne disposent pas à la visibilité nécessaire sur les absences de leurs équipes. En terme clairs, ces organisations ne sont pas équipées pour indiquer les dates de retours des collaborateurs absents. Il est donc difficile de gérer efficacement l'absentéisme tout en assurant leur conformité réglementaire. Les organisations mondiales sont quant à elle confrontées à un plus grand défi, la présence des salariés dans différentes régions du monde oblige les entreprises à respecter la réglementation de chaque pays.
- Contrôler le coût des absences : des études montrent qu'une gestion proactive de l'absentéisme permet d'anticiper d'éventuels remplacements ou de pallier des surcharges d'activités. Le coût d'absences ne désigne pas seulement le paiement des congés des salariés, mais également les frais de remplacement des absents pour assurer la continuité des activités. L'impact de l'absentéisme sur l'engagement des collaborateurs concernés est également pris en charge.
- Diminuer le nombre des taches manuels : dans de nombreux pays, la gestion de l'absentéisme implique en moyenne une quinzaine de taches manuelles. Les gestionnaires d'absences ont un rôle pour calculer le taux d'absences, générer des rapports, contacter les salariés, obtenir les certificats médicaux, planifier des réunions, rédiger et envoyer des courriers de reprise, adapter les plannings de travail et informés les collaborateurs impliqués dans la procédure.
- Améliorer l'engagement des salariés : il existe un lien direct entre la gestion de l'absentéisme et l'engagement des équipes. En gardant le contact avec les salariés absents, en s'assurant que les tâches sont accomplies à temps, en adaptant les conditions de travail et les programmes de reprises, les organisations affirment leur intérêt envers l'absentéisme. Ces initiatives peuvent sensiblement améliorer l'engagement des collaborateurs.

¹⁶ ZEMIH(M.A), op.cit.P.26.

2 Les nouveaux défis RH :¹⁷

Toute organisation est confrontée à nombreux défis. Pour permettre à l'organisation de répondre à ces défis, la GRH doit s'appuyer sur des nouvelles logiques, de nouvelles pratiques et une configuration de la fonction.

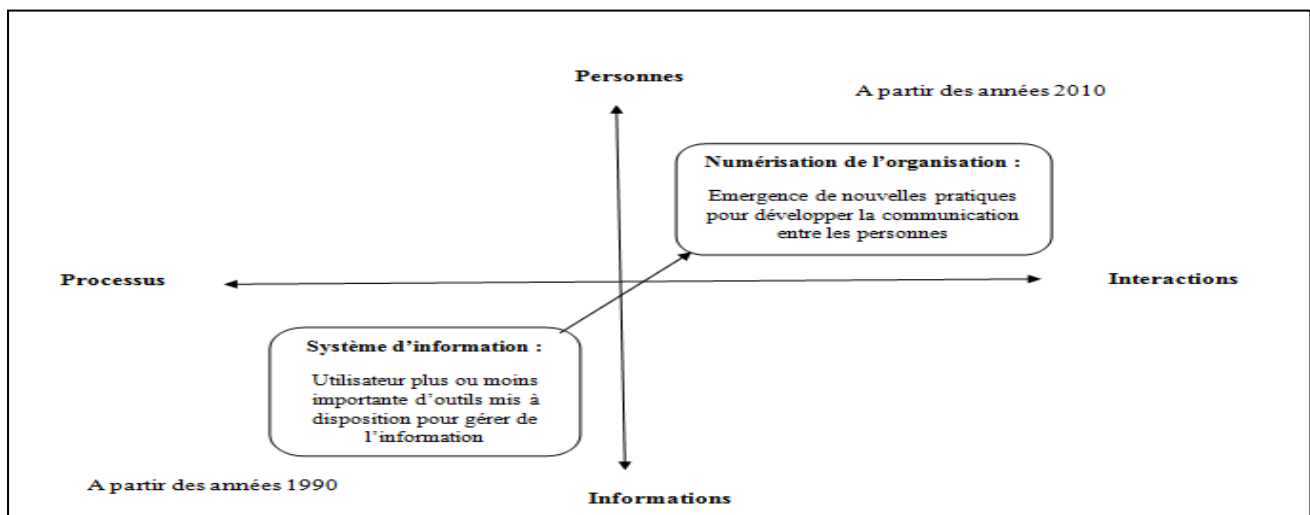
2.1 La maîtrise des impacts RH de la révolution numérique :

La révolution digitale concerne toutes les branches d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise. Les métiers de l'entreprise se transforment ; elle a un impact important sur les emplois, les compétences, les conditions de travail, la formation, la motivation ainsi que la rémunération.

Maintenir en performance une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, le développement de la mobilité et de recrutement dans le cadre d'une gestion proactive des compétences ainsi une réflexion sur les risques de l'innovation pour la survie de l'organisation.

Le schéma ci-dessous clarifie que, les entreprises doivent passer de la gestion de l'information par les processus au développement de nouvelles pratiques organisationnelles entre les personnes. Elles ne peuvent émerger que par la capacité de faire travailler les personnes en interaction entre elles et en interface avec différents outils. Les outils peuvent souvent y aider, mais peuvent aussi en constituer des obstacles.

Figure 02 : Les paradoxes de la technologie¹⁸



Source : Soulier E, Silva F et Maged H, définir et évaluer une méthodologie s'appuyant sur des technologies innovantes pour étudier des pratiques émergentes dans les activités professionnelles, Paris, Fondation CIGREF, 2011.

¹⁷ PARETTI,(J.M) : op.cit. PP.07-11.

¹⁸ FRANCOIS,(S) : « les nouveaux défis des ressources humaines », in revue économie et management, N°163, avril, 2017, P.29.

La fonction RH doit tenir compte des impacts RH de la révolution numérique :

- La transformation de l'organisation : les outils digitaux modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. La fonction RH doit accompagner les changements ainsi que participer à la prise de décisions organisationnelles. Elle intègre la fonction transformation.
- L'accroissement de la productivité : favorise la croissance dans la productivité. La robotisation industrielle détruit des emplois peu qualifiés et le développement de l'intelligence artificielle menace des emplois qualifiés. Donc la fonction RH doit suivre les parcours de mobilité, le développement des compétences et la gestion de l'emploi ; au niveau interne et externe.
- L'accélération des innovations : pour développer la capacité des entreprises à créer, à innover, à être agile, la fonction RH doit développer les comportements et les compétences innovantes de ses collaborateurs.
- La modification des compétences requises : l'évolution technologique fait disparaître, modifier et créer des emplois. Pour anticiper cette évolution, il est nécessaire d'observer les métiers ainsi que connaître les compétences actuelles et les potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétence. Le développement des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des fiches de postes faisant ressortir les missions stables et modifier les cibles et les critères de recrutement.

2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :

L'ère actuelle se caractérise par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence et l'entreprise doit se transformer pour survivre. Pour conserver sa compétitivité dans le contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rapidité et la rigueur sont indispensables. Elle doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite à innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur motivation, leur imagination, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est un avantage compétitif.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontières. Elles doivent disposer des référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités au niveau mondial qu'euro-péen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

La recherche d'aujourd'hui se concentre spécifiquement sur le rôle occupé par les directeurs ressources humaines Europe. Sa principale mission est de coordonner la politique ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher les synergies en matière des compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales.

2.3 Les évolutions démographiques :

Dans de nombreuses entreprises, l'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de rémunération, de carrière, de condition de travail, de mobilité, de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et la diversité.

2.4 Les mutations sociologiques et la diversité :

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment liées au travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérés par l'explosion actuelles des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. Les entreprises doivent connaître et reconnaître la diversité de leurs employés.

Chaque génération est différente de la génération précédente et l'entreprise doit faire face à ces différences.

2.5 L'évolution des partenaires sociaux :

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1947, ils ont généralement diminué. A partir de 1980, la baisse de nombre des conflits du travail est remarquée en France comme dans l'ensemble des pays développés. La négociation d'entreprise devient un élément important dans la mise en œuvre des politiques de RH.

2.6 Le renouvellement du cadre législatif et réglementaire :

Depuis l'après-guerre, la législation sociale a connu une importante évolution. Renforçant les obligations de l'entreprise dans des plusieurs domaines. Les années 1982- 2014 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2014 contiennent la

discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohérence sociale et l'égalité des chances, l'emploi de personnes handicapées, les séniors, l'épargne salariale, la sécurisation des emplois, la modernisation du marché de travail ont une forte influence sur les pratiques RH. Les directeurs RH doivent s'adapter à ces changements, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence.

2.7 Le développement de l'investissement socialement responsable :

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et la notion extra-financière permet aux entreprises d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables et de leurs imposer de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient de plus en plus essentiels.

3 L'apport RH et développement durable : approche RSE :

En mettant en valeur cet élément de réflexion, on retient que la DRH de l'entreprise d'aujourd'hui n'est pas celle de l'entreprise d'hier. La DRH dans le sens moderne investi des efforts dans la responsabilisation de l'ensemble des ressources humaines et ce afin de les conduire vers le développement durable.

La DRH durable prend de l'ampleur aujourd'hui et constitue même une réponse managériale et humaine aux exigences de la conduite du changement environnemental globalement.

Aujourd'hui, l'entreprise doit s'inscrire dans l'approche RSE car le nouvel environnement devient d'avantage aussi complexe et mondialisé même. L'entreprise devient dans ce sens un système ouvert en pleine interaction avec son environnement.

Le développement durable oblige l'entreprise aujourd'hui à mettre en valeur les principes et les règles le régissant et dans tous les sens du fonctionnement humain, organisationnel et environnementale de l'entreprise. Cette dernière devient dans ce sens responsable de dans tous les sens de son fonctionnement et celui de son environnement.

BERNARD CALISTI et FRANCIS KAROLEWICS dans le livre intitulé : « RH et développement durable » montrent que :

« Le développement durable est l'affaire de tous. La société, l'entreprise, l'individu sont coresponsables de l'avenir de la planète et des générations futures. Chacun doit comprendre l'indépendance des objectifs et des priorités et mesurer les conséquences de ses actes. Il est inutile, par exemple, de focaliser les ressources de l'organisation sur le commerce équitable si, dans

l'entreprise, les salariés souffrent de la précarité de l'emploi. Les objectifs généraux du développement durable doivent trouver leurs fondements dans la vie quotidienne des intéressés. C'est ainsi que le développement durable peut obtenir ses lettres de noblesse sur le plan social. Cela se traduit non seulement par des engagements de toutes les parties prenantes, mais aussi par des actions très concrètes de partage des résultats. Cela s'exprime encore la reconnaissance de la qualité de l'expérience professionnelle et par l'encouragement de toute initiative entrepreneuriale.

L'intrapreneuriat- la capacité des personnes à développer des projets de valeur à l'intérieur de l'organisation- est un moment clé de ce que nous appelons le **développement des ressources humaines durables** ». ¹⁹

Après avoir analysé l'ensemble des concepts objet de notre cadre d'étude et étudié les principes et règles de fonctionnement de base de l'activité de l'entreprise, nous tenterons de renforcer ce dernier par un concept complémentaire qui est le changement.

¹⁹ CALISTI (B), KAROLEWIZ (F) : *RH et développement durable, une autre vision de la performance*, éditions d'organisation, 2005, P.227.

Chapitre II :

Les nouveaux rôles du DRH dans la conduite de changement

Le concept de management de changement demeure complexe et multidimensionnel ; il porte essentiellement sur la mise en valeur du capital humain comme acteur, conducteur, partenaire et contributeur à la concrétisation de tout projet de changement dans le fonctionnement des organisations et entreprises. L'entreprise elle-même est un espace de communication et de diffusion du changement.

Dans le cadre du présent chapitre, nous tenterons d'éclairer le concept du changement et son lien étroit avec la DRH.

Ce chapitre sera composé de deux sections, à savoir la première section à pour objet de clarifier la littérature sur le changement. Où nous allons montrer dans la deuxième section le lien entre la DRH et la conduite de changement.

Section 01 : Littérature sur le changement

Lors de la présente section, nous allons présenter la théorie du changement où on va expliquer le concept du changement et ses enjeux et acteurs, Ainsi les facteurs déclencheurs du changement. Enfin, nous allons clarifier comment surmonter les obstacles aux changements.

1 La théorie du changement

1.1 Définition du concept de changement :

Le mot changement est devenu un leitmotiv permanent dans les discours des entreprises. Les dirigeants le considèrent comme l'une des solutions de la technologie et aux évolutions des marchés. Et le mentionnent comme étant la dynamique nécessaire de toute entreprise.

Afin d'éclairer le concept de changement, il est nécessaire de citer que ce concept représente un processus de modernisation et d'amélioration continue de sous-systèmes de fonctionnement de ses méthodes de gestion.

David AUTISSIER (2007) définit le changement comme étant : « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». La rupture, c'est une transformation d'un état à un autre pour stimuler la force motrice de l'évolution, c'est un passage de déséquilibre à un autre progressif. Ainsi, le changement c'est un passage d'une situation actuelle à une nouvelle situation.²⁰

D'après GROUARD et MESTON (1998) : « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ». Selon BELANGER : « 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 aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».²¹

On peut dire aussi que changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, créer, innover, s'adapter et transformer. Sans oublier et sans doute que l'entreprise est la terre de changement ; changer l'un des premiers mots d'ordre en circulation au sein des entreprises.

Ainsi, le changement c'est un acte d'écoute et de réponse aux nouveaux enjeux qu'impose le nouvel environnement.

²⁰ NISABOUR,(A), *Le bureau des projets et la gestion du changement*, mémoire dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet pour l'obtention du grade de maître ès sciences, université de Québec, Rimouski, 2012, P.18.

²¹ ZID,(S) : *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2006, P.19.

1.2 Acteurs et enjeux du changement :²²

1.2.1 Acteurs du changement :

Le changement n'est pas lié seulement au leader de l'organisation, mais aussi aux autres acteurs du changement.

❖ **Le leader de l'organisation :**

Le succès du programme de changement au sein d'une organisation repose sur une figure clé. Il peut être le PDG, le directeur de ressources humaines ou un autre cadre supérieur. Son rôle principal est former et diriger l'équipe de projet. Il doit également appliquer une méthodologie de gestion du changement qui repose sur prise en compte des démentions humaines.

❖ **La direction générale (DG) :**

Le rôle principal de la direction générale c'est définir les orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle est considérée comme le gardien ultime de la cohérence du processus de changement. La DG a un rôle important pour le succès de changement au sein de l'entreprise dès qu'elle permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus de changement.

❖ **Les managers intermédiaires :**

Les changements peuvent également être lancés à partir du bas de la hiérarchie. Le rôle des cadres intermédiaires ne doit pas être négligé dans la formation d'un leadership transformationnel, car généralement eux qui vont faire vivre le changement. Leur rôle essentiel est de surveiller la performance et le comportement des employés, en s'assurant que les ressources sont correctement allouées et contrôlés et en expliquant la nouvelle stratégie à leurs subordonnés.

❖ **Les intervenants externes :**

Faire appel aux intervenants extérieurs en fonction des besoins au sein de l'entreprise. Ces besoins peuvent être des conflits internes qui nécessitent une intervention pour être résolus. Extérieur, un besoin de compétence technique spécifique externe ou un besoin des nouvelles idées qui permet d'évoluer la culture existante.

²² HAMAOU, (S) et BOUMAZA, (K) : *conduite de changement en entreprise : le rôle de la gestion des ressources humaines*, université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2018, P.21.

Les consultants externes peuvent aider à élaborer des stratégies de changement ou planifier ses déploiements ; ils assurent l'intégration, stimulent la réflexion du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.

1.2.2 Enjeux du changement :

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation du projet avant sa mise en œuvre. Il faut donc définir :

- Les objectifs pour avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens mis en disposition de l'entreprise pour réussir le changement ; etc.

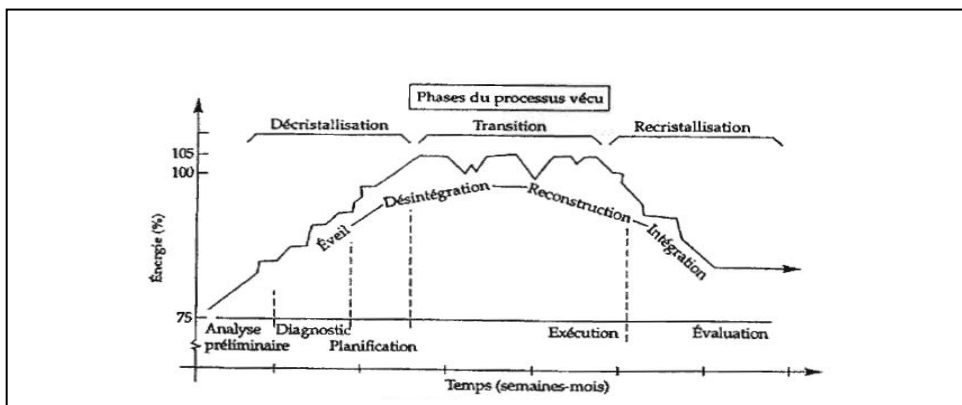
Le deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. Le changement est souvent considéré comme un obstacle qui amène des comportements négatifs pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour éviter une telle situation, l'adhésion des acteurs est un accompagnement au changement devra être effectuée.

1.3 Le processus de changement :

Dans cette partie, nous vous présentons deux modèles qui modélisent le processus de changement :

- Modèle de Lewin
- Modèle de Collerette et al (1997)

Figure N°03 : Le processus de changement.



1.3.1 Modèle de Lewin :²³

Le psychosociologue K. Lewin a distingué trois phases d'un processus de changement :

- **Le dégel ou la décristallisation** : c'est la première phase de modèle de Lewin, consiste à un état des lieux de l'entreprise et la mise en place des conditions nécessaires au changement.

²³ DUCHAMP, (D) et GUERY, (L) : *la gestion des ressources humaines*, édition Nathan, 2009, P.122.

La RH et les managers doivent expliquer en quoi consiste le changement et le justifier. Cette phase permet notamment d'identifier les forces motrices et les forces résistantes au changement.

- **Le changement ou la transition** : la faisabilité du changement dépend de la diminution des forces résistantes. Les promoteurs du changement doivent pour cela éclairer l'avenir de permettre une réelle implication de l'ensemble des salariés concernés dans cette réorganisation.
- **Le regel ou la recristallisation** : dans cette dernière phase, l'entreprise cherche à faire en sorte que les changements obtenus soient durables. Au cours de cette phase, les nouveaux comportements se mettent en place et remplacent les anciens. Le rôle des promoteurs dans cette phase c'est d'accompagner les évolutions.

