

Le facteur humain dans l'accompagnement du changement: Une analyse à travers le système de Management de la Qualité

The human factor in accompanying change: An analysis through the quality Management system

Zahia, BOUZIDA

PHD, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
zahiabouzida1@gmail.com

Souhila, GHOMARI¹

Maitre de conférences A, Université Abou-Bakr BELKAÏD Tlemcen
souhila.ghomari@hotmail.com

Nadirm MALEK

Maitre assistant B, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
nadir.malek@ummtto.dz

Date de soumission 12/06/2019

Date d'acceptation 18/06/2019

Résumé :

L'apport de notre travail se matérialise à travers le fait d'essayer d'analyser les implications des ressources humaines en matière du changement organisationnel.

En effet, la synthèse de nos résultats montre que la conduite du changement implique avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit.

Dans ce contexte, l'analyse de l'expérience de l'entreprise algérienne permet de constater l'absence d'implication et d'adhésion des employés en matière de gestion et de pilotage du changement organisationnel, ce qui génère le manque de compréhension, créant un problème d'adhésion ou parfois un rejet et des résistances au changement.

Mots-clés : Modèle d'organisation, RH, Changement organisationnel, Performance, Entreprise algérienne

Code JEL : L25, M12, M54.

¹ Auteur Correspondant :Ghomari Souhila ,.E-Mail: souhila.ghomari@hotmail.com

Abstract:

The contribution of our article materializes through the analysis of the human capital involvement in the management of change in the organization in general and within the Algerian enterprise in particular.

Indeed, the synthesis of our results shows that the conduct of change implies above all the establishment of a new state of mind.

In this context, the analysis of the experience of the Algerian company reveals the lack of involvement and commitment of employees in terms of management and management of organizational change, which generates the lack of understanding, creating a problem of membership or sometimes rejection and resistance to change.

Keywords: Organization Model, HR, Organizational Change, Performance, Algerian Enterprise

Jel Classification Codes : L25, M12, M54.

Introduction :

L'ouverture des frontières et la mondialisation de l'économie imposent un niveau de compétitivité aux entreprises. Ces dernières doivent améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer. Ces contraintes dictées par les enjeux du marché nécessitent des mises à niveau récurrentes du modèle d'organisation. Nous sommes donc à l'ère du management du changement.

Néanmoins, l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur la gestion des ressources humaines. Il impliquera nécessairement une évolution des pratiques et mise en œuvre au sein ces mêmes services.

En effet, c'est dans ce contexte là que nous nous fixons comme objectif, à travers cette étude, d'analyser les implications et les apports du facteur humain RH en matière de gestion et de pilotage du changement organisationnel. À travers cette étude, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : Dans quelle mesure la GRH contribue-t-elle à la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise et par conséquent, à la performance de celle-ci?

Appréhender cette réflexion et cerner les différents aspects de cette problématique suscite en nous de trouver des réponses concluantes aux questions suivante :

- Qu'entend-on par le changement?
- Quel est le rôle assigné au RH dans la conduite du changement au sein de l'entreprise?
- Quel est l'impact de l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation sur la GRH ?

Pour y parvenir, la méthodologie suivie consiste en un travail d'analyse qualitative basé sur une revue de littérature relative aux aspects conceptuel mobilisé dans le cadre de notre étude. Ainsi que, sur l'exploitation des résultats des études ayant déjà traité la question de GRH et le changement organisationnel dans le contexte algérien.

1. Contexte Entreprise/Environnement: L'entreprise est un système ouvert en évolution dans son environnement

L'entreprise évolue dans un environnement sélectif, déterminé par des facteurs externes et par des facteurs internes plus ou moins contraignants et exigeants.

La notion d'entreprise a beaucoup évolué au fil des années. Après les entreprises fordiennes et toyotiennes..., c'est aujourd'hui le tour de formes nouvelles qui s'apparentent au concept système.

Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie(Dominique, 1992).

