

La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus

Managing organizational change: a matter of individuals

Oussalah Nawel

CREAD

Email:ousslah.nawel@gmail.com

Date de réception : 07/ 06/ 2022

Date de réception : 23/ 12/ 2023

Abstract:

Organizational change and the management of its process are considered major strategic challenges for organizations operating in complex and unstable environments. Among the various topics discussed in the literature on change, a key question revolves around the dynamics and stages of organizational transformation, as well as the strategy adopted for its implementation. This article aims to address this question within the context of an Algerian social security institution, specifically the National Retirement Fund (CNR). A study was conducted within the organization to examine the strategy employed by the change leaders at the Algerian National Retirement Fund for its implementation, as well as their approach to overcoming different forms of resistance.

Keywords: Organizational change, change management, strategy, actors, resistance to change

Résumé :

Le changement organisationnel et la conduite de son processus sont considérés comme des enjeux stratégiques majeurs par les organisations qui évoluent dans un environnement complexe et instable. Parmi les différents sujets abordés dans la littérature sur le changement, une des principales interrogations concerne la question de la dynamique et des étapes de la transformation des organisations ainsi que la stratégie adoptée pour sa diffusion. L'objectif de cet article vise à étudier ce questionnement au sein d'un organisme de sécurité sociale en Algérie, en l'occurrence, la caisse nationale des retraites « CNR ». Pour cela une recherche a été effectuée au niveau de cet organisme afin de montrer quelle a été la stratégie adoptée par les

responsables de ce changement à la Caisse Nationale Des Retraites Algérienne pour l'introduire, et comment qu'ils ont fait face aux différentes formes de résistances.

Mots-clés : Changement organisationnel