1.3.2 Le modèle de Collerette et al (1997) :²⁴

Collerette et al (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement pour comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Par conséquent, ce modèle décrit les interactions entre les individus et entre les groupes lorsque des changements se produisent.

Ce modèle est constitué de quatre phases et qui rejoignent celles du modèle de Lewin : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. En effet, la majeure partie de désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.

- **L'éveil** : est une activité mentale qui met en doute l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de tirage. A ce moment, l'individu accepte ou refuse de remettre en cause l'expression du réel. Quand un individu l'accepte, la désintégration est amorcée.
- **La désintégration** : consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative.

Ces deux phases correspondent au début du changement. Pendant cette période les individus commencent à développer les attitudes vis-à-vis du changement. Elle généralement accompagne d'insécurité et d'anxiété, c'est le moment où il y a des

²⁴ ZID, (S), op.cit. PP.32-33.

questions plus que réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance.

- **La reconstruction** : l'individu commence à rechercher des nouvelles significations qui l'aident à répondre de manière satisfaisante à la situation qui le présente. Il est en train de s'approprier des nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Dans cette phase, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.
- **L'intégration** : correspond à celle de recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

1.4 Les facteurs déclencheurs du changement :²⁵

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1.4.1 Les facteurs internes :

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

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi moteurs des changements : le développement de l'entreprise et sa croissance, et la vision du dirigeant.

❖ Le développement de l'entreprise et sa croissance :

L'augmentation de l'activité crée des nouveaux problèmes qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement de la production demande en général, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la production et de la logistique interne, mes procédures de contrôle de la qualité ou encore la politique d'approvisionnement. L'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l'organisation commerciale. Des changements

²⁵ HAMAOU, (S) et BOUMAZA, (K), op.cit. P.25.

importants sont également nécessaires à effectuer pour conquérir de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux marchés géographiques.

❖ **La vision du dirigeant :**

Est une cause de changement d'autant plus important qu'elle est souvent à l'origine de changement du même ordre dans d'autres entreprises. Voulant modifier la situation existant afin de renforcer son entreprise, il transforme, ce faisant, le jeu concurrentiel. Le dirigeant estime la nécessité de lancer des nouveaux produits, d'améliorer la qualité, d'acquérir des nouvelles compétences ou encore de se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seul à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

1.4.2 Les facteurs externes :

Généralement, ils sont associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou a des éléments externes changeants.

GROUARD (B), MESTON (F) 1998, ont identifié six facteurs externes principaux : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et l'évolution de la société ; des modes de vie et des modes de penser.

❖ **Le marché :**

Les évolutions du marché les contraignent donc à s'adapter, évolutions qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leur prix ou sur la manière dont ils sont distribués. Certains produits et services voient leur marché se contracter, voire disparaître (téléviseurs noirs et blancs, machines à écrire, équipement pour centrales nucléaires...), tandis que d'autres se développent fortement (robots industriels, micro-ordinateurs...).

❖ **Les actions de la concurrence :**

Sont un autre facteur qui conduit souvent les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation des canaux de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre de nouvelles technologies ou l'ajustement des prix sont des aspects qui suscitent la réaction des autres entreprises si elles estiment que ses actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents. Les entreprises répondent à la menace, réelle ou supposée, qu'elles perçoivent. Une réaction immédiate est parfois indispensable pour bloquer l'attaque. Il n'existe pas de performance de produits ou de qualité qui sont bons dans l'absolu.

❖ **L'innovation technologique :**

Il s'agit naturellement d'une cause interne du cas de l'entreprise qui a effectué l'innovation. En effet, les innovations sont toujours rapides et nombreuses. Certes, ce sont rarement des innovations de l'importance de l'invention de la machine à vapeur, de l'électricité ou du transistor, mais elles rendent possibles de fabriquer des produits et des modes de fonctionnement qui n'existaient pas auparavant. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent les produits et les méthodes précédentes obsolètes. Ces innovations forcent les entreprises à changer.

❖ **L'évolution de la législation et de la réglementation :**

Amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce soit en modifiant l'environnement ou en développant des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissant en transformant le marché et/ou l'environnement concurrentiel. Dans le second cas, elle affecte directement l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant les règles existantes.

❖ **La modification de l'actionnariat :**

C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes, mais qui peuvent déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

❖ **L'évolution de la société ; des modes de vie et des modes de penser :**

Elles ne peuvent pas être trop décalées par rapport à la société dans lesquelles elles si situent et doivent évaluer avec elle. Il s'agit donc des changements lents, mais vastes et lourds. Les salariés sont en effet également des citoyens, des consommateurs personnels ont été intégrés par les entreprises, qui évitent ainsi des situations conflictuelles en interne et des difficultés au niveau du recrutement pour celles qui auraient été jugées le plus en retard. La modification des rapports hiérarchiques vers moins de formalisme et l'augmentation de responsabilités individuelles sont des phénomènes qui ont été largement induit par les évolutions sociétales.

2 Les résistances au changement :²⁶

2.1 Définition des résistances au changement :

Collerette et al (1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Ainsi que, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».

D'après ces définitions, on retient que les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières, elles peuvent être implicites c'est-à-dire indirectes ou explicites quand elles traduisent en refus. Il ne faut pas s'arrêter aux significations négatives, car elles contiennent des significations qui ont des avantages de nous renseigner sur l'importance d'accord et ouverture des acteurs au changement.

Ainsi, les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement, car elles sont censées et satisfaisantes du point de vue des acteurs qui la supportent. Donc, il ne faut essayer de les vaincre ni les éliminer pourtant de nombreux de managers croient encore que la seule façon de gérer le changement est de surmonter les résistances.

2.2 Les facteurs de résistance au changement :

Collerette et al (1997) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction au changement.

2.2.1 Les résistances reliées à l'individu :²⁷

Chaque personne, par son histoire, sa culture, son système de valeurs ou de croyances, a des représentations très personnelles de tous les éléments liés au changement. Par exemple, une situation inconnue peut être vécue comme une découverte pour l'une et comme une variable angoisse pour l'autre. De la même manière, la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables ou la mise en cause des compétences comptent parmi les principales sources de résistance liées à des facteurs individuels.

²⁶ ZID, (S), op.cit. PP.37-39.

²⁷ <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/le-terme-de-resistance-au-changement-designe> ,
visité le 08/06/2022 à 12:56

2.2.2 Les résistances reliées au système social :

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance dans le cas où le changement provoque des bouleversements dans les normes sociales pré établies, dans les standards à caractère sacré, les tabous, les meurs ou rituels, et qui font perdre des droits acquis et des situations de confort et personnel. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, nouveau et menaçant.

2.2.3 Les résistances liées au mode d'introduction du changement :

Ces résistances viennent du fait que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toutes les démarches de changement à entreprendre, sinon ils risquent de s'y opposer.

En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées et leurs contributions au processus de changement. Leur participation au projet de changement leur permet de s'intégrer graduellement au projet de changement ainsi qu'aux nouveautés qu'il apporte (culture, organisation, traditions etc.).

Les personnes ont besoin de temps et de moyens pour s'adapter aux changements, et si on ne leur offre pas, elles se sentent bousculées et elles résistent, parfois massivement ce qui crée des blocages et des problèmes qui peuvent parfois conduire à l'échec, voire à l'abandon du projet de changement.

Il arrive aussi que les personnes touchées par le projet de changement résistent parce que, pour eux, les responsables porteurs de projet ne sont pas crédibles à leurs yeux, ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toutes les informations nécessaires concernant ce projet.

En somme, il faut bien comprendre que les individus résistent aux changements, cependant il ne faut pas chercher à éliminer ces résistances mais à les comprendre. Parce qu'un projet de changement réussi, est un projet auquel employé et dirigeant adhèrent.

3 Comment surmonter les obstacles à la conduite de changement humain et organisationnel :

Tout phénomène humain demeure complexe, sensible et multidimensionnelle et qui nécessite des efforts intenses en matière de conduite de changement, en amont du projet même d'anticipation du changement qu'en aval c'est-à-dire la conduite même de changement.

La maîtrise de toute conduite de changement de mise en œuvre du cadre stratégique en long et moyen terme. Le recours à un diagnostic à travers un état des lieux constitue ainsi le moyen permettant de distriper les insuffisances, les points forts, les menaces et les opportunités. Caractérisant l'état actuel du fonctionnement de l'entreprise notamment sur le plan humain,

organisationnel et managérial. Les difficultés pouvant engendrées la conduite de changement dans tous ses états doivent être étudiées.

Communiquer et discuter avec l'ensemble des acteurs et managers concernés par le processus de mise en valeur du changement.

« Parmi les erreurs ou obstacles que peut faire face l'entreprise en matière de conduite de changement on retient le déficit de communication : «

- Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort
- S'engager sans le soutien d'une équipe puissante
- Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair
- Négliger le rôle d'une politique de communication
- Ne pas éliminer les principaux freins au changement
- Tarder à faire connaître les premiers résultats
- Entonner trop rapidement le chant de la victoire
- Ne pas ancrer le changement dans la culture interne ».²⁸

La communication a un rôle très pondérant dans la mise en valeur et la concrétisant de tout changement. Il facilite l'accès au concept, le contenu du concept, le sens attendu par l'émetteur et par le récepteur.

La communication dans ce sens permet de minimiser les coûts engendrés et par l'émetteur et le récepteur au même temps.

Le recours à la 3^{ème} oreille constitue un acte déterminant du champ de la communication interpersonnel et organisationnel. Les conditions préalables à la communication quand-elles sont absentes, elles constituent des obstacles et des freins aux différentes situations de conduite de changement.

²⁸ KOTTER,(J.P) : « *L'essentiel du Management* », in revue Harvard Business Review, décembre, 1995, PP.154-159.

Section 02 : Le lien entre la DRH et la conduite de changement

Lors de la présente section, nous tenterons d'éclairer le rôle de la DRH comme conducteur et dynamisateur de changement. Ainsi, de montrer la contribution des managers dans le partage de l'activité RH et la mise en valeur du changement de l'entreprise moderne. Enfin, nous allons présenter les voies de changement.

1 La DRH comme conducteur et dynamisateur de changement :

La DRH de l'entreprise de la nouvelle génération devient désormais stratégique car elle constituera en permanence le levier principal de la conduite de changement au sein de l'entreprise.

Parmi les rôles qui lui sont assignés, on retient essentiellement le développement de l'intelligence de l'entreprise notamment dans ses multiples dimensions individuelles, collectives, et organisationnelles même.

Dans ce sens Hervé Serieyx montre dans son livre intitulé *mobiliser l'intelligence de l'entreprise* : « Bien sûr, toutes les grandes entreprises développent des programmes de formation, des actions de communications, des plans de gestion prévisionnelle de carrières ; mais considèrent-elles réellement que c'est l'état de cette ressource-là-les hommes- qui fera la victoire ou l'échec dans la nouvelle compétition industrielle ? Que c'est son plus ou moins grand degré d'implication dans l'entreprise, la plus ou moins grande mobilisation de son intelligence, de son imagination, sa plus ou moins capacité d'adaptation, sa plus ou moins bonne ouverture aux problèmes et aux défis de l'entreprise, qui donneront à celle-ci compétitive et flexible ? ».²⁹

On retient des propos des auteurs cités précédemment par nos soins que la DRH de l'entreprise de nos jours n'est plus celle qui s'occupe que du côté administratif et procédural mais d'avantage elle ne cesse d'investir et de se préoccuper du développement du capital humain en tant que partenaire stratégique du projet de l'entreprise.

S'occuper du capital humain c'est aussi investir le processus RH dans sa globalité et dans son dynamisme en permanence, c'est-à-dire depuis le recrutement de ce dernier jusqu'à la mise en valeur, la conservation et la fidélisation de ce capital dans l'entreprise.

Ce capital le plus précieux au sein de l'entreprise constitue le ciment de la culture même et des valeurs que l'entreprise construit bien sûr dans le cadre de la conduite de changement.

²⁹ HEVRE, (S) : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, 4^e édition, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982, P.129.

« Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, en responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. Tout cela est nécessaire pour favoriser la dynamique du travail, d'un travail en entreprise envisagé idéalement comme l'action de **rester moteur pour développer les opportunités et construire avec l'entreprise des réussites pour les clients actuels et potentiels** ». ³⁰

2 Les voies de la conduite de changement :

Pour initier et mettre en valeur le concept de changement dans les organisations, on s'identifie 3 grandes voies de la conduite de changement :

- La communication interne ;
- L'accompagnement et le développement des hommes aux projets des entreprises ;
- La formation.

2.1 La communication interne :³¹

Réussir un changement revient à établir sa crédibilité auprès les acteurs, structurer les objectifs afin de trouver un cadre partagé et s'efforcer d'y arriver avec eux, l'objectif est de partager les idées pour trouver un point commun pour donner plus de visibilité. La communication interne est le véhicule principal au changement qu'il faudra moduler à chaque étape du processus.

Le premier rôle de la communication interne porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacré au projet.

La présentation de la finalité permet à chacun de comprendre le sens du projet de changement. Ainsi, l'annonce des moyens a elle pour objet de rassurer les personnes impliquées par le projet. L'existence de zones de négociations concernant les différentes voies autorise les salariés à participer activement à la définition des modalités de changement.

Le rôle de la communication interne ne consiste pas uniquement à véhiculer le message de la direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement, il doit permettre également de créer des espaces d'échanges entre les groupes et les personnes, à partir des réunions,

³⁰ ALAIN,(B) et GUILLAUME,(G) : *les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement*, édition d'Organisation, Paris,1999, P.171.

³¹ AICHOUR,(D) : « *le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel* », in revue OEB Univ.Oublish, décembre, 2016, P.56.

de forums, de communication écrite et orale, qui lui permet d'obtenir des explications à ses interrogations. Car il est important de gérer les différents types de résistances.

2.2 L'accompagnement et le développement des hommes :³²

L'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe par une logique de conviction rationnelle, et quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes "conduite de changement" usent d'une méthodologie moins rationnelle et plus médiatisée, qui permet de diffuser un même message sur une population importante.

Cette médiatisation fait disparaître la dimension rationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de composer cette perte de relationnel et de recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion, le coaching.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.

Si les personnes sont convaincues du changement et que leur demande se limite à des questions de type "comment", le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et à expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire.

2.3 La formation :³³

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de systèmes d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitait des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques. Mais la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux.

³² DAVID,(A) et MOUTOT,(JM) : *pratiques de la conduite de changement , comment passer du discours à l'action*, édition Dunod, Paris, 2003, P.140.

³³ BEN-IGHIL,(S), op.cit. P.51.

Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit intégrer une dimension formation par laquelle les acteurs se verront dispenser les connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur est confié.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Les structures chargées d'animer la GRH proposent des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes ; car sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de la pression et n'auront aucun sens, il convient donc :

- D'élaborer et d'entretenir en performance un système d'information en RH ;
- De faire appel à une nouvelle logique de gestion des compétences ;
- D'assurer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et le potentiel existant en RH ;
- De faire appel à une ingénierie de la formation, cela suppose la formation de l'encadrement à la méthodologie et aux techniques de la gestion de la formation ;
- D'adapter les employés à des tâches bien déterminés et aux changements dans les emplois ;
- D'engendrer un meilleur comportement de travail, et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits ;
- De s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

3 La contribution des managers dans le partage de l'activité RH et la mise en valeur du changement de l'entreprise moderne :

Le concept de changement demeure complexe, multidimensionnel et sensible même. Ce dernier n'est pas une simple opération administrative, il nécessite une capacité managériale des acteurs à décliner d'abord cette volonté de changement en explicitant à tous les collaborateurs la raison d'être et le pourquoi du changement, le type de changement à conduire (humain, organisationnel...).

Les managers de l'entreprise doivent tous d'abord investir le capital humain, car la préparation du capital humain est nécessaire dans le projet de changement au sein de l'entreprise, et cela à travers notamment la formation et le développement des compétences.

Il est nécessaire également aux managers de rendre ce capital humain performant et efficace par la meilleure écoute et offrir un bon climat de travail car c'est la clé de réussite ou échec de tous projet de changement, Appliquant la politique de motivation, l'apprentissage, le partage et la collaboration.

Dans ce sens, les managers doivent constituer les conducteurs de la conduite de changement au sein de l'entreprise. Le changement avant qu'il soit organisationnel et managérial il est tout d'abord

humain et comportemental. On ne peut produire des changements positive au sein de l'entreprise sans avoir investi le comportemental de l'humain de son sens psychologique liée même à la formation de la personnalité sur les différents plans individuels, collectives et sociétal.

L'humain est au cœur des préoccupations de changement. L'apprentissage de ce dernier demeure plus que nécessaire et stratégique même, car l'entreprise elle-même est avant tout une terre de conduite de changement allant dans tous les sens de ces projets à réaliser.

« Tous au long de notre vie, nous construisons des registres comportementaux, c'est-à-dire que nous apprenons à adopter des comportements en réponse aux sollicitations de l'environnement.

*Plus nous recevons des sollicitations diverses de l'environnement, plus nous avons tendance à étendre le registre de nos comportements. Au contraire, plus notre environnement est conventionnel et reproduit les mêmes situations, moins notre registre comportemental est riche et plus nous risquons de ne pas savoir faire face à des situations nouvelles ».*³⁴

Le contenu des idées de l'auteur demeure d'un sens profond car la mise en valeur du changement qu'elle que soit sa destination et son cadre d'orientation dans l'entreprise est avant tout humain et comportemental.

Le comportement humain se construit depuis le processus d'apprentissage de l'enfant. Il s'agit de comprendre que ce processus se caractérise par la socialisation de l'humain et cette dernière demeure complexe, multidimensionnel et nécessite le recours à la science humaine et sociale et qui constitue de nos genres des sciences vivantes pour préparer un management humaniste basée essentiellement sur les dimensions humaines. L'échec de cette dernière constituera sans doute des sources d'obstacles et qui ne facilite guère le développement de l'humain dans l'entreprise.