Selon l'approche systémique, l'entreprise ne se limite pas un ensemble de collaborateurs, d'actionnaires, de moyens de production, de clients. Elle fait partie d'un ensemble plus vaste dans lequel elle trouve son utilité. On ne peut pas la penser séparément de l'environnement, dans lequel elle est immergée.

L'entreprise tisse des interactions multiples avec toutes les facettes de cet environnement, façonnant la société autant qu'elle est façonnée par elle. (ARCAND, 2007)

L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement. Le système d'entreprise reçoit des flux d'entrées de son environnement (inputs) qu'elle transforme en flux de sortie (output) grâce à l'organisation de l'entreprise en sous-système opérationnel. Autrement dit, l'étude du système entreprise s'opère en repérant les différentes variables d'entrées (données externes), de sortie (les actions du système) en s'attachant ensuite à l'analyse des règles et des procédures de transformation.

Enfin, la dernière étape consistera à apprécier la façon dont le système est piloté c'est-à dire comment sont fixés les objectifs, quelles sont les variables d'action comment est contrôlée l'évolution de l'organisation.

2. Le changement en entreprise

Le changement est omniprésent en entreprise, qu'il soit immédiat ou étalé dans la durée, imposé ou sur la base du volontariat, et l'entreprise doit en permanence se remettre en question si elle veut rester compétitive face à ses concurrents.

2.1. Qu'est-ce qu'un changement

Le changement demeure une des préoccupations majeures des organisations. Il est généralement synonyme de restructuration et de mise à niveau du fonctionnement des entreprises. Selon AUTISSIER (David) « pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « changer ou mourir », « se transformer ou disparaître », « changer pour évoluer ». (Autissier, Vandangeon, & Vas, 2014)

Aujourd'hui, cette dynamique il est associé aux vastes mouvements stratégiques des entreprises : fusions et acquisitions, mondialisation des activités,...Face à une concurrence de plus en plus vive et un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises sont contraintes de se remettre en cause.

Le changement, quel que soit sa nature, exige de déstabiliser la situation existante. Plus celle-ci est stable, plus le changement est difficile à réaliser. L'adaptation parfaite à un environnement donné devient un lourd handicap lorsque celui-ci évolue. Toutes les ressources de l'entreprise ont été mobilisées pour exploiter au mieux les conditions. Lorsque l'environnement bouge de plus en plus vite comme aujourd'hui, la capacité à évoluer rapidement est un atout beaucoup plus important que la perfection de l'organisation et son fonctionnement, le changement devient naturel pour l'entreprise.

Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Néanmoins, Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du celui-ci et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

La restructuration d'une entreprise entraîne des changements organisationnels qu'il lui appartient de gérer au mieux car, de leur réussite, dépend son devenir. La mise en place de la gestion du changement au sein de l'entreprise a pour but d'accroître sa flexibilité, sa souplesse et sa réactivité afin de faire face le mieux possible aux fluctuations de son environnement.

Peu importe son intensité ou sa cible, la démarche de conduite du changement implique la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, la connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter un changement, la typologie des causes de résistances au changement, les différents degrés et leviers de changement, les facteurs facilitant la réussite du changement ainsi que les outils et indicateurs d'évaluation à utiliser. Et si, pour M. Thévenet, le changement doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise, pour autant, selon la théorie de l'engagement de R.V. Joule et J.L. Beauvois, il apparaît nécessaire de rechercher une adhésion préalable au changement par une stratégie de communication puisque c'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre le changement souhaité.(Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2002) .

2.2. Le changement en entreprise : Une démarche réfléchie

Concevoir, préparer et conduire un changement est une démarche réfléchie qui doit partir d'une claire vision ce qui amène à travailler sur divers aspects : Le contexte, le contenu et le processus(Henriet, 1999).

Le contexte du changement : La réussite du changement dépendra largement de l'articulation existant entre les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présence...) ; le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

Le contenu du changement lui-même : Ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail...).En d'autres termes, on cherche à comprendre dans quelle mesure le

contenu du changement envisagé répond-il réellement à certains éléments du contexte ?