Le concept leader manager s'impose aujourd'hui dans la conduite des ressources humaines au sein de l'entreprise, le rôle des leader managers demeure lié d'abord à une meilleure écoute de la réalité humaine et organisationnel de l'entreprise et de l'état de la culture même de cette dernière, ensuite de fournir des efforts en matière d'adaptation aux différentes situations complexes que fais face l'entreprise

David Autissier et Frédéric Wacheux mettent en exergue justement les nouveaux rôles des leaders managers comme producteur et diffuseur du sens de l'existence de chacun des collaborateurs et partenaires au sein de l'entreprise. Dans ce cadre ils montrent : *« l'entreprise*

³⁴ CARTON,(GD) :*Eloge du changement*, 2^e édition Village MONDIAL , Paris, 2007, PP.201-202.

comme les salariés sont à la recherche de sens à leurs l'action. Les projets stratégiques, les changements organisationnels sont souvent subis et non construits. Ces mouvements entraînent de l'incompréhension, des retraits et du désengagement. Alors les risques de conflits importants existent. Ils ne portent pas plus sur le profit, mais sa répartition entre les parties prenantes. C'est l'enjeu actuel de nombreux débats politiques. Le rapport de forces qui est en train de s'établir dans la société est le même celui qui agite l'entreprise en interne. Les oppositions se cristallisent sur les questions du « pourquoi » et du « comment ».

La valeur travail, absente du débat économique, ne serait-elle pas aussi importante que la valeur financière ? Sans être opposées, ces deux valeurs sont complémentaires et causales car sans valeur travail il ne pourra pas y avoir de valeur financière. L'entreprise par son rôle socialisant, est le lieu d'une nouvelle construction sociale qu'il faut investir et faire vivre ».³⁵

En complément aux idées des auteurs précédemment cités nous mettons en valeur dans ce même cadre ce qui est réellement attendu des rôles impartis à la DRH de l'entreprise d'aujourd'hui.

Les leaders managers en général et les DRH en particulier constituent des acteurs, des catalyseurs et promotion de la conduite de changement.

A défaut de cette philosophie de Management moderne l'entreprise connaîtra ce qu'on appelle la culture de chaos de déséquilibre et du fonctionnement en permanence ce qui conduira l'entreprise vers la culture de la médiocrité et des surcouts notamment dans le sens de l'humain.

La culture de la performance de l'excellence des compétences et du changement devient capitale et nécessite des efforts de l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise et qui s'articuleront autour d'une organisation anthropogène.

³⁵ DAVID,(A) et FREDERIC,(W), op.cit.PP.226-227.

Chapitre III :

Etude de cas : NAFTAL-District GPL Sétif

Dans un environnement économique de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL, repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques.

Il s'agit pour NAFTAL de faire face à la concurrence, de prendre conscience de ses atouts et de se mesurer en permanence aux défis technologiques, économiques, et sociaux, qui caractérisent son domaine d'activité.

Pour cela, NAFTAL a engagé un important effort d'actualisation de sa politique Ressources Humaines et de réingénierie de ses processus de développement et de gestion des ressources humaines. Elle vise par cela à se rapprocher du niveau d'efficacité atteint dans ce domaine par les compagnies les plus performantes du secteur pétrolier dans le monde.

Ce dernier chapitre sera consacrer en premier lieu la présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL, ainsi que les données professionnelles des enquêtés et l'analyse des résultats obtenues lors de l'enquête sur le terrain. Enfin, présentation des différents résultats de l'analyse thématique.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » :

Lors de cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil NAFTAL et le département des ressources humaines objet de notre cas d'étude. Enfin nous allons clarifier la méthodologie de notre étude.

1 Présentation générale de l'entreprise NAFTAL & Généralités ³⁶

1.1 Création et missions :

1.1.1 Création :

NAFTAL est l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, issue de SONATRACH, à terme du décret 80/101 du 06/04/1980, portant création de ERDP (Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution Produits Pétroliers), entrée en activité le 01/01/1982.

Le décret 80/101 est modifié par le décret 87/189 du 25/08/1987 portant la séparation des activités de ERDP et la création des deux entités NAFTAL et la NAFTEC.

-**NAFTAL** : est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers.

-**NAFTEC** : chargée du raffinage du pétrole.

***Siège et capital sociale de NAFTAL :**

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route des dunes, Cheraga.

Le 18/04/1998, NAFTAL change le statut et devient une société par actions (SPA), dotée d'un capital social de 15.650.000.000 DA, dont les actions sont détenues à 100% par SONATRACH.

- **Identification des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL** : Une gamme variée de produits raffinés aux normes actuelles nationales et internationales est produite à partir des raffineries :

³⁶ Documents interne de NAFTAL

Tableau N°03 : Les produits commercialisés par NAFTAL.

Famille de produits	Principaux produits	Principaux clients
G.P. L	Butane Propane	Ménages Industrie Collectivités
Produits blancs et noirs	Essences Carburéacteur Gas-oil, Fuel	Automobiliste Transport (terre, mer, air) Agriculture, Industrie, Ménages
Lubrifiants	Huiles moteurs Huiles industrielles	Automobiliste Transport (terre, mer, air) Agriculture, Industrie, Ménages
Bitumes	Bitumes purs Cut back	Travaux publics
Pneumatiques	Pneus de tourisme, agraires de camions, d'engins, de cycles	Automobiliste, Agriculture, Transport, Travaux public Cycliste

Source : Document interne de NAFTAL, 2022.

➤ **Carburants :**

Les carburants et combustibles, ci-après, représentent en moyenne 85% des produits raffinés.

- L'essence normale
- L'essence super
- L'essence sans plomb
- Du gaz oil dont 50% de la production exportée à partie de la raffinerie
- Des fuels
- Du kérosène

Les combustibles sont :

- Le pétrole lampant, encore utilisé pour l'éclairage et la fabrication de bitumes fluidifiés
- Le fuel domestique (FOD)
- Les fuels oïls lourds de léger : utilisé par l'industrie

Les entrepôts sont approvisionnés à partir des raffineries et des ports d'importations :

- Caboteurs
- Oléoducs
- Chemin de fer
- Camions citernes

Les entrepôts ravitaillent les dépôts par :

- Chemin de fer
- Camions citernes

Et font des livraisons de droiture aux clients importants. Les dépôts livrent par camions citernes la majorité des clients.

➤ **Lubrifiants :**

Une large gamme d'huiles est produite à la raffinerie d'Arzew dont :

NAFTAL SUPER PLUS

Huile MULTIGRADE, utilisée pour les moteurs à Essence récents, fabriqués à partir de 1990. Ces moteurs fonctionnent dans des conditions sévères et en toutes saisons. Vidange préconisée tous les 12 000 Km.

NAFTILIA SUPER

Huile MULTIGRADE, utilisée pour les moteurs à Essence fonctionnant dans des conditions climatiques variées, fabriqués avant 1990. Vidange préconisée tous les 10 000 Km.

CHELIA TURBO DIESEL

Huile MULTIGRADE, utilisée pour les moteurs Turbo-Diesel de camions fabriqués à partir de 1990 ; travaillant dans des conditions sévères en toutes saisons. Vidange préconisée tous les 12 000 Km.

CHELIA VP SUPER

Huile MULTIGRADE, utilisée pour les moteurs DIESELS récents des véhicules particuliers fabriqués à partir de 1990, fonctionnant dans des conditions sévères avec un climat varié. Vidange préconisée toutes les 12 000 Km.

➤ **Pneumatiques :**

Le terme « **pneumatique** » désigne un ensemble d'éléments qui sont les suivants :

- L'enveloppe.
- La chambre à air (exemption faite pour le tubeless).
- Le flap ou joint dans certains cas.
- La roue ou la jante.

Ces articles sont regroupés dans les catégories suivantes :

***Enveloppes :** tourisimes, camionnettes, poids-lourds, industriel manutention, agraire, génie civil et cycles.

***Chambres à air :** chambre à air véhicules et cycles. Cet ensemble est complété par l'air sous pression indispensable au bon comportement (sécurité surtout) et au rendement kilométrique.

➤ **GPL :**

Le gaz pétrole liquéfiés (G.P.L) sont des combustibles transportés à l'état liquide, utilisés à l'état gazeux. Ils comprennent deux produits :

- Le butane
- Le propane

Ils sont extraits :

-Du pétrole brut au cours des opérations de raffinage, par un traitement, qui a pour but d'isoler les produits condensables.

-Du gaz naturel, au cours des opérations de liquéfaction du gaz naturel.

1.1.2 Missions :

NAFTAL est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation à la marine, le GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques.

Ces missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers :
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;

- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation.

1.2 Objectifs :

NAFTAL, axerait ses objectifs et sa stratégie autour d'une politique pour ses métiers de base ; son repositionnement au niveau national ainsi donc l'entreprise devrait face à différentes mutations de l'économie nationale dont le but de préserver et consolider la position stratégique sur le marché.

Ses principaux objectifs sont :

- Maitriser les coûts et améliorer de la qualité de ces produits et services, développer les capacités de stockage et les ventes en gros,
- Mettre en place une stratégie marketing, communication et de formation,
- Préserver et consolider les parts de marché,
- Adopter une organisation en adéquation avec les mutations et l'environnement,
- Rechercher et développer le partenariat avec d'autres entreprises,
- Le dimensionnement de ses activités au niveau national, avec la maintien de sa position de leader,
- Le redéploiement à l'échelle internationale et la recherche d'alliances stratégiques.

1.3 Organisation :

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structures opérationnelles bénéficiant de produits pétroliers.

Ces structures opérationnelles bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des directions régionales spécialisées.

Ces centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou plusieurs wilayas.

Le 09/06/2004, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures suivantes :

1 – La Direction Générale, qui est la chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique ;

2 – Les structures Fonctionnelles :

- Directions Exécutives
- Directions Centrales
- Directions de Soutien

3 – Directions Exécutives, chacune dans son domaine d’activité, sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d’ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

4 – Les directions Centrales sont des centres d’expertise pour les activités de Recherche & Développement, d’Audit, et les Procédures & Contrôle de gestion, des Systèmes d’Informations, de l’Hygiène Sécurité Environnement Qualité et les Affaires Sociales-Culturelles.

5 – Les Directions de soutien assurent la Sûreté Interne de l’Etablissement et la gestion administrative du siège social de la société.

6 – Les Structures Opérationnelles de la société sont organisées en ligne produit, selon quatre (04) Branches.

Chaque Branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social.

1.4 Moyens :

Pour accomplir ses missions, NAFTAL dispose d’un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

1.4.1 Moyens financiers :

Le chiffre d’affaires de l’entreprise est composé des produits de :

- La revente en l’état de marchandises.
- La production vendue composée essentiellement de carburants, lubrifiants, GPL, bitumes, pneumatiques, GPL/ carburant et GNC (gaz naturel carburant).

1.4.2 Moyens humains :

La force de travail de l’entreprise est constituée d’environ 29000 travailleurs dont 25000 permanents et 2800 cadres.

La masse salariale est passée de 5080 millions de dinars en 1998 à 5080 de dinars en 2005 et représente 10% du chiffre par rapport à ces années. Les effectifs permanents de l'entreprise repartis par niveau de qualification et par sexe sont représentés comme suit :

Tableau N°04 : L'effectif de NAFTAL.

Effectifs	Hommes	Femmes	%
Cadres et Cadres Supérieurs	2820	112	11,4
Techniciens Supérieurs	241	14	0,97
Techniciens et agents de maîtrise	4846	347	19,6
Agents techniques	4047	87	16,37
Autres personnels qualifiant	10807	363	43,71
Personnel non qualifiant	1964	164	7,94
Total Personnel	24725	1087	100
Total Apprentis	1571	135	-

Source : Document interne de NAFTAL, 2022.

1.4.3 Moyens matériels :

NAFTAL accomplit sa mission grâce aux infrastructures et moyens suivants :

- 67 centres de stockage et de distribution de carburants, lubrifiants, pneumatiques et produits spéciaux.
- 16 unités de formulation bitumes.
- 1818 stations-services implantés à travers le territoire dont 1135 privées avec 80% de la consommation nationale des produits pétroliers sont commercialisées à travers le réseau stations-service.
- 44 centres emplisseurs pour les butanes propane camping.
- 59 dépôts relais de stockage GPL.
- 134 aires de stockage de régulation GPL.
- 17877 points de vente GPL.
- 55 dépôts de ravitaillement des aéronefs.
- 06 centres marins.
- 17 points de vente à la mer.

- 07 parcs de 3250 véhicules de distribution et 1750 engins de manutention et de maintenance.
- 14550 points de vente de G.P.L apurés des particuliers.
- 380 Km de pipe-lines multiproduits et de G.P.L.

2 Département administration et moyens généraux :

Le département administration et moyens généraux objet de notre cas d'étude assure la gestion des moyens généraux, la gestion des ressources humaines du district.

2.1 Les missions du département ADM & MGX :

Les missions du département « ADM & MGX » sont divers ainsi en peut citer :

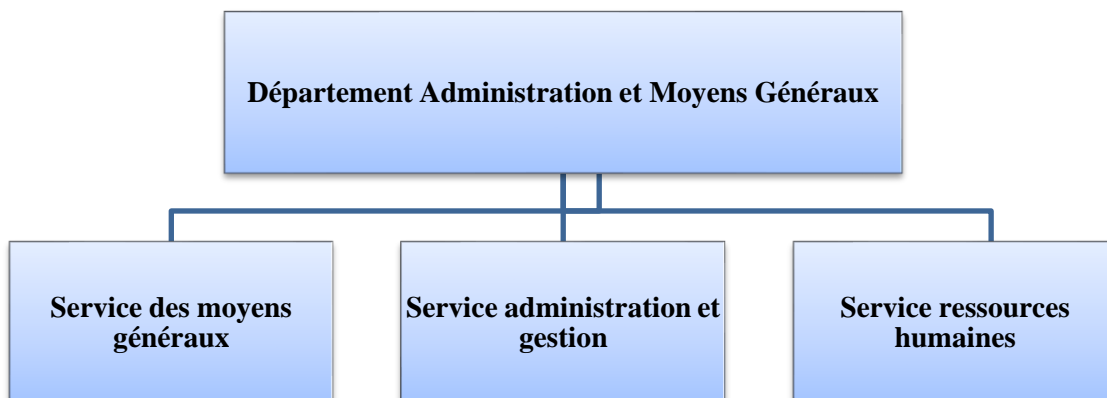
- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutement, de formation et de paie ;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;
- Elaborer et analyser les plans et budget des effectifs et dégager les ratios d'appréciation ;
- Procéder et étudier les dossiers de commissions de personnel et de discipline ;
- Assurer les prestations de service en matière de transport, télécommunications et autres moyens ;
- Elaborer le plan d'approvisionnement des travaux.

2.2 L'organisation du département ADM & MGX :

Les taches et les missions du département ADM & MGX sont reparties en service comme suit :

- Service de moyens généraux ;
- Service administration et gestion ;
- Service ressources humaines

Figure N°04 : L'organigramme de la direction ADM&MGX



2.2.1 Service des moyens généraux :

Les moyens généraux assurent les prestations du service en matière de transport, télécommunications et d'approvisionnement eu fourniture.

Ses tâches sont réparties en section comme suit :

- Section télécom et BOG :

Elle assure les prestations de télécommunications et prend en charge les activités de relation extérieure.

- Section Entretien Bâtiment :

Elle assure le gardiennage et l'entretien des immeubles.

- Section Economat :

Elle établit les programmes d'achat de matière et fourniture de bureau et autres fournitures.

2.2.2 Service administration et gestion :

Les services assurent la gestion administrative du personnel, en gérant les emplois, carrière et au niveau d'effectifs du district. Il élabore les prévisions en matière de salaire et charges patronales, mais aussi il consolide et évalue les besoins en matière de formation et de perfectionnement de l'entreprise. Ses différentes sections sont :

- Section du personnel :

Elle assure la gestion administrative du personnel.

- Section paie :

Elle collecte et contrôle tous les éléments efférents au calcul de la paie. Elle établit aussi les déclarations relatives aux différents caisses (CNAS, IMPOTS)

- Section prestation sociale :

Elle assure et contrôle les remboursements et les prestations sociales.

2.2.3 Service formation et ressources humaines :

Elle est chargée de gérer spécialement les emplois, les carrières, consolider et évaluer les besoins en matière de formation et de perfectionnement des ressources humaines. Elle est également chargée d'établir des plans prévisionnels des ressources humaines à court, moyen et long terme.

Par conséquent elle élabore les prévisions en matière de salaire et charges patronales de la société, il se charge aussi de la survie de déroulement des stages pratiques en collaborations avec les centres de formations et les accompagne dans la réalisation des projets de fin d'études.

2.3 Méthodologie de l'étude :

2.3.1 Méthodologie de recueil de données :

Afin de répondre aux problématiques introduites et de vérifier les hypothèses de notre étude, on fera appel pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire, le questionnaire et à travers un guide d'entretien.

- **L'analyse documentaire :**

Cette étape sera réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- Les ouvrages et articles relatifs au domaine de management des ressources humaines ainsi au management et conduite de changement ;
- Les mémoires liées à notre cadre d'étude ;
- Des sites web relatifs à notre thème ainsi à l'entreprise objet de notre cas d'étude ;
- Les documentations de l'entreprise.

- **Le guide d'entretien :**

Le guide d'entretien nous a permis une meilleure interprétation des résultats grâce à la liberté donnée à l'interrogé pour s'exprimer dans le cadre de sujet.

L'entretien est destiné principalement au chef département et responsables de la direction des ressources humaines.

L'objectif des entretiens est de situer le contenu de discours de ces derniers en matière d'expérience dans la conduite de changement de l'entreprise en question.

- **Le questionnaire :**

Le contenu du questionnaire se compose essentiellement de 16 questions ouvertes, semi-ouvertes, choix multiples (cafétéria), et consiste à mettre en relief nos axes de problématiques de départ et le corps d'hypothèses introduites par nos soins.

Notre échantillon se compose de 15 enquêtés exerçants dans l'entreprise objet de notre cas d'étude.

Section 02 : Etude du terrain :

Dans cette section on va présenter les résultats et les interprétations des réponses obtenus de l'étude qualitative à travers un guide d'entretien, et l'étude quantitative à travers un questionnaire, ainsi l'analyse des données. Enfin, on va finir notre étude par un diagnostic du cadre de fonctionnement de l'entreprise objet de notre cas d'étude.

1 L'étude qualitative :

1.1 Présentation de l'étude :

Le contenu de l'entretien déroulé par nos soins avec le responsable de département RH et qui a accepté de répondre à notre guide d'entretien a permis de retenir avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise objet de notre étude, malgré les efforts qu'il déploie aux matières de RSE et développement durable demeure encore inachevée.

Parmi les questions qu'on a échangées avec le manager concerné :

*** A votre avis, quel est le contenu réel des missions et attributions liées à la fonction RH au sein de NAFTAL ?**

***La fonction RH permet-elle réellement la conduite de changement notamment sur le plan humain, organisationnel, structurel, managérial... ?**

***Comment fonctionnent ces activités ? quels sont les points forts que caractérisent la DRH de NAFTAL –Sétif objet de notre étude ? quels sont les obstacles, points faibles et comment à votre avis vous faites pour les surmonter et les transformer en points forts ?**

***Peut-on avoir une idée sur les efforts de formation et de développement de la culture de changement et de développement des compétences en général ?**

Ce dernier a répondu avec intérêt et bienveillance sur l'ensemble des préoccupations relatives à la démarche contre pant l'entreprise en question en matière d'effort RSE et développement durable.

- Les réponses misent en valeur par le responsable de département RH à nos questionnements.
 - * « **Développement des ressources humaines, veiller aux strictes applications des procédures et lois en vigueurs, diriger la RH vers les bons résultats, veiller au respect des obligations et droits des travailleurs** ».
 - * « **La politique de nos responsables RH était toujours organisée et structures basées sur des systèmes d'évaluations managériales** ».

*** « Il faut créer un système et plan de relève et évaluation des compétences pour éliminer les points faibles et placer les hommes qu'il faut à la place qu'il faut et préserver un bon climat social au sein de la société ».**

*** « actuellement NAFTAL est entrain de former les jeunes cadres universitaires dans le cadre d'évaluation des compétences et plan de relève ».**

1.2 Interprétation et analyse des données :

Notre lecture de contenu du discours et du cadre d'orientation même du projet de l'entreprise dans ce domaine névralgique :

Nous pouvons noter que l'entreprise en question quel que soit l'effort qu'elle déploie dans ce sens il demeure insuffisant et inadapté au contexte du fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise enregistre depuis ces dernières années des faiblesses dans ses pratiques managériales et de conduite des hommes, entre autres, le déficit en stratégie et cadre d'orientation du projet de l'entreprise.

Parler de ses stratégies dans le management et la conduite des hommes de l'entreprise moderne c'est aussi éclairer la voie et le cadre d'orientation de l'entreprise. En évitant surtout la myopie dans le parcours et le développement de l'entreprise dans son environnement.

L'entreprise aujourd'hui ne dispose pas encore d'un langage managérial allant dans le sens d'harmonie, de la cohérence et de la performance globale.

L'état d'esprit actuel et la culture même régissant le fonctionnement interne de l'entreprise demeurent un autre sens plus administratif que managérial et ce malgré la volonté des acteurs à conduire la dynamique de changement au sein de l'entreprise.

Tout changement doit investir la préparation de l'état d'esprit et du corps commun de la culture de l'entreprise. Comme nous le savant, le management est d'avantage un travail de recherche de cohérence d'un langage commun et d'une culture basée sur la mise en valeur de l'intelligence collective.

L'entreprise doit assoir à notre sens et mettre en valeur un esprit d'équipe allant dans le sens de la cohérence même du projet commun de l'entreprise.

Nos efforts de recherche sur le terrain, nous ont permis ainsi de comprendre que les difficultés rencontrées par l'entreprise en question en matière de lien et de mise en valeur RH et collaborateurs, ainsi que la conduite de changement au sein de l'entreprise notamment dans ses

dimensions multiples et plus particulièrement les dimensions liées au capital humain et dans son sens le plus complexe. Car la principale source permettant la dynamique du changement réside dans le sens de l'humain car ce dernier constitue la locomotive de l'ensemble des structures permettant le fonctionnement de l'entreprise.

Les résultats d'une étude sur le terrain conduite par THOMAS PITTERE et ROBERT WATHIRMAN dans leur ouvrage intitulé : « le prix de l'excellence, le secret des meilleurs entreprises » :³⁷

Tendance à l'action

- Equipes de projet souples, temporaires, composées en général de peu d'individus et focalisées sur la solution des problèmes et l'action.
- Importance accordée aux communications, engagement sérieux vis-à-vis l'apprentissage et de l'expérimentation.
- Acceptation de déplacer les ressources là où on a besoin dans le cas de problèmes complexes, afin d'encourager la souplesse et l'action (morcellement).

Autonomie et esprit novateur

- Principe qui met de l'avant l'innovation, la décentralisation, la délégation de pouvoir et l'action au niveau où le besoin s'en fait sentir, attitude suffisamment tolérante envers l'échec.

Rendement grâce à la motivation du personnel

- Principe voulant que les employés soient des êtres humains aussi bien qu'une ressource importante, et qu'il faut leur faire confiance, les respecter, les encourager et en faire des « gagnants ».
- Les services de l'organisation doivent être de petite taille, pour préserver et développer une perspective centrée sur les individus.

Action collective inspirée par des valeurs clés

- L'organisation est guidée par un sens très clair ces valeurs, de la mission et de l'identité communes, et compte sur une direction inspiratrice plutôt que sur le contrôle bureaucratique.

³⁷ THOMAS,(P)et ROBERT (W) intitulé : *le prix de l'excellence, le secret des meilleurs entreprises*, traduit de l'américain CHANTAL,(P)et MICHEL(G), Inter édition, Paris, 1983 et à l'édition DUNOD, Paris, 2019 ;P.241.

Structure Simple, personnel nécessaire, sans plus

- Eviter la bureaucratie ; encourager l'engagement principalement envers les services de projets ou de produits, au lieu d'avoir des doubles chaînes de responsabilité que l'on trouve dans les organisations matricielles ; faire appel à des unités de petite taille.

Lignes de conduite à la fois souples et strictes

- Principe qui concilie de besoins de contrôle global et l'engagement envers l'autonomie et l'esprit d'entreprise.

Enfin, il faut retenir qu'aucun changement humain ou organisationnel ne peut se concrétiser sur le terrain sans un réel effort stratégique et opérationnel ; d'abord du Top Management de l'entreprise, de la présence de l'esprit du DRH et développement durable et de l'ensemble des collaborateurs et encadrements concernés par le projet de l'entreprise.

La conduite du changement ne doit pas s'appuyer uniquement sur des logiques administratives ou bureaucratiques, mais elle doit investir en permanence d'abord l'humain et dans ses multiples dimensions car l'humain d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier. L'humain au sein de l'entreprise constitue de l'avant la locomotive et le conducteur même de tout changement et innovation et dans tous les sens du développement, des compétences de la culture commune et de l'esprit même de l'intelligence collective et organisationnelle.

Cette dernière ne peut être perçue comme une collection d'individus, mais d'avantages un esprit de mobilisation des hommes vers la créativité, l'innovation et la diffusion même du sens commun et du sens de sens de chacun des partenaires exerçants dans l'entreprise.

2 Etude quantitative :

2.1 Présentation de l'étude :

L'enquête menée par nos soins à partir d'un questionnaire destiné essentiellement à l'encadrement et aux collaborateurs des différentes structures de NAFTAL District GPL Sétif objet de notre cas d'étude.

Le contenu de ce questionnaire consiste essentiellement à décrypter par nos soins la réalité du fonctionnement de l'entreprise en question notamment en matière de conception et de conduite de changement humain et organisationnel de la dite entreprise.

Ce questionnaire se compose essentiellement de 16 questions (6 questions concernent le profil des enquêtés) ouvertes, semi-ouvertes, choix multiples (cafétéria), et consiste à même en relief nos axes de problématique de départ et le corps d'hypothèses introduites par nos soins.

Comme nous le savons aujourd'hui, la problématique de changement notamment dans son approche humaine, organisationnelle et managériale constitue une préoccupation fondamentale des entreprises à l'échelle mondiale.

Dans le contexte Algérien, l'entreprise NAFTAL une des structures organisationnelles se trouvant au niveau de la wilaya de Sétif est aussi concernée par les besoins des changements.

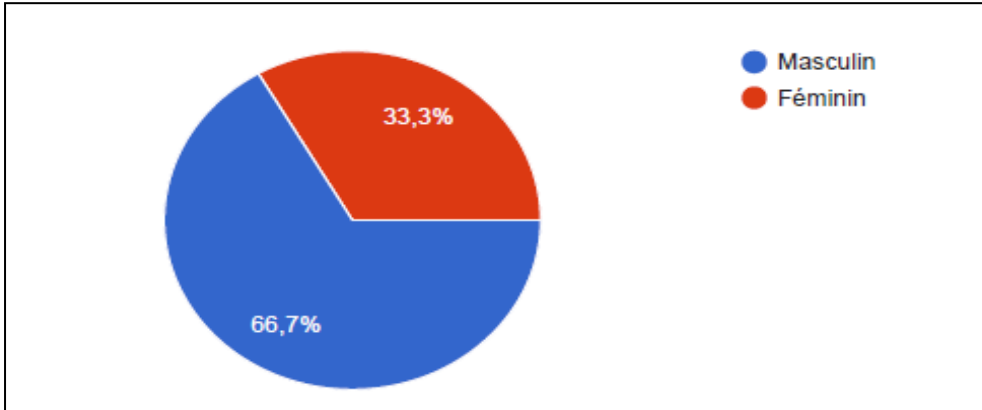
Aucun changement ne peut se produire efficacement qu'à travers la mise en valeur de son capital humain considéré comme le noyau dur du processus de la dynamique de l'activité de l'entreprise.

Notre enquête sur le terrain de l'unité NAFTAL GPL sise à Sétif et à partir d'un échantillon de 15 collaborateurs exerçants sur le terrain de cette dernière, nous allons donc décrire le profil des enquêtés.

2.2 Interprétation et analyse des résultats :

- Axe01 :

Figure N°05 : Répartition des interrogés par sexe.



Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Commentaire :

Sur un échantillon de 15 personnes, nous avons 66.7% hommes et 33.3% femmes.

Tableau N°05 : Répartition des interrogés selon l'âge.

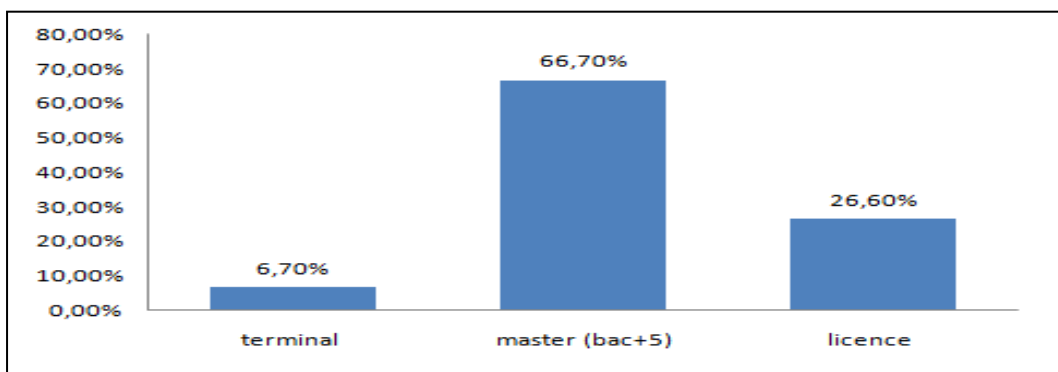
Entre 20 et 30 ans	Entre 30 et 40 ans	Entre 40 et 50 ans	Plus de 50 ans
6.70%	26.60%	60%	6.70%

Source : Réalisée par nous-même.

Commentaire :

Les répondants sont repartis sur différentes catégories d'âge où (6.70%) sont entre 20 et 30 ans et plus de 50 ans, et (26.60%) sont entre 30 et 40 ans où la majorité des enquêtés (60%) sont entre 40 et 50 ans.

Figure N°06 : Répartition selon le niveau d'instruction.

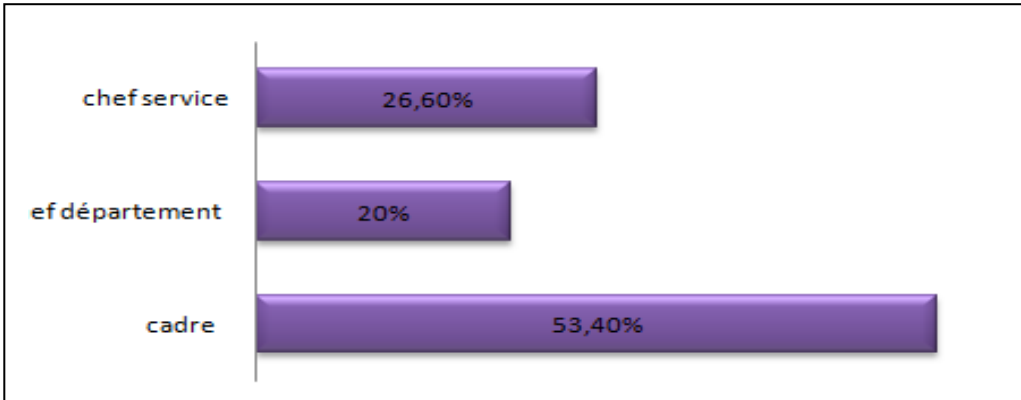


Source : Elaboré par nous-même.

Commentaire :

D'après le graphe, nous remarquons que la majorité des répondants (66.70%) ont un niveau de bac+5 où (6.70%) ont un niveau terminal et (26.6%) un niveau de licence.

Figure N°07 : Répartition selon le poste occupé.



Source : Elaboré par nous-même.

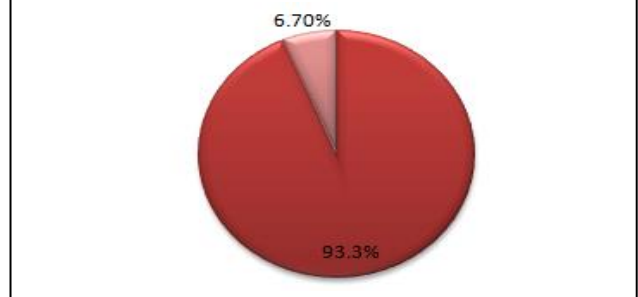
Commentaire :

D'après le graphe, nous constatons que la majorité des répondants (53.40%) sont des cadres, (26.6%) sont des chefs service et (20%) sont des chefs département.

Tableau N°06 : La catégorie socioprofessionnelle.

Cadre supérieur	6.70%
Cadre	93.30%

Figure N°08: Catégorie socioprofessionnelle.

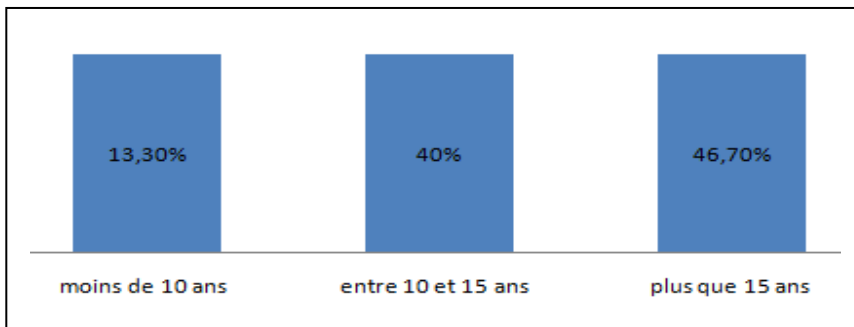


Source : Elaboré par nous-même.

Commentaire :

Nous observons que 93.30% des interrogés sont des cadres, ou 6.70% sont des cadres supérieurs.

Figure N°09 : Nombre d'année d'ancienneté.



Source : Elaboré par nous-même.

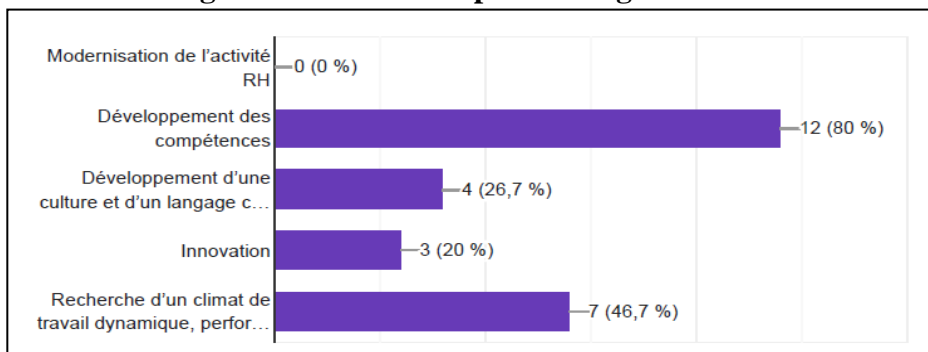
Commentaire :

(40%) des répondants ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise, où (46.70%) ont plus de 15 ans d'ancienneté et (13.30%) moins de 10 ans au sein de NAFTAL.

- **Axe 02 :**

Question 01 : Pour vous que signifie réellement le contenu du concept de changement de l'entreprise moderne ?

Figure N°10 : La signification du concept de changement au sein de NAFTAL.

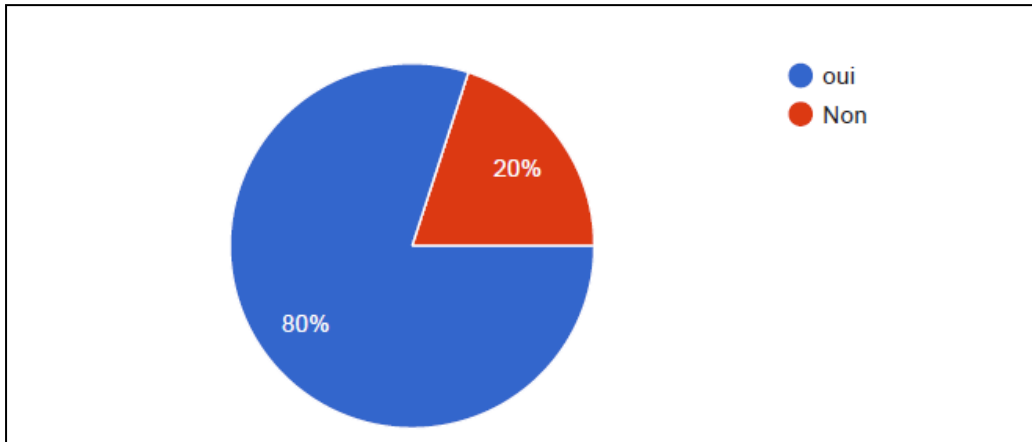


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Le contenu des réponses des enquêtés soit 80 % de l'ensemble des enquêtés sont d'accord pour retenir que le concept de changement vise essentiellement le développement des compétences des hommes et recherche d'un climat adéquat et répond aux attentes RH.
- Cette question nous permet à situer que les enquêtés écoutés par nos soins l'hors de l'étude sur le terrain, l'enquête recherche au sein de l'entreprise des améliorations continues notamment sur le plan humain, organisationnel et relationnel.
- Le changement pour les enquêtés porte essentiellement sur la recherche d'un climat plus serein, convivial et harmonieux sur les différents plans d'échange de la recherche des feedback et de l'écoute mutuel entre les collaborateurs et la hiérarchie de l'entreprise.