Le processus de changement : Fait appel aux interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé (Meier, 2007). Autrement dit, Dans quelle mesure le processus préparé est-il cohérent avec les acteurs présents dans le contexte, ou bien avec ceux directement concernés par son contenu ?

2.3. Le facteur humain est la clé de la réussite : Sans les hommes, aucun changement n'est possible

L'entreprise est une réelle aventure dont le succès repose sur plusieurs piliers. A côté de la performance et des qualités que son produit ou service présentent, sa différence, son originalité, le niveau de réponse au besoin du marché, les capacités de l'entreprise à investir etc., il existe un atout majeur que l'entreprise peut difficilement occulter, c'est celui du capital humain et de la gestion des ressources humaines.

Les Ressources Humaines (RH) se positionnent aujourd'hui comme un accompagnateur du développement de l'Entreprise. Ceci dit, le management des ressources humaines mené en bonne intelligence et cohérence est générateur d'implication, de créativité et de bien être, autant de facteurs intervenants dans l'efficacité, la réussite de l'entreprise ainsi que dans sa durabilité.

Partir d'une situation à une situation cible nécessite une gestion particulière des RH. Sans les impliquer, et sans connaître les leviers pour les aider à accepter le changement, il est très difficile de faire de son projet une réussite.

L'objectif de la conduite du changement en entreprise est de prendre en compte les origines de l'insatisfaction et de les éliminer de façon à se retrouver au final avec une amélioration.

Dans ce contexte, une erreur bien trop souvent rencontrée est de ne prendre en compte que les aspects techniques, au détriment des aspects humains. Si n'importe quel problème technique peut être résolu ou au pire contourné, ce n'est pas le cas des problèmes humains. La résistance au changement est naturelle, et sans un accompagnement et un pilotage du changement, elle peut vite se transformer en blocage.

Dans un processus de changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé. Leur participation dans la conception et la mise en œuvre du projet est une condition incontournable de la réussite de ce dernier. En effet, le changement n'a lieu que si les acteurs, s'y impliquent.

Dans ce contexte, la communication en interne et en amont est un élément clé. Les résistances les plus tenaces naissent souvent du flou, du manque d'informations et des rumeurs. Le manque de communication crée le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet. La transparence est de mise. La transparence est de mise. Plus les informations seront disponibles facilement, et moindre sera la résistance. (Soparnot, 2013) L'idéal est d'impliquer l'ensemble des salariés et de leur proposer de participer au changement plutôt que de le subir. Il faut que les collaborateurs se sentent soutenus et épaulés, et non pas bridés voire même écartés lors du processus.

3. La conduite du changement et la prise en compte du facteur humain : une analyse à travers le Système de management de la qualité (SMQ)

La conduite du changement pose l'inévitable la question du degré de participation de divers acteurs, dont il importe de bien voir les positions et les attentes. On peut penser à informer les acteurs et à perfectionner les outils à mettre en place. Mais la perception qu'en auront les salariés dépend avant tout de la lecture qu'ils seront ou non capables de faire de ce qui leur est proposé (ou imposé). Pourquoi ce projet ? Quelle est sa légitimité ? Où cela nous mène-t-il ? De nombreux échecs ou réussites partielles ne sont pas liés à des erreurs techniques, mais plus radicalement à leur incapacité à admettre la signification véritable du changement.

La peur du changement est surtout née du manque de soin apporté à la conduite des changements, sous l'égide que le changement suscite de grands problèmes. Il est alors naturel que le personnel intéressé, pour lequel le changement apporte un bouleversement d'habitudes et souvent un effort supplémentaire, se rebiffe et résiste. C'est le cas rencontré fréquemment en début de démarche de certification où la qualité est alors interprétée comme une pure contrainte.