Question N°02 : L'entreprise a-elle subit des changements ?

Figure N°11 : Le vécu des enquêtés de l'expérience ou des tentatives de conduite de changement humain et organisationnel.

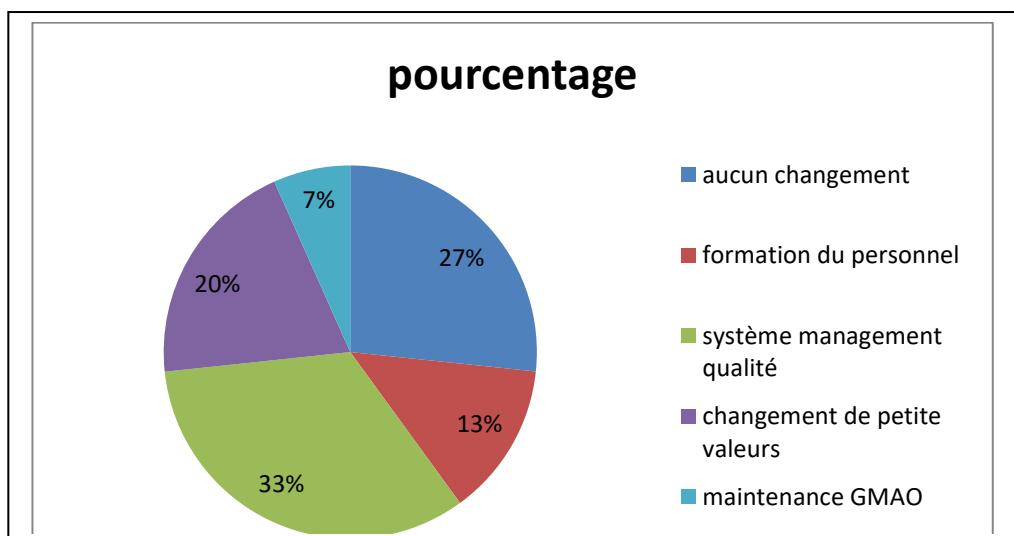


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les réponses fournies à cette question nous ont permis de retenir que 80% de l'ensemble des enquêtés interrogés signalent qu'ils ont vécu des expériences des conduites de changement et que l'entreprise demeure un espace ou une terre de changement et que le changement lié essentiellement à l'action humaine et managériale et des réponses aux impératifs de l'environnement en général et du marché en particulier.

***Si oui, quel type de changement ?**

Figure N°12 : Le type de changement que l'ensemble des collaborateurs ont vécu sur le terrain.

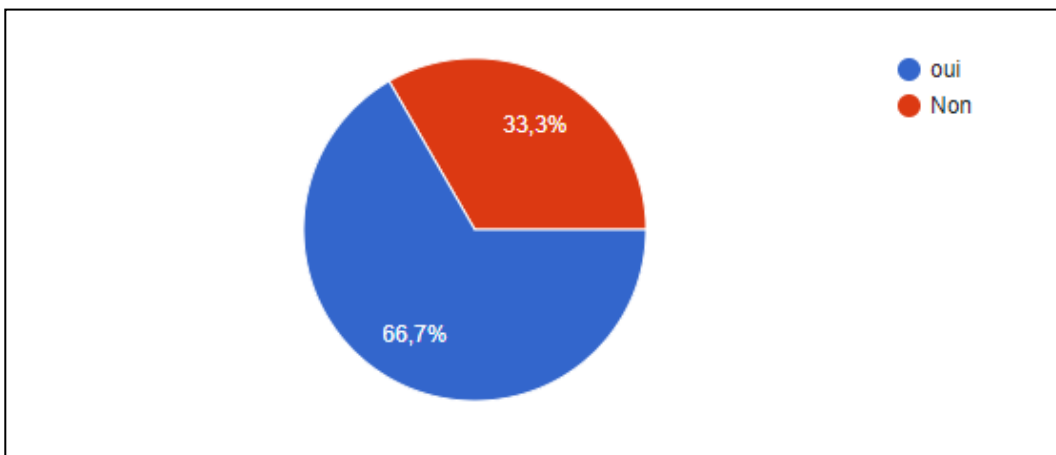


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Ces derniers globalement soit 33% signalent que le type de changement qu'a connu leur entreprise en générale et l'unité dans il exerçant à Sétif est celui consacré à l'amélioration du système management qualité et leurs exigences.
- La réponse à cette question clusial dans le processus de conduite de changement de l'entreprise n'a touché que 33% uniquement de l'ensemble de l'échantillon étudié.
- La réponse à cette question liée aux impératifs du management de la qualité demeure à notre sens insuffisant car l'entreprise enregistre un déficit en matière de management de la qualité ainsi qu'un autre déficit se caractérisant par une faiblesse d'écoute managériale constitue le fondement de base de la conduite de changement. Et comme le montre bien dans le même sens le Pr. Michel Crozier dans son livre intitulé : « l'entreprise à l'écoute, apprendre le management post- industriel », Inter édition, Paris, SD, que la pratique d'écoute est irremplaçable et inestimable et que l'écoute active est au cœur des préoccupations du changement.
- Le changement dans son approche managériale moderne constitue d'avantage le sens attendu par les collaborateurs de leurs existences dans l'entreprise.
- La communication et le management constituent justement des moyens de réponses aux besoins et aux attentes des RH et collaborateurs.
- A cet effet nous pensons que le déficit de management de l'entreprise d'inscrit dans le déficit des efforts liés à la communication et l'adhésion de l'ensemble des RH au projet de conduite de changement de l'entreprise.

Question N°03 : Le changement est-il accepté par tout le monde ?

Figure N°13 : Acceptation ou refus des changements introduits par l'entreprise.

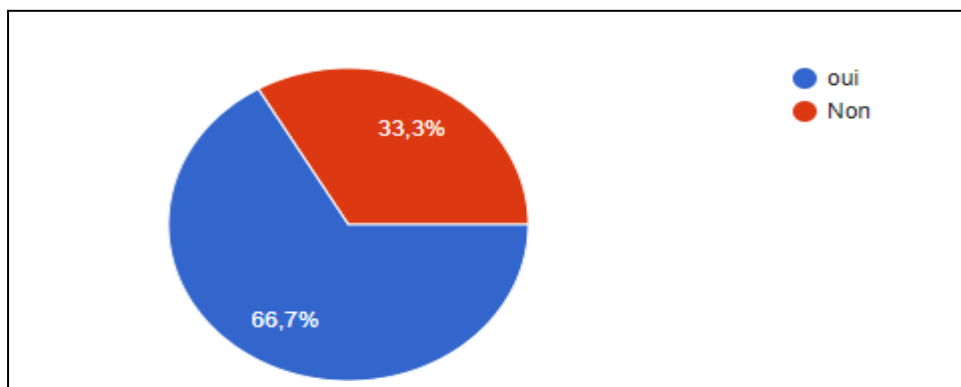


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les réponses fournies à cette question nous permettent de retenir que 66.7% de l'échantillon de notre étude demeurent favorable et montre un intérêt vis à vis des changements que l'entreprise met en valeur sur le terrain. Par contre 33.3% estiment qu'ils connaissent de l'ambiguïté dans le domaine de la conduite de changement.
- Cette ambiguïté se caractérise par : « rarement que les personnes acceptent le changement sauf par cas de force majeure (sanctions).
- Nous retenons ainsi que l'ambiguïté que font face ces derniers résultats à notre sens du déficit en matière de communication et d'adhésion au projet de l'entreprise.

Question N°04 : Avez-vous informé des changements introduits par votre entreprise ?

Figure N°14 : Le niveau d'effort et de recherche de communication et de flux d'information mis en valeur par l'entreprise auprès des collaborateurs.



Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Cette question demeure encore des préoccupations du management et la conduite de changement de l'entreprise moderne. Dans ce sens on retient que 66.7% du même échantillon de notre étude déclare qu'ils sont reçus l'information à temps concernant les efforts de conduite de changement à travers bien sûr les projets investis par l'entreprise dans ce sens.
- Par contre 33.3% signalent de leurs côtés que l'information ne circule pas efficacement et constitue pour eux un obstacle à la mise en valeur de la dynamique de changement.

-Comme nous le savons la recherche de l'information dans l'entreprise constitue d'avantage un acte managérial de motivation, de mobilisation, de communication et même l'implication et d'adhésion de projet de l'entreprise.

-Le rôle de la hiérarchie globalement des managers et de la DRH demeure d'avantages fondamentaux, car la création de la richesse eu sein de l'entreprise est liée étroitement à la capacité des managers à s'occuper en permanence des collaborateurs et RH tout on les investissant n'ont pas

des relations d'exécution mais d'avantage des relations de **partenariats** et de production de feedback et de dynamique continue entre les RH et le projet de l'entreprise.

-Les auteurs Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez soulignent dans le livre « La communication interne au service du Management » :

« L'entreprise a un corps social, elle a rarement une âme. Passer plus de 50% de son temps éveillé dans un lieu sans âme, quelle triste perspective pour les salariés ! C'est hélas la réalité de l'entreprise qui ne favorise pas suffisamment la cohésion. L'impression ressentie lors de nombreuses missions dans des organisations des secteurs privés ou publics est que l'effort commun est obtenu plus par une logique coercitive que par une démarche individuelle volontaire des salariés. Restons lucides : il ne s'agit pas de transformer chaque salarié en peintre italien chantant dès les premiers rayons de soleil sa joie au travail. La plupart des gens travaillent avant tout pour le salaire. Mais pourquoi ne pas proposer un cadre peut-être plus épanouissant, en tout cas moins stressant ? C'est la seconde mission de la communication interne : donner de l'âme pour favoriser la cohésion.

Quatre étapes rythment la progression de l'entreprise vers une plus grande cohésion :

- La considération à travers les comportements personnels ;
- L'échange par la mise en place d'outils ;
- La responsabilisation pour favoriser la motivation et la participation de chacun ;
- Le partage pour concrétiser l'appartenance à une entreprise commune ».³⁸

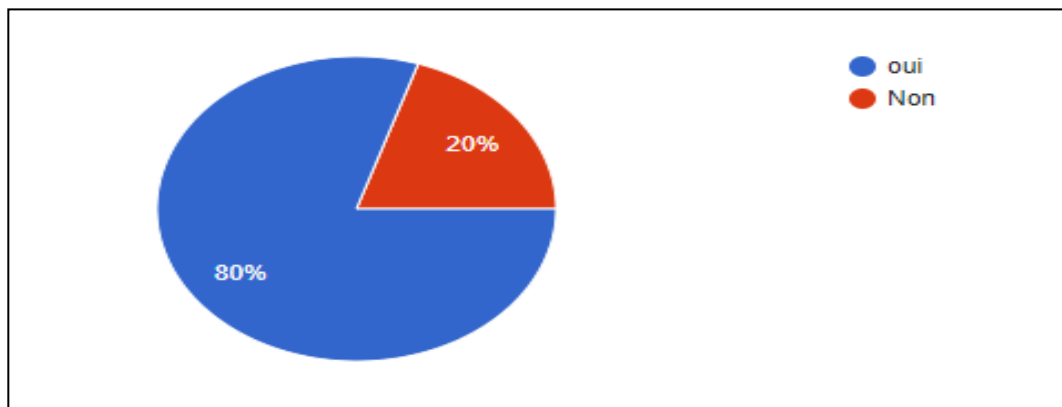
-Les propos des auteurs demeurent pour les besoins de notre étude un centre d'intérêt capital et stratégique même de la réussite du projet de l'entreprise.

-L'échec de la communication conduit essentiellement à l'échec même du projet de l'entreprise. Cette dernière devienne un centre de coût excessif et s'éloigne d'un vrai partenariat avec ses RH.

³⁸ PHILIPPE,(D) et CATHERINE,(MB) : *La communication interne au service du Management*, éditions Liaisons, Paris,1995,P.143.

Question N°05 : Y-a-il des difficultés lors du changement ?

Figure N°15 : Les différents obstacles ou difficultés liés à la conduite de changement de l'entreprise.



Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Globalement, notre enquête sur le terrain nous a enregistré que 80% même de l'échantillon interrogé par nos soins montre que malgré les efforts que déploie l'entreprise en matière de Management et de conduite de changement, ils font face ainsi à des difficultés et qu'ils faut surmonter pour maîtriser le processus de conduite de changement humain et organisationnel.
- Ce qui rend difficile les collaborateurs à conduite le changement :
 - Il y a eu une incompréhension de ce système ;
 - C'était des décisions prises et pas des stratégies discutées ;
 - Conflits des générations ;
 - Des problèmes d'adaptation aux nouveaux systèmes

-A cet égard nous pensons que ces difficultés ou obstacles ne doit pas constituer des risques de perdre le sens attendu du changement, il faut les surmonter par des efforts de politiques de communication et de formation interne et ce afin de minimiser les coûts de ses obstacles.

-La communication et la formation constituent des atouts stratégiques dans la conduite et la mise en valeur. Le vrai sens de la conduite de changement doit s'appuyer à un autre sens de la mise en valeur du concept même de projet de l'entreprise. Ce dernier constitue l'aliment de base de la conduite de changement, la communication et le management permettre de rendre adéquat. Le concept de projet et sa mise en œuvre et de sa traduction comme résultat de la conduite de changement.

-Les auteurs Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, souligne avec beaucoup d'intérêt des conseils pratiques permettant de réussir un projet professionnel dans un cadre de changement humain et organisationnel au sein de l'entreprise moderne :

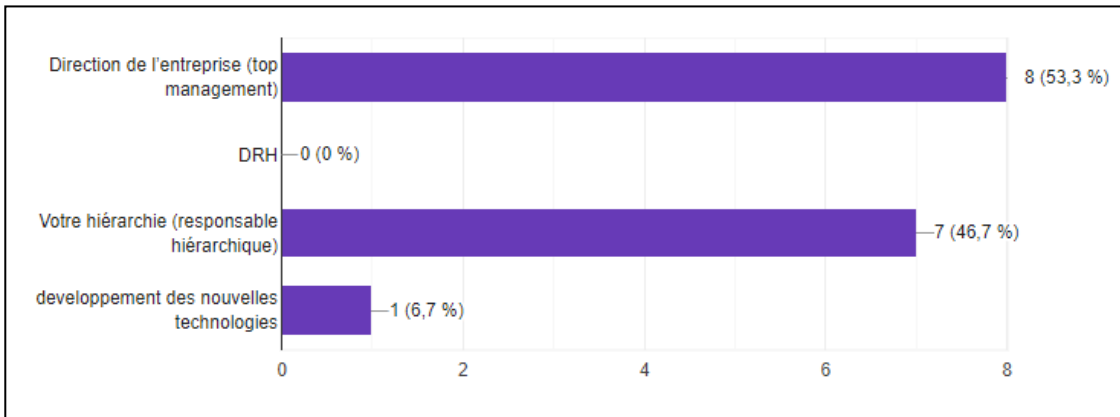
- « 1. S'assurer de l'engagement de la direction... et pas simplement de son accord.
2. Vérifier qu'un minimum de stabilité de la structure autorise une action sur le moyen terme. Pas de projet si un rachat ou une fusion sont probables dans un avenir proche.
3. s'appuyer sur les bases –même embryonnaires- d'un management participatif et favorisant l'autonomie. Difficile d'associer les salariés à une réflexion stratégique si on ne les a jamais consultés sur leur travail quotidien.
4. Lancer le projet dans un climat social non explosif, même si on n'attend pas que toute tension ou conflit ait été écarté. Gare à l'accusation de récupération –manipulation.
5. Annoncer et expliquer au préalable la démarche pour éviter de convoquer des volontaires désignés aux réunions d'échange.
6. Préférer les opérations fidèles à la culture de l'entreprise : éviter les grands shows, surtout en période difficile. Difficile de mobiliser sur la réduction des coûts en engagement une démarche budgétivore.
7. Faire simple : attention au vocabulaire parfois ampoulé ou technocratique. Le projet doit être aisément compris par tous.
8. Associer fortement l'encadrement à la diffusion et à la mise en œuvre du projet. Le projet doit devenir une référence, un véritable outil de management.
9. Assurer une vigilance intraitable sur le suivi de la concrétisation du projet : plans d'action, responsables, indicateurs de suivi, points d'avancement généraux...
10. Faire vivre le projet : après un ou deux ans, le projet peut sembler dépassé, obsolète ou trop ambitieux. Apporter les ajustements nécessaires et, surtout, continuer de faire référence à l'ambition annoncée ». ³⁹

-Ces conseils introduits par les auteurs en question ne peuvent être perçus comme des recettes pratiques, il s'agit d'avantage d'idées intéressantes permettant les managers de les adapter sur le terrain. Le management dans ce sens est d'avantage des pratiques sur le terrain. Et comme le souligne Michel Crozier dans ce sens le management est large de la pratique, car tout se peut s'acheter sauf la conduite des hommes.

³⁹ PHILIPPE,(D) et CATHERINE,(MB), op.cit.P.155.

Question N°06 : Comment est conduit le changement au sein de votre entreprise ?

Figure N°16 : Déclencheur et animateur du changement dans l'entreprise.



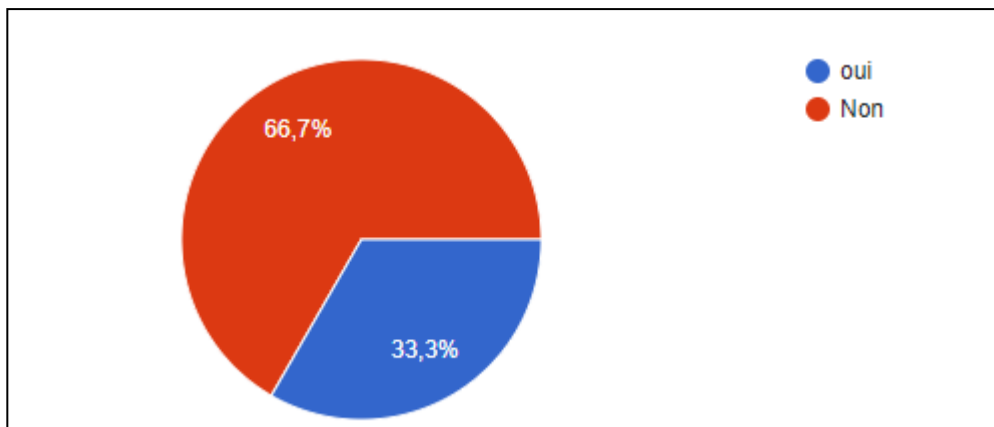
Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les enquêtés dans leurs totalités soulignent que le changement au sein de cette dernière est lié au Top management et à la hiérarchie même de l'entreprise. La conduite de changement est animée par un esprit de déclançant de la conduite de changement à travers un ordre hiérarchique au sein de l'entreprise.

-Le changement dans ce sens d'avantage demeure imposer et résulte essentiellement d'une organisation pyramidale. Comme nous l'avons indiqué précédemment la communication, le partage et la collaboration demeurent déficitaire dans le langage de management de l'entreprise.

Question N°07 : A votre avis, existent-ils des liens de collaborations et de partage avec votre manager ?

Figure N°17 : Le type de management introduit par l'entreprise afin de conduire et communiquer les changements visés.

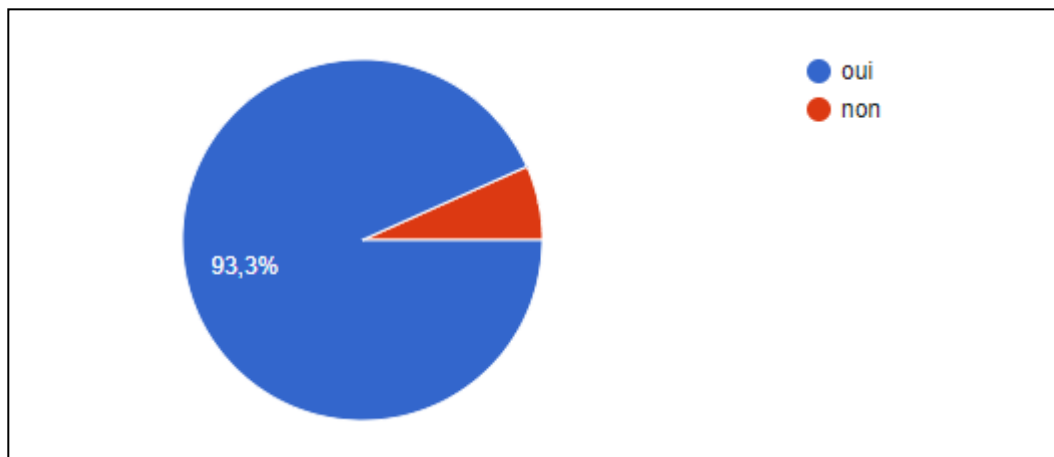


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les enquêtés globalement soient 66.7% signalent à cet effet que la collaboration et le partage ne trouve pas de place dans le langage managérial de l'entreprise. Le sens de la collaboration est d'avantage un acte du management moderne et de production du sens et de langage commun.
- Certes, ils existent des efforts en matière de proximité entre la hiérarchie et les collaborateurs et mais qui restent insuffisantes et nécessitent d'avantage d'autres efforts de développement même de nouveaux modes de management et de collaborations tant à l'échelle relations humaines et relationnelle qu'à l'échelle technologique et numérique.

Question N°08 : Pensez-vous que la conduite de changement concerne tout le monde ou s'agit – ils des rôles assignés aux acteurs et managers de l'entreprise ?

Figure N°18 : La perception des collaborateurs en matière de culture collaborative en générale dans l'entreprise

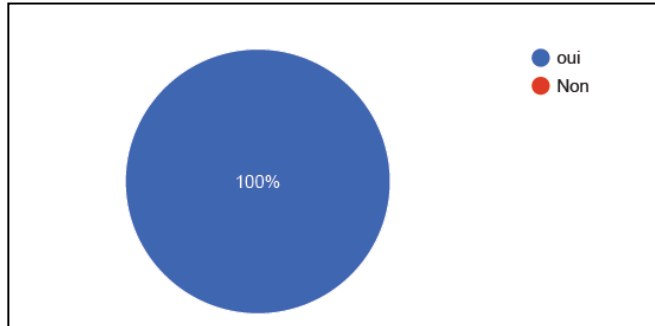


Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les collaborateurs dans l'entreprise soient 93.3% montrent de leurs côtés que les prémisses de la collaboration existent dans l'entreprise sauf qu'il faut investir et réinvestir d'abord les conduites des changements dans les façons de travailler et de manager même les RH dans le terrain.
- Les réponses fournies à cette question nous permettent de comprendre et de situer le passage d'un management basé sur la pyramide et l'exécution vers un management collaboratif et participatif demeure déterminant pour conduire efficacement les hommes dans le terrain, car aujourd'hui devant les impératifs de la révolution technologique et numérique la collaboration nous cesse de devenir en même la clé de voûte de différents changements au sein de l'entreprise d'aujourd'hui.

Question N°09 : Pensez-vous que la DRH assure le partage de l'activité RH et facilite la conduite de changement ?

Figure N°19 : La réalité du fonctionnement de la DRH dans son ensemble et dans son approche managériale d'aujourd'hui.



Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

- Les enquêtés dans leurs totalités signalent que la DRH au sein de l'entreprise certes fournis des efforts dans la recherche de la modernisation et l'amélioration de l'activité humaine au sein de l'entreprise et vis-à-vis dans son nouvel environnement mais il lui reste d'autres efforts à investir et réinvestir et ça afin de préparer et conduire le changement de l'entreprise de demain.

-Peter Drucker dans son livre intitulé « l'entreprise de demain », a déjà mis l'accent sur la problématique de conduite de changement notamment devant les impératifs, enjeux et défis de ce nouveau monde de plus en plus mondialisé et en plein transformations.

« Notre entreprise est confrontée à un marché mondial hautement concurrentiel et à une technologie en rapide mutation. Nous devons être flexibles dans plusieurs domaines, pouvoir lancer ou arrêter la fabrication des produits, ouvrir ou fermer des usines et redéployer les effectifs. Nous ne sommes pas en mesure de garantir des postes fixes, ni même la sécurité de l'emploi, mais nous ferons en sorte de veiller l'employabilité de nos salariés, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

-Nous nous engageons à accroître les chances et les compétences de nos salariés. A cette fin nous allons :

- Recruter du personnel pour augmenter les compétences de l'entreprise et accroître ses potentialités et non simplement pour remplir quelques postes vacants.
- Organiser des cycles d'apprentissage, trois semaines par an, selon différentes modalités, allant de sessions de formation traditionnelles à des séminaires organisés pendant la pause des déjeuner.

- Evaluer les performances sans recourir aux méthodes comptables et partager les données recueillies pour que chacun apprenne par l'expérience et bénéficie d'un processus d'amélioration continue qui lui permette d'autogérer ses connaissances.
- Assurer une formation complémentaire dès que les postes deviennent obsolètes... »⁴⁰

-Enfin, cette enquête par questionnaire ressort une question de synthèse qui porte sur la modernisation même de conduite de changement consenti par l'entreprise notamment sur le plan humain, organisationnel et managérial. Les enquêtes en général ont préconisais par rapport à cette question des propositions qui jugent intéressantes dans la mesure elles constitueront le boomme de son développement et de sa dynamique qu'ont il lut.

Parmi ces préconisations on retient par beaucoup d'intérêt que le management que doit adopter NAFTAL de demain ne demeure plus un simple discours mais d'avantage un acte et mode de changement, allant dans le sens de l'humain et dans ses multiples dimensions. Ce dernier est au cœur des préoccupations des entreprises de demain.

3 Etat des lieux et diagnostic du fonctionnement humain et organisationnel de NAFTAL Sétif :

Notre séjour scientifique durant le stage effectué par nos soins à NAFTAL GPL Sétif et après des efforts d'observation scientifique et de conduite d'entretien avec les acteurs et les mangers de l'entreprise en question, nous avons mis en valeur en complément à nos outils d'investigation scientifique des efforts de diagnostic ayant pour objectif de citer les points forts et les points faible de l'activité de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunité que fais face cette dernière.

Globalement, d'après nos efforts de diagnostic, nous avons retenu d'abord quelques points forts caractérisant le fonctionnement humain et organisationnel de cette entreprise et qui se présente comme suit :

- NAFTAL Sétif dispose d'un potentiel RH important avec la présence d'une jeune génération de cadres et collaborateurs disposant de références et de profils de formation adapté au contexte de fonctionnement NAFTAL.

Malgré la présence de ce potentiel humain important en retient d'après nos analyses que l'entreprise en question malgré les efforts qu'elle déploie dans le cadre de son management et conduite de changement il demeure insuffisant, car la dominance de la logique administrative sur celle managériale et communicationnelle.

⁴⁰ HESSELBEIN,(E) et autres : *L'entreprise de demain*, traduit par l'Américain LAURENCE,(N), édition Village Mondial, Paris, P.113.

- L'entreprise en question dispose quand même de moyens logistiques et organisationnels mais qui ne sont pas exploités rationnellement. L'entreprise en question appartient à un grand groupe NAFTAL dans le siège sis à Alger, direction générale et qui s'occupe des grandes lignes d'orientation stratégique et de conduite de changement sur les différents plans.

Notre séjour scientifique nous a permis de constater tout en long à travers nos discussions que le concept de changement n'occupe pas grandement une place prépondérante dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette question demeure pour les besoins de notre mémoire déterminante car aucune conduite de changement ne peut se réaliser qu'à travers des plans stratégiques d'orientation des projets même du changement désiré par l'entreprise.

Comme le monte un des grands spécialistes américains du management à savoir ALFRED DE CHANDLER que l'organisation et les structures de l'entreprise suivent la stratégie.

L'auteur en question nous permet de comprendre qu'on ne peut organiser et schématiser même l'organisation et les structures de l'entreprise sans avoir élaborer et mis en valeur des scénarios stratégiques conduisant le projet de l'entreprise.

Dans ce cadre, on retient globalement que la conduite de changement notamment dans le sens de l'humain et organisationnel est liée étroitement à la capacité des acteurs de l'entreprise tant à l'échelle du top management (direction générale) qu'à l'échelle de la direction GPL Sétif doit reposer essentiellement sur des principes de management et de communication allant dans le sens de la globalité de la cohérence, de l'harmonie et la transversalité même.

Comme nous le savant, tous changement est humain et le sens profond de l'humain conditionne une approche plus complète et enrichi du concept de capital humain. Ce dernier est un être vivant avant tous.

-Notre diagnostic nous permet ainsi de retenir avec beaucoup d'intérêt scientifique qu'au niveau de NAFTAL que l'humain est encore défini comme une ressource humaine classique ou appelé autrefois personnel ou salarié.

Le concept du capital humain vivant demeure et demeurera le sens nerveux même de tout projet d'entreprise, NAFTAL ou autre entreprise. Et il n'y a de richesse que le capital humain.

Dans ce cadre le CPA souligne dans son ouvrage intitulé : *l'entreprise et le vivant*, édition village mondial, 2001, paris, p129 les 7 leçons pour le chef d'entreprise : «

1. Mettez l'homme au centre de votre organisation, pas l'inverse.
2. Ecrivez sur une page le sens qu'il y a à coopérer dans votre entreprise. Lisez à haute voix. Etes-vous convaincu ?
3. Pour bâtir votre organisation, ne faites pas un organigramme, mais dessinez plutôt les flux de circulation de l'information.
4. Expliquez à vos collaborateurs la différence entre l'autorité et l'exercice du pouvoir.
5. Cherchez dans votre organisation les personnes sous l'autorité desquels vous accepteriez de travailler.
6. Consacrez une part importante de votre budget formation à développer l'autonomie de vos collaborateurs.
7. Testez la « porosité » de votre organisation :

Déguisez-vous en client, faites régulièrement auditer votre organisation, et observez-vous sous le regard des autres ».⁴¹

Le contenu des idées des auteurs nous permette de citer le lien étroit entre la pensée stratégique du cadre d'orientation de l'activité de l'entreprise, son système d'organisation et de structure ainsi que le capital humain est vivant comme le vecteur de tout changement et dans tous les sens de la recherche de son dynamisme continue et permanent.

Cet essai de diagnostic demeure pour les besoins de notre étude un premier éclairage du niveau de management qu'en entreprend l'entreprise en question et qui nécessite à autre sens d'autres efforts de management allant dans le sens globale et transversale. Le management en tant que philosophie de l'action et démarche pour la conduite de changement nécessite le recours à une pensée globale et transversale.

Ce qu'il faut retenir aussi dans ce cadre que la gestion au quotidien domine la logique de fonctionnement de l'entreprise en question. Pour une meilleure approche du changement, il est nécessaire d'investir et réinvestir d'avantage le management du changement lui-même ce concept nécessite de la part de l'ensemble de l'encadrement et des acteurs de l'entreprise des formations dans tous les sens du management de la conduite des projets voire l'ingénierie et les processus de conduite de changement tant sur le plan technique que sur le plan humain, organisationnel, structurel et managérial.

⁴¹ CPA : *l'entreprise et le vivant*, édition village mondial, Paris,2001, P.129.

Ce que le centre CPA nous rappelle le sens profond attendu d'un Management et de la conduite du changement de l'entreprise d'aujourd'hui est ce dans l'ouvrage précédant l'entreprise et le vivant : *« le modèle mécaniste de l'ingénieur trouve aujourd'hui des limites et cherche des relèves mieux adaptées aux défis du 21^e siècle. L'entreprise du futur se doit de rechercher auprès d'autres disciplines des leçons apprises et de les transporter dans ses problématiques pour trouver des solutions.*

*Dans cette quête ouverte, il est sage pour l'entreprise de revenir un instant sur ses fondements, de bien comprendre ses bases avant d'adopter un nouveau modèle qui l'aidera à franchir le siècle qui s'ouvre devant elle... ».*⁴²

*« ... Bref, l'entreprise, ensemble vivant, naît, grandit devient adulte... et peut mourir comme chacun d'entre nous, n'était sa capacité à se renouveler dans ce sérum de jeunesse qu'est la créativité. Et, chaque jour, des « roseaux pensants » vont venir contribuer avec toute leur force physique, intellectuelle et mentale au développement de l'entreprise, à la qualité de ses productions, au rayonnement commercial de leur bonne maison. Ils vont donner du temps et du cœur, faisant de l'entreprise un ensemble qui vit, connaît ses bonheurs et ses malheurs, fait des émotions de tous. Le dirigeant ressent la « température » de son entreprise : on est loin de la froideur des ensembles mécaniques. Alors comment les sciences du vivant pourrait-elle être absentes de la conduite de cette entreprise d'hommes et de femmes ».*⁴³

- Ce qui retient notre attention à travers le présent essai de diagnostic est que le modèle de Management appliquée par l'entreprise en question nécessite à notre sens la connaissance plus pertinente du capital humain et plus particulièrement en ce qui concerne le Management de l'intelligence collective qui demeure déficitaire dans les pratiques de gestion de cette entreprise.

Le Management de l'intelligence collective appelé aussi la gestion des équipes au travail constitue désormais la pierre angulaire de la conduite de changement et de transformation au sein de l'entreprise moderne.

La formation des gestionnaires classique au leader manager moderne constitue aujourd'hui une nécessité de l'heure car on ne peut manager et conduire le changement sans avoir mille accents sur le capital humain et dans ses multiples dimensions.

⁴² CPA, op.cit.P.15.

⁴³ Ibid,P.16.

Le concept du capital humain demeure fragile, sensible et complexe. Il comprend aussi ses multiples dimensions cachées et apparentes. Le conduire vers un changement meilleur nécessite de créer avec lui une relation de confiance et engagement partagé.

Jean louis Viargues dans son ouvrage intitulé « le guide du manager d'équipe » montre : «

- *L'exigence des différents partenaires de l'entreprise ira croissante.*
- *Les experts s'affrontent sur l'avenir du travail.*
- *Le contenu du travail changera profondément, les compétences relationnelles seront au cœur de tous les emplois.*
- *Les formes d'exercice du travail changeront, l'unité de lieu et de temps sera cassée.*
- *Les méthodes de gestion des ressources humaines devront évoluer pour s'adapter aux enjeux de demain.*
- *Le rôle de l'animateur d'équipe sera encore plus important demain ».*⁴⁴

En résumé à ce diagnostic, on peut retenir que l'entreprise NAFTAL fait face aujourd'hui à des nouveaux défis qui lui imposent la conduite de changement en permanence. L'élément centrale que doit NAFTAL redéfinir est celui du passage même d'une gestion ressource humaine classique à un management global du capital humain. Pour cela il est nécessaire pour cette entreprise de développer et de renouveler en permanence les compétences de son capital humain en les formant d'avantage et dans tous les domaines et notamment dans les domaines liés à l'humain relationnelle, comportementale, énergétique, développement de l'esprit d'équipe, le partage, le travail en collaboration....

⁴⁴ VIARGUES,(J.L) : *Le guide du management d'équipe*, éditions d'Organisations, Paris, 2004, P.209.

Synthèse globale

Synthèse globale et discussion de résultat de l'étude :

A l'issue de nos travaux de recherche réalisés sur le terrain de l'entreprise NAFTAL, plus particulièrement NAFTAL-District GPL sise à Sétif Algérie, et qui a constitué pour nous un terrain de recherche intéressant sur les différents plans notamment en matière de conduite de changement.

L'étude de l'expérience de l'entreprise en question dans le domaine lié à l'apport de la DRH dans la mise en valeur de changement humain et organisationnel, nous avons retenus un ensemble d'éléments de résultat du terrain étudié.

Parmi les résultats qu'on a enregistrés dans ce domaine et à travers nos efforts d'enquête par questionnaire et de conduite d'entretien avec les managers de cette dernière, nous avons retenus globalement que le concept de conduite de changement ne répond pas entièrement aux exigences de management moderne dans son approche globale et transversale.

Le concept de DRH demeure aussi limité car il ne comporte pas le sens profond attendu, et cela malgré les efforts que déploie l'entreprise dans la mise en valeur et la conduite de changement sur le terrain.

Notre séjour scientifique auprès de l'entreprise objet de notre cas d'étude pendant la période de recherche et d'élaboration de mémoire, nous a permis de constater que l'entreprise en question ne met pas en valeur le concept de management de changement dans ses multiples dimensions stratégiques et opérationnelles.

Comme nous le savons le concept de management du changement n'est pas simplement une simple opération administrative ; il s'agit d'avantage d'un processus long et lent , il s'agit en premier lieu de mettre l'accent sur les finalités attendues du concept de changement même dans l'entreprise moderne. Changer c'est aussi assurer le processus de modernisation, de transformation et d'amélioration continue de l'activité.