Les solutions ne sont pas toujours simples, mais elles résident dans la prise en compte sérieuse des difficultés associées pour le personnel et donc dans des démarches participatives de terrain, en accompagnant l'évolution jusqu'au bon fonctionnement régulier. C'est complètement l'esprit de la démarche qualité.(Fekari, 2011)

La démarche qualité est souvent associée à un modèle de changement organisationnel. L'implantation d'un SMQ dans une entreprise, consiste avant tout à mettre en place un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel. Il s'agit de suivre une démarche d'amélioration continue des processus pour avoir des produits ou services de meilleure qualité, avec la participation de tout le personnel de l'entreprise. Dès lors, le changement par la qualité ne peut aboutir sans une démarche consistante de justification et d'explication.

Avant d'aborder la place que réserve la démarche qualité au facteur humain, il y a lieu d'abord de définir cette démarche.

3.1. La démarche qualité en entreprise

La qualité n'est pas accidentelle. En effet, atteindre un niveau de qualité satisfaisant suppose de s'organiser en conséquences. C'est l'objet de la démarche qualité qui se traduit par un ensemble de « processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue ».(Saverino, 2010)

Comme le rappelle Alain Bouvier, la démarche qualité en entreprise est d'abord née, « d'une volonté d'éviter les dysfonctionnements et surtout la non-qualité des produits et services»(Bouvier, 2009) source de surcoûts.

La démarche qualité à pour but de concilier deux objectifs fondamentaux : D'une part, elle incite l'entreprise à réfléchir sur son système d'organisation, de façon à être en progrès constant. Et d'autres part, à placer le client au centre de ses préoccupations. Toutefois, l'atteinte de ces deux objectifs passe par une gestion organisationnelle simple portée par un personnel compétent et responsable.

3.2. Le facteur humain dans le cadre de la conduite du changement par le SMQ

Dans une démarche du changement par la qualité, l'enjeu pour les entreprises est de développer les compétences des collaborateurs en interne afin qu'ils puissent continuer à évoluer dans un environnement instable tout en restant productifs et également en bonne santé (Arab, 2014; Slimani & Boukrif, 2016).

3.2.1. Le capital humain dans le cadre de la démarche qualité

La place de l'Homme dans la démarche qualité est prépondérante, il est l'objet et le moyen. L'objet, parce qu'une grande partie de la dynamique vise la ressource humaine ; le moyen, parce que c'est la ressource humaine de l'entreprise qui est chargée de la mise en place de cette démarche. D'ailleurs, les échecs dans la mise en place de celle-ci sont souvent expliqués par des raisons humaines du moment où les exigences sont standards et les mêmes pour toutes les organisations.

Ainsi, l'analyse des chapitres contenus dans la norme ISO 9001 permet de constater qu'ils ont tous un lien direct ou indirect avec la ressource humaine. Même si cette dernière est spécifiée dans le paragraphe 6.2, elle se trouve impliquée dans les autres exigences.

Dès lors, l'implantation d'une démarche dans l'entreprise est souvent accompagnée par l'introduction des changements organisationnels importants qui portent essentiellement sur la valorisation du potentiel et des compétences humaines. Cette valorisation se fait sentir au niveau de :

- La formation ;
- La communication ;
- L'implication du personnel.

a. La communication et le développement des compétences

La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre.

C'est la façon de rejoindre quelqu'un avec des idées, des faits, des pensées et des valeurs. Elle forme un pont entre les personnes, leur permettant de partager ce qu'elles savent. Ainsi, la communication tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre ses différents acteurs.

A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs dans la réussite de l'entreprise, la communication devient un atout stratégique pour le développement de leurs compétences. Et cela, parce qu'elle favorise les interactions et le partage de connaissances et du savoir-faire grâce à l'organisation de rencontres ou d'ateliers ou encore même par le biais des procédures organisationnelles.

La communication est donc perçue comme moyen de développement des compétences, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus, facilite les relations fonctionnelles, et ouvre les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles.

En effet, si l'on jette un regard objectif sur les textes de la norme ISO 9001 : 2008, nous retrouvons les exigences de communication dans plusieurs paragraphes de cette norme, notamment dans l'article 5.5 : Responsabilité, autorité et communication.

b. La formation et le développement des compétences.