La communication de changement inscrit ses actions dans la recherche du mouvement. De ce fait, toutes les actions de communication sont dirigées vers un but précis : le changement d'état. Ce qui était avant ne devra plus être ou devra être différent après. Pour y parvenir, il faut être attentif au rôle dévolu à ceux (collaborateurs, clients, partenaires, publics...) qui constituent les cibles de ces actions. Il ne faut jamais réduire leur rôle à la simple réception des messages qui leur sont destinées. Ce ne serait pas de la communication au sens strict du terme. Et cela reviendrait à fonder des espoirs excessifs sur les qualités des outils et des vecteurs engagés, alors qu'ils ne valent que par l'implication des hommes et des femmes concernés par le changement. Le résultat d'une

action engagée n'est garanti que si leur implication est consciente, visible, concrète... et pour cela anticipée.

Car la passivité n'est pas de mise. Pour que l'efficacité soit maximale, chaque opération de communication de changement (lancement d'un forum, d'un site intranet, d'une séquence de démultiplication...) s'appuie sur des actions de la cible visée : inspiration, participation, intervention, échange, évaluation, commentaires, etc. c'est à ce prix que le changement s'opère. En faisant des cibles les acteurs de changement, on assure leur mise en mouvement. C'est un des défis permanent de la communication de changement. Mais c'est aussi ce qui fait sa force et ce qui rend le métier si passionnant.⁴⁵

Les propos de l'auteur demeurent à notre sens déterminant car il nous permet de retenir avec beaucoup d'intérêt scientifique et pratique même que la conduite de changement doit met l'accent sur la formation et l'accompagnement des RH dans le projet de conduite de changement. Et comme nous l'avons indiqué précédemment que la conduite de changement n'est pas simplement une opération administrative ou procédurale mais d'avantage la capacité de l'entreprise à travers ses acteurs et leaders managers à créer d'abord le sens à développer la cohésion de l'intelligence collective de l'entreprise et du sens commun, du langage commun et de la culture du partage de la collaboration et de l'écoute actif.

Les auteurs comme JULIA KALFON et DELPHINE BATTON et autre montrent dans le livre intitulé : « l'intelligence collective, agir et innover en équipe », que l'intelligence collective au sein de l'entreprise constitue le vecteur de base de la réussite de projet des entreprises modernes. Pour cela, ils écrivent : « nous avons appris beaucoup de choses durant cette expérience : une fois que le groupe est construit et que chacune reconnaît les qualités de l'autre, une relation sincère se met en place. Cette relation devient l'espace d'expression de nos fragilités et de nos forces. On apprend à s'appuyer sur les unes et les autres, puis à mobiliser les énergies en fonction des besoins.

Notre plus grand apprentissage est que l'on peut soulever des montagnes grâce à l'implication du groupe. Nous nous sommes fait confiance jusqu'au bout pour y arriver, nous avons pu compter les unes sur les autres, pour réussir et être fières ».⁴⁶

Le contenu des idées des auteurs a un sens aussi profond car ils nous permettent de retenir que le rôle important du management globalement et de la DRH en tant que partenaire, structuré au

⁴⁵ THIERRY,(D.E) : *la communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, éditions CFPI, Paris, 2013, P.137.

⁴⁶ KALFON,(J) et DELPHINE,(B) et autres : *l'intelligence collective, agir et innover en équipe*, édition DUNOD, Paris 2020, P.227.

sein de l'organisation de l'entreprise ont pour rôle finalitaire l'adhésion de l'ensemble des RH au projet de l'entreprise.

Il est important à retenir que les résultats de notre étude sur le terrain de NAFTAL montrent clairement que malgré les efforts déployés par les acteurs et les managers de cette dernière, il demeure insuffisant et parfois incohérent car la logique managériale et RH demeure insuffisante notamment sur le plan de développement de l'esprit de l'entreprise et de l'accompagnement de l'ensemble des RH au projet de changement investi par l'entreprise.

Tous changements sont avant tout humains, comportementaux et socioculturels. Le capital humain devient de plus en plus stratégique car il s'agit de mettre l'accent sur ce vecteur conduisant et mettant en œuvre le corps humain dans la culture de l'entreprise.

NAFTAL doit à notre sens former, développer et accompagner les RH dans le sens du projet de conduite de changement, car il n'y a de richesse que les RH. Tout peut s'acheter ou se copier sauf le capital humain qu'il faut adapter et rendre cohérent avec le projet de l'entreprise. Les managers de NAFTAL doivent acquérir à notre sens davantage de compétences dans le domaine de l'accompagnement sur le terrain.

Former et accompagner constituent dans ce sens le pouvoir névralgique de la conduite de changement dans l'entreprise. La communication de ce concept vital et stratégique permet de créer dans l'entreprise le sens commun, les valeurs communes et la recherche même de l'harmonie et **langage commun.**

Dans ce sens MICHEL VIAL, ARMAND MAMY-RAHAGA et ANNIE TELLINI dans le livre intitulé : « accompagnateur en RH, les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel », mentionnent que : « L'accompagnement ne peut advenir sans un mouvement de l'accompagnateur qui, en situation, crée et recrée divers référents tout en s'y rapportant pour hiérarchiser ce qui importe (c'est ce en quoi consiste la valorisation) afin de construire une intelligibilité de ce qui se dit, se pense, se fait et s'éprouve.

Il se donne un référentiel d'activités qu'il fait évoluer par l'examen critique de sa pratique. L'accompagnateur valorise les avancées de son client et valorise le développement de ses propres compétences en se faisant labelliser. Il se donne ainsi un espace collectif, un corps professionnel où travailler avec des pairs son questionnement éthique et sa recherche infinie de légitimité, caractéristiques de son processus de professionnalisation.

Se faire labelliser, c'est alors entrer dans un processus de développement de ses potentiels et non pas acheter un quitus ». ⁴⁷

⁴⁷ MICHEL,(V), ARMAND,(M.R)et ANNIE,(T) : *Accompagnateur en RH, les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel* , édition de Boeck, 2013, P.98.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

La thématique liée à l'apport du DRH dans la conduite de changement notamment dans son approche managériale, responsabilité sociétale et développement durable constitue aujourd'hui un enjeu stratégique et un nouveau défi de l'environnement d'aujourd'hui.

La problématique de la conduite de changement prend de l'ampleur dans le fonctionnement de l'entreprise et constitue ainsi un terrain de recherche et de préoccupation scientifique aussi fondamentale.

La conduite du changement n'est pas simplement une affaire administrative ou procédurale uniquement, il s'agit d'investir ou de réinvestir en permanence le capital humain dans ses multiples dimensions.

Aucun changement ne peut réussir et se concrétiser sur le terrain sans une réelle dynamique du capital humain.

La DRH dans son approche moderne constitue un levier de base de conduite de changement, de modernisation, de transformation et de mise en valeur même du sens profond des besoins et attentes des hommes dans le projet de l'entreprise.

Conduire le changement c'est aussi bâtir une entreprise citoyenne, responsable et consciente. Et dans tous les sens du projet de l'entreprise.

S'agissant des résultats de notre étude menée sur le terrain de NAFTAL-District GPL Sétif à travers une double enquête qualitative et quantitative, nous avons retenu globalement que l'entreprise en question nous cesse d'investir des efforts en matière d'amélioration continue, de modernisation et de conduite de changement de son capital humain globalement ; mais il demeure à notre sens insuffisant.

Les efforts investis par NAFTAL ne répondent pas entièrement aux exigences multiples de la conduite de changement dans son approche RSE et développement durable.

Les concepts introduits par nos soins dans le cadre de cette étude notamment sur celui lié à la conduite de changement et les nouveaux rôles assignés au DRH moderne et durable nous prennent pas une place considérable dans le fonctionnement de la dite entreprise objet de notre cas d'étude.

Parmi nos résultats d'études qualitatives et quantitatives, on retient globalement que les concepts introduit dans ce sens ne sont pas traduits sur le terrain en langage attendu par la conduite de changement même humain et organisationnel.

Comme nous le savant, le changement est avant tout un langage commun entre les différents niveaux du management et de la conduite des hommes dans les entreprises. La conduite du changement dans ce sens ne s'opère pas administrative est uniquement à l'échelle du fonctionnement administrative.

Le recours au management par la formation, la communication et la production du sens est impérative et stratégique même et nécessite des politiques cohérentes en matière de communication, d'adhésion et de recherche de cohérence et d'un langage commun.

Dans le cas contraire ; le changement attendu par l'entreprise ne se produira pas réellement et constituera progressivement une contrainte au plutôt une source de surcout humain et organisationnel dans l'entreprise.

La problématique de changement demeure complexe et nécessite à notre sens des efforts et des politiques d'orientation et de conduite du sens de l'humain vers les objectifs attendu de chacun des collaborateurs et encadrement au sein de l'entreprise.

Les hypothèses de départ ont été validées par nos soins sur le terrain de l'entreprise de NAFTAL objet de notre cas d'étude.

La 1^{ère} hypothèse a fait l'objet de validation par nos soins. On retient dans ce sens que l'investissement formation et accompagnement à aider l'ensemble des collaborateurs à vivre le changement dans son sens humain et organisationnel.

La formation et l'accompagnement ont comme un contribuer à la dynamique du projet de changement mis en valeur par l'entreprise en question.

S'agissant à la 2^{ème} hypothèse et qui porte essentiellement sur la communication interne et managériale, on retient que cette hypothèse n'a pas été validé par nos soins car l'entreprise en question n'as pas investi réellement les sens du partage et de l'écoute avec les collaborateurs.

Les efforts de formation et d'accompagnement même s'ils demeurent intéressants, ils ne sont pas accompagnés d'autre effort complémentaire notamment sur le plan de la communication et de la recherche de la cohérence et du langage commun entre les niveaux hiérarchiques et de la direction au sein de NAFTAL objet de notre cas d'étude.

Les résultats de notre étude demeurent non exhaustifs et ne répondent pas en tous à la présente étude. Nos efforts de recherche constituent pour les besoins de cette étude une tentative de recherche sur un thème aussi complexe, sensible et multidimensionnelle et qui nécessite d'autre étude plus approfondie en la matière.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

PARETTI,(J.M) :*Ressources humaines* , 16^{ème} édition Vuibert, Paris,2017.

PETERS, (T) : *le chaos management*, Inter édition, Paris, 1992.

CHACHARD,(J.L) : *l'esprit de réussite, l'expérience BOUYGUES*, les éditions d'organisations, Paris.

SEKIOU,(L) : *gestion du personnel* , les Editions d'Organisations, Paris.

LETHIELLEUX,(L) : *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* ,14^{ème} édition Gualino, 2020.

CALISTI (B), KAROLEWIZ (F) : *RH et développement durable, une autre vision de la performance*, éditions d'organisation, 2005.

DUCHAMP, (D) et GUERY, (L) : *la gestion des ressources humaines*, édition Nathan, 2009.

HEVRE, (S) : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, 4^e édition, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982.

ALAIN,(B) et GUILLAUME,(G) : *les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement*, édition d'Organisation, Paris,1999.

DAVID,(A) et MOUTOT,(JM) : *pratiques de la conduite de changement , comment passer du discours à l'action*, édition Dunod, Paris, 2003.

CARTON,(GD) :*Eloge du changement*, 2^e édition Village MONDIAL , Paris, 2007.

THOMAS,(P)et ROBERT (W) intitulé : *le prix de l'excellence, le secret des meilleurs entreprises*, traduit de l'américain CHANTAL,(P)et MICHEL(G), Inter édition, Paris, 1983 et à l'édition DUNOD, Paris, 2019.

PHILIPPE,(D) et CATHERINE,(MB) : *La communication interne au service du Management*, éditions Liaisons, Paris,1995.

HESSELBEIN,(E) et autres : *L'entreprise de demain*, traduit par l'Américain LAURENCE,(N), édition Village Mondial.

CPA : *l'entreprise et le vivant*, édition village mondial, Paris, 2001.

VIARGUES,(J.L) : *Le guide du management d'équipe*, éditions d'Organisations, Paris, 2004.

DAVID, (A) et FREDERIC,(W) : *manager par le sens*, éditions d'Organisations , Paris, 2006.

THIERRY,(D.E) : *la communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, éditions CFPJ, Paris, 2013.

KALFON,(J) et DELPHINE,(B) et autres : *l'intelligence collective, agir et innover en équipe*, édition DUNOD, Paris 2020.

MICHEL,(V), ARMAND,(M.R)et ANNIE,(T) : *Accompagnateur en RH, les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel* , édition de Boeck, 2013.

Mémoire :

SI HADJ MOHAND,(S) et ZOULIM,(H) : *La gestion du personnel dans les établissements publics de santé en Algérie : entre la gestion administrative et la GPEC*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, université MOULOUD MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2016.

AGGOUN(M) : *l'appréhension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une organisation*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en science de gestion, université MOULOUD MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2017.

BEN-IGHIL,(S) : *L'impact de l'approche qualité totale sur le management et la mobilisation des ressources humaines*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'enseignement supérieur spécialisé en management des ressources humaines, ISGP, Alger,2002.

MUCHA, (L) : *la motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, université de Reims, mémoire professionnel en sciences économiques, sociales et de gestion, Ardennes, 2010.

ZEMIHI,(M.A) : *La gestion des carrières*, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en science de gestion, université Mouloud MAMMARI, Tizi-Ouzou,2018.

NISABOUR,(A), *Le bureau des projets et la gestion du changement* , mémoire dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet pour l'obtention du grade de maitre ès sciences, université de Québec, Rimouski, 2012.

ZID,(S) : *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2006.

HAMAOU,(S) et BOUMAZA,(K) : *conduite de changement en entreprise : le rôle de la gestion des ressources humaines*, université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2018.

Articles :

FRANCOIS,(S) : « *les nouveaux défis des ressources humaines* », in revue économie et management, N°163, avril, 2017.

KOTTER,(J.P) : « *L'essentiel du Management* », in revue Harvard Business Review, décembre, 1995.

AICHOURE,(D) : « *le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel* », in revue OEB Univ.Oublish, décembre, 2016.

Site web :

<https://www.sage.com>

<https://www.cadredesante.com>

Annexes

Annexe N°01 : Le Guide d'Entretien

1. A votre avis, quel est le contenu réel des missions et attributions liées à la fonction RH au sein de NAFTAL ?
2. Pensez-vous Mr. Directeur que l'activité RH au sein de votre entreprise est-elle réellement prise en charge par l'entreprise tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel ?
3. La fonction RH permet-elle réellement la conduite de changement notamment sur le plan humain, organisationnel, structurel, managérial... ?
4. La fonction RH permet-elle réellement au sein de NAFTAL de bâtir ce qu'on appelle les développements des connaissances et des compétences des collaborateurs ?
5. Comment fonctionne ces activités, quels sont les points forts que caractérise la DRH de NAFTAL –Sétif objet de notre étude, quels sont les obstacles, points faibles et comment à votre avis vous faites pour les surmonter et les transformer en points forts ?
6. Beaucoup d'auteur algérien et autres comme Pr. ABDELHAK LAMIRI dans son livre intitulé « gérer l'entreprise en économie de marché », ASSIA KHAIAT université d'Oran... montre que l'entreprise algérienne en général n'as pas réellement investi l'ensemble des dimensions RH dans l'entreprise et cela malgré les efforts que déploient les entreprises algériennes il existe un certain déficit qu'il faut réinvestir. Quelle est votre lecture managériale en ce sujet ? et quelle est la place qu'occupe votre entreprise dans le domaine RH, compétence et conduite de changement ? que signifie à votre avis le changement pour l'intérêt de votre entreprise ?
7. Pensez-vous que l'environnement de votre entreprise est-il à votre avis favorable ou peu favorable ... ?
8. Quelle est à votre avis l'impact de l'environnement sur la dynamique de l'activité de votre entreprise ?
9. Les efforts que vous investissez dans le domaine de l'activité RH répondent-ils au besoin et aux exigences de la réalité de fonctionnement de l'entreprise ?
10. Peut-on avoir une idée sur les efforts de formation et de développement de la culture de changement et de développement des compétences en général ?
11. Les formations sont-ils bien établis et préparés en avance ? quels sont les domaines privilégiés par l'entreprise et qui nous permettre une réelle écoute de l'environnement d'un côté ?

12. La formation est-elle perçue dans votre entreprise comme un réel investissement humain et d'anticipation et conduite de changement pour amélioration continue ou s'agit-il des actions de formation basées uniquement sur des logiques administratives et comptables ?

Les nouveaux rôles de la DRH dans la conduite de changement : cas NAFTAL-District GPL Sétif

Bonjour,

C'est Chahinez MERABTI, étudiante à EHEC Alger –ex INC en 5^{ème} année Management & Entrepreneuriat.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle master en Management & Entrepreneuriat, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique.

On vous remercie d'avance de votre précieuse collaboration scientifique et vous rassurons de l'anonymat de vos réponses.

Encore une fois merci pour votre contribution scientifique.

Axe 01 :

1)- Le sexe :

- Masculin
- Féminin

2)- L'âge :

3)- Niveau d'instruction :

4)- Poste occupé :

5)-La catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maitrisant
- Exécutant
- Autre :.....

6)- Nombre d'année d'ancienneté :

Axe 02 :

1)- Pour vous que signifie réellement le contenu du concept de changement de l'entreprise moderne ?

- Modernisation de l'activité RH
- Développement des compétences
- Développement d'une culture et d'un langage commun
- Innovation
- Recherche d'un climat de travail dynamique, performant et excellent

2)- L'entreprise a-elle subi des changements ?

- Oui
- Non
- Si oui quel type de changement
- Si non argumentez

3)-Le changement est-il accepté par tout le monde ?

- Oui
- Non
- Si non pourquoi

4)- Avez-vous été informé des changements introduits par votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Si oui, quelles sont les différentes sources de communication

5)- Y a-t-il des difficultés lors du changement ?

- Oui
- Non
- Si,oui,expliquez.....

6)- Comment est conduit le changement au sein de votre entreprise ?

- Direction de l'entreprise (top management)
- DRH
- Votre hiérarchie (responsable hiérarchique)
- Autre

7)- A votre avis, existent-ils des liens de collaboration et de partage avec votre manager ?

- Oui
- Non
- Si oui, quels sont les avantages que vous tirez de cette collaboration managériale ?
.....

8)- Pensez-vous que la conduite de changement concerne tout le monde ou s'agit-il de rôles assignés aux acteurs et managers de l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Pourquoi ?

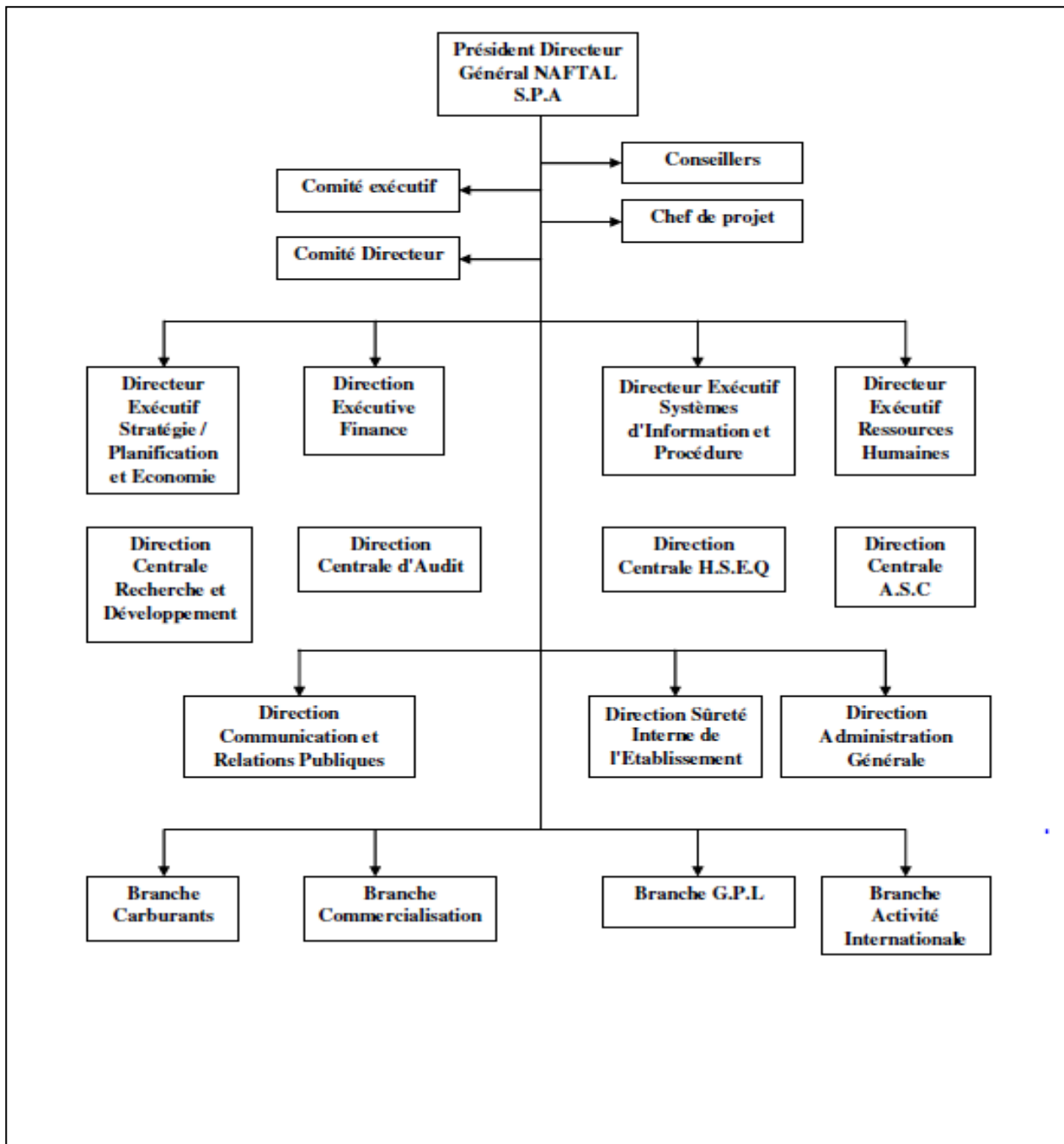
9)- Pensez-vous que la DRH assure le partage de l'activité RH et facilite la conduite de changement ?

- Oui
- Non
- Pourquoi

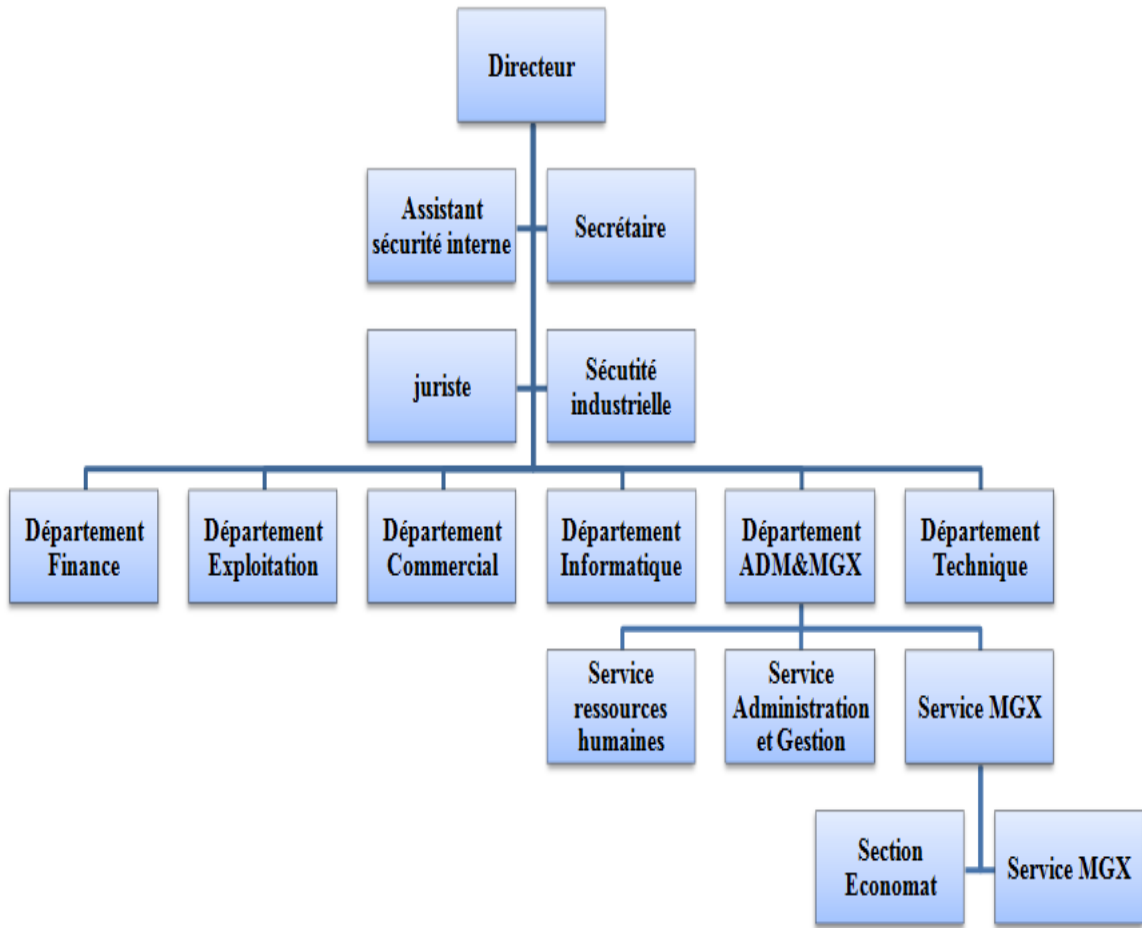
10)- Selon votre expérience au sein de l'entreprise, et afin de conduire le changement vers la modernisation du fonctionnement de l'entreprise. Avez-vous des propositions ou des suggestions dans ce sens ?

.....
.....
.....

Annexe N°03 : Organigramme de la Direction Générale NAFTAL



Annexe N°04 : Organigramme de NAFTAL-District GPL Sétif



Annexe N°05 : Les produits commercialisés par NAFTAL

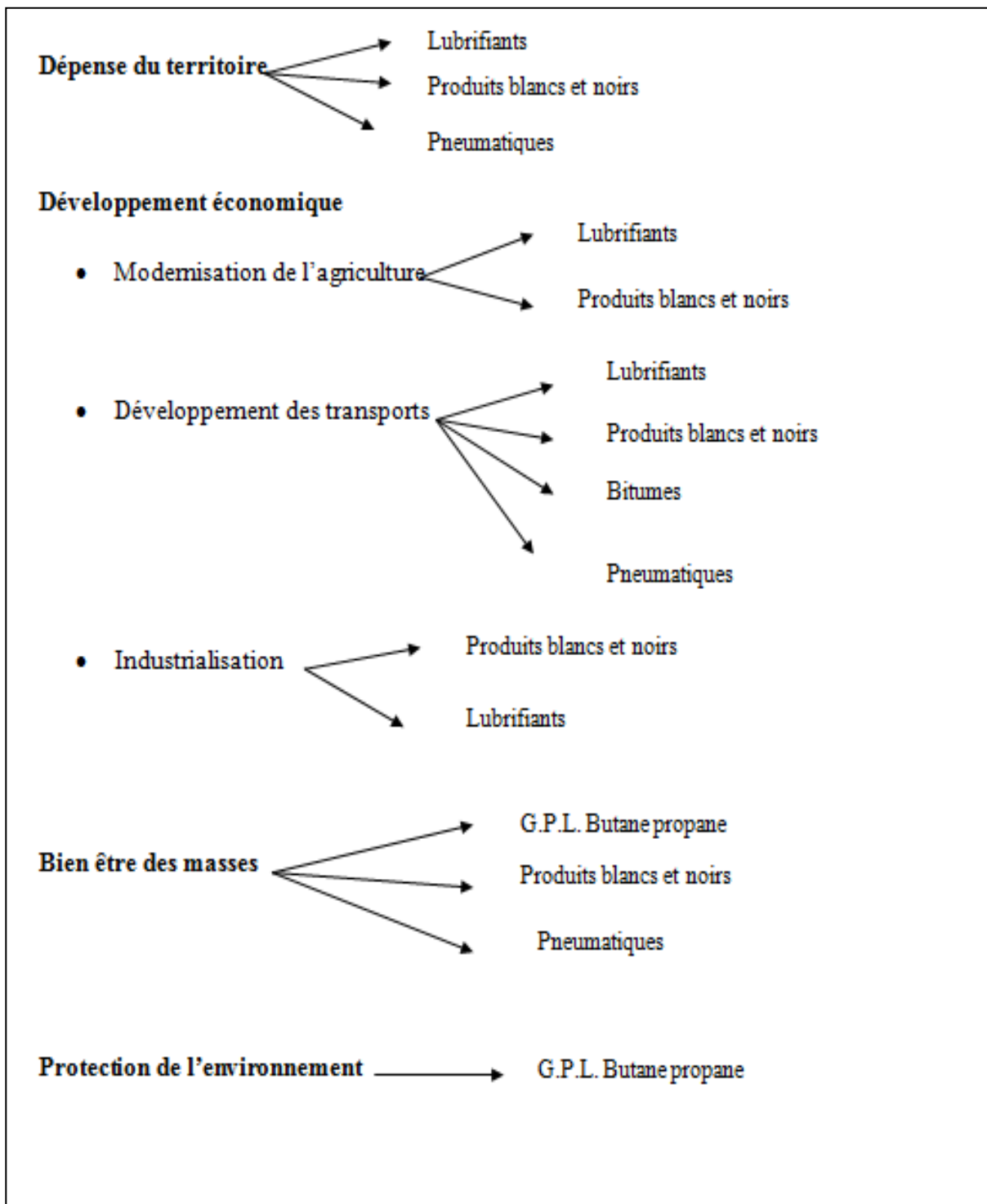


Table des matieres

<i>Dédicaces</i>	4
<i>Remerciements</i>	5
Liste des abréviations	6
Liste des Tableaux :	7
Liste des Figures :	8
Introduction générale :	1
Section 01 : La gestion des ressources humaines et son évolution.....	7
1 Définitions de la GRH.....	7
2 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines	8
2.1 Historique de la GRH	8
2.1.1 Emergence de la gestion des ressources humaines :.....	8
2.1.2 La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :	8
2.1.3 Professionnalisation de la fonction ressources humaines :.....	9
2.2 Les théories modernes de la gestion des ressources humaines	9
2.2.1 La théorie des ressources humaines :.....	10
2.2.2 La théorie du capital humain :	10
2.3 Evolution de la GRH :	11
3 Missions et objectifs de la GRH :.....	12
3.1 Missions :.....	12
3.1.1 Administrer efficacement :	12
3.1.2 Développer l'engagement des salariés :	14
3.1.3 Favoriser le changement :.....	16
3.1.4 Mettre en œuvre la stratégie :	16
3.2 Objectifs :	16
Section 02 : l'importance de la GRH et son apport sur le développement durable.....	17
1 Importance de la gestion des ressources humaines :	17
2 Les nouveaux défis RH :	18
2.1 La maîtrise des impacts RH de la révolution numérique :.....	18
2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :	19
2.3 Les évolutions démographiques :	20
2.4 Les mutations sociologiques et la diversité :.....	20
2.5 L'évolution des partenaires sociaux :	20
2.6 Le renouvellement du cadre législatif et réglementaire :.....	20
2.7 Le développement de l'investissement socialement responsable :.....	21
3 L'apport RH et développement durable : approche RSE :	21
Section 01 : Littérature sur le changement	25

1	La théorie du changement.....	25
1.1	Définition du concept de changement :.....	25
1.2	Acteurs et enjeux du changement :.....	26
1.2.1	Acteurs du changement :	26
1.2.2	Enjeux du changement :.....	27
1.3	Le processus de changement :	27
1.3.1	Modèle de Lewin :.....	27
1.3.2	Le modèle de Collerette et al (1997) :.....	28
1.4	Les facteurs déclencheurs du changement :.....	29
1.4.1	Les facteurs internes :	29
1.4.2	Les facteurs externes :.....	30
2	Les résistances au changement :.....	32
2.1	Définition des résistances au changement :.....	32
2.2	Les facteurs de résistance au changement :	32
2.2.1	Les résistances reliées à l'individu :.....	32
2.2.2	Les résistances reliées au système social :.....	33
2.2.3	Les résistances liées au mode d'introduction du changement :.....	33
3	Comment surmonter les obstacles à la conduite de changement humain et organisationnel :	33
	Section 02 : Le lien entre la DRH et la conduite de changement.....	35
1	La DRH comme conducteur et dynamisateur de changement :.....	35
2	Les voies de la conduite de changement :.....	36
2.1	La communication interne :.....	36
2.2	L'accompagnement et le développement des hommes :.....	37
2.3	La formation :	37
3	La contribution des managers dans le partage de l'activité RH et la mise en valeur du changement de l'entreprise moderne :.....	38
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » :.....	43
1	Présentation générale de l'entreprise NAFTAL & Généralités	43
1.1	Création et missions :	43
1.1.1	Création :.....	43
1.1.2	Missions :.....	46
1.2	Objectifs :.....	47
1.3	Organisation :	47
1.4	Moyens :	48
1.4.1	Moyens financiers :.....	48
1.4.2	Moyens humains :.....	48
1.4.3	Moyens matériels :.....	49

2	Département administration et moyens généraux :	50
2.1	Les missions du département ADM & MGX :	50
2.2	L'organisation du département ADM & MGX :	50
2.2.1	Service des moyens généraux :	51
2.2.2	Service administration et gestion :	51
2.2.3	Service formation et ressources humaines :	51
2.3	Méthodologie de l'étude :	52
2.3.1	Méthodologie de recueil de données :	52
Section 02 : Etude du terrain :		53
1	L'étude qualitative :	53
1.1	Présentation de l'étude :	53
1.2	Interprétation et analyse des données :	54
2	Etude quantitative :	57
2.1	Présentation de l'étude :	57
2.2	Interprétation et analyse des résultats :	58
3	Etat des lieux et diagnostic du fonctionnement humain et organisationnel de NAFTAL Sétif :	70
Synthèse globale et discussion de résultat de l'étude :		76
Conclusion générale :		81
Bibliographie :		85
Résumé		101

ملخص

تظل إدارة التغيير معقدة و متعددة الأبعاد، تركز أساسا على تنمية رأس المال البشري كجهة فاعلة، المحرك، و الشريك و المساهم في تحقيق أي مشروع تغيير في عمل المنظمات و الشركات. الشركة نفسها هي مساحة للاتصال و نشر التغيير.

الهدف من بحوثنا هو وضع مساهمة تنمية الموارد البشرية في ديناميكيات إدارة التغيير. للقيام بذلك، و من خلال دراسة نوعية (دليل المقابلة) و دراسة كمية (استبيان)، قمنا بدراسة مستوى الجهد الذي يستثمره قسم الموارد البشرية في نافتال في تنفيذ مشروع التغيير. و من خلال هذه الدراسة تمكنا من استنتاج أنه على الرغم من جهود شركة نافتال في أنشطة الموارد البشرية، إلا أنها لا تزال غير كافية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، تنمية الموارد البشرية، إدارة التغيير، نافتال.

Abstract

Change management and management remains complex and multidimensional, focusing on the development of human capital as an actor. Driver, partner and contributor to the realization of any project of change in the functioning of organizations and companies. The company itself is a space for communication and dissemination of change.

The objective of our research is to situate the contribution of HRD in the dynamics of change management. To do this, through a qualitative study (interview guide) and a quantitative study (questionnaire), we studied the level of effort invested by NAFTAL's human resources department in the implementation of the change project. And through this study we were able to conclude that despite NAFTAL's efforts in human resource activities, they remain insufficient.

Keywords: Human Capital, HRD, Change Management, NAFTAL.

Résumé

Le concept de management et conduite de changement demeure complexe et multidimensionnel, il porte essentiellement sur la mise en valeur du capital humain comme acteur, conducteur, partenaire et contributeur à la concrétisation de tout projet de changement dans le fonctionnement des organisations et des entreprises. L'entreprise elle-même est un espace de communication et de diffusion du changement.

L'objectif de notre recherche est de situer l'apport de la DRH dans la dynamique de la conduite de changement. Pour ce faire, à travers une étude qualitative (guide d'entretien) et étude quantitative (questionnaire), nous avons étudié le niveau d'effort investi par la direction ressources humaines de NAFTAL dans la mise en œuvre du projet de changement. Et à travers cette étude nous avons pu conclure que malgré les efforts que déploie NAFTAL dans les activités ressources humaines, ils demeurent insuffisants.

Mots clés : Capital humain, DRH, Conduite de changement, NAFTAL.