La mise en place d'une démarche qualité nécessite indéniablement un personnel compétent.

Pour assurer cette compétence, la norme ISO 9001 exige de la part des entreprises l'adoption de programmes de formations lorsque le besoin s'en fait sentir. « La formation n'est pas une fin en soi. Elle représente plutôt le dispositif au service des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs »(Barabel, Meier, Perret, & Teboul, 2012). Elle est alors perçue comme un moyen susceptible d'accroître le rendement des employés en développant et en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances.

À l'intérieur de l'entreprise, la formation constitue un atout dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de compétences requises pour répondre aux nouvelles exigences et aux changements de l'environnement, et ce en ce qu'elle permet :

- D'apporter aux collaborateurs des compétences nouvelles ;
- De renforcer les points forts, et corriger les points faible de chaque collaborateur à l'intérieur de l'entreprise ;
- D'assurer une meilleure implication des employés puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais aussi d'améliorer leurs connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne.
- D'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- D'adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- De Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.

La formation permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. Elle permet ainsi d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences :

- À l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation au l'environnement ;
- Aux orientations stratégiques de l'entreprise.
- Aux évolutions technologiques des modes de production ;

c. L'implication du personnel et le développement des compétences.

La démarche qualité est un mode de management fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité, par l'ensemble des acteurs et ce à tous les stades de production : c'est pourquoi elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative. Cette dernière est définie comme un processus qui désigne la volonté et l'action, individuelle ou collective des acteurs de l'entreprise de prendre part à la résolution de problèmes liés à l'activité de leur entreprise.

Par ailleurs, il est à noter que cet impératif n'est pas sans influence sur le développement des compétences au sein de l'entreprise (Dupuich, 2011). En effet, en adoptant une telle vision chaque acteur au niveau de l'entreprise, quelle que soit sa fonction, est amenée à développer sa réactivité et à mobiliser à bon escient ses connaissances dans des tâches et des situations complexes. Ainsi ce type de raisonnement favorise et renforce l'apprentissage organisationnel dans la mesure où il permet à chacun au niveau de l'entreprise de partager avec les autres ce qu'il fait. À cet effet, chaque erreur individuelle devient l'occasion de progresser ensemble, chaque suggestion devient une richesse collective et chaque information partagée permet à chacun de faire encore mieux que la fois précédente.

4. Expérience algérienne en matière de gestion du capital humain et pilotage du changement organisationnel

L'analyse de l'expérience algérienne en matière de gestion et de pilotage du changement organisationnel à travers l'implantation d'une démarche qualité, permet de constater l'absence d'implication et d'adhésion des employés dans le processus de mise en œuvre, qui ont réduit la démarche qualité à la simple utilisation des procédures et des documents qualité, qui concerne seulement la direction et quelques membres de l'entreprise. Ce qui s'est traduit par l'absence de partage d'une vision qualité et de tout processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquiescer des nouvelles attitudes, des réflexes, des comportements et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Dès lors, l'importance de la prise en compte du facteur humain dans le changement semble de plus en plus communément admise. Certaines études ont d'ailleurs tenté d'évaluer le pourcentage de changement n'atteignant pas leurs objectifs en raison du facteur humain, elles avancent un chiffre, en fonctions des études, compris entre 30 et 70 %.(Miller, 2001)

Enfin, comme nous venons de préciser auparavant, tout concourt à mettre en évidence l'impérieuse nécessité de prendre en compte le facteur humain dans le processus de changement. Pour 'y parvenir certaines précautions sont à prendre en à savoir celle de la communication. Dans le cadre de la dynamique du changement par la qualité, cette communication doit porter principalement sur trois points(Grouard, 1993) : D'abord, il est nécessaire de communiquer clairement sur ce qui va changer. Ce préalable évident nécessite d'informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise impactés par le changement. Ensuite, il est important de préciser les raisons du changement. Pourquoi changeons-nous ? Quelle stratégie ou quels objectifs poursuit-on en voulant changer. Enfin, il conviendra de décrire les aspects pratiques liés au changement. Qui ou quel service sera impacté par le changement ? Quand seront-ils impactés par le changement ? Sur quelle durée ? Cet élément participera à valoriser les efforts, à convaincre le facteur humain au sein de l'entreprise de l'utilité de changements en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer, afin de faciliter l'appropriation de SMQ par les employés. Sinon, cet outil sera seulement une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité et constituera un fardeau financier pour l'entreprise.

Conclusion

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisations et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des NTIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changements dans les rôles, les métiers, les structures, les rapports avec l'environnement, etc.

Ainsi se font jour de nouvelles formes d'organisation qui n'étaient jusque là pas perceptibles ou vraiment marginales. Ce phénomène a aujourd'hui tendance à se « démocratiser » et à se généraliser avec l'aide des nouvelles technologies qui œuvrent dans le sens de ces réaménagements, dans la mesure où elles incitent à repenser les processus et les modes de gestion selon des modèles transversaux, plus souples conçus dans une optique mondiale, et orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets. Cette transversalité permettant davantage de flexibilité, d'autonomie, qui autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités au facteur humain : « La nouvelle contrainte de l'organisation est de faire partager son dessin à des acteurs réactifs dotés d'initiatives qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent » (Morley, 2000).

En effet, la synthèse des résultats auxquels nous sommes parvenus, montrent que la conduite du changement implique avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit. Dans ce contexte, l'analyse de l'expérience algérienne permet de constater l'absence d'implication et d'adhésion des employés en matière de gestion et de pilotage du changement organisationnel, ce qui génère le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet voire des résistances qui peuvent vite se transformer en à blocage.

En effet, la conduite du changement implique avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit. Dans un processus de changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux mêmes, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé. Il est alors remarquable que la problématique l'adhésion des RH au changement constitue un facteur très important. Elle occupe une place centrale au sein d'une organisation dans la mesure où les motifs que les employés n'adhèrent pas affectent leur productivité et par conséquent la performance et la réussite du projet.

Références bibliographiques

- Arab, A.** (2014). Impact de la Certification ISO 9001 sur l'Amélioration des Compétences des Employés: Cas de l'Entreprise Nationale des Industries d'Électroménager (ENIEM)= Impact of ISO 9001 Certification on Employee Skills Improvement: Case Study of the National Company of Home Appliance. *Algerian Business Performance Review*, 379(3373), 1-9.
- Arcand, M.** (2007). *Gestion du changement* (É. Nouvelles Ed.). Montréal.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A.** (2014). *Conduite du changement: concepts-clés-2e éd: 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*: Dunod.
- Barabel, M., Meier, O., Perret, A., & Teboul, T.** (2012). *Le grand livre de la formation*: Hachette.
- Bouvier, A.** (2009). *Management et sciences cognitives*: Presses universitaires de France.
- Dominique, G.** (1992). Manager dans la complexité. *INSEP Éditions. Paris.*
- Dupuich, F.** (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*, 28(2), 107-125.
- Fekari, A.** (2011). La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine: résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Management Avenir*(3), 164-177.
- Grouard, B.** (1993). L'entreprise en mouvement.
- Henriet, B.** (1999). La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles. *Revue française de gestion*(124), 82-93.
- Meier, O.** (2007). Gestion du changement.
- Miller, D.** (2001). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
- Morley, C.** (2000). *Changement organisationnel et modélisation des processus*. Paper presented at the Actes du colloque de l'AIM.
- Saverino, F.** (2010). *Diminuer la non-qualité en entreprise* (A. Éditions Ed.). Paris.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & De Billy, C.** (2002). Comportement humain et organisation.
- Slimani, R., & Boukrif, M.** (2016). Le Système de Management de la Qualité et le Changement Organisationnel: Cas de l'Entreprise ALCOST Bejaia= The Quality Management System and Organizational Change: The Case of the Company ALCOST Bejaia. *El-Bahith Review*, 233(4056), 1-15.
- Soparnot, R.** (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*(4), 23-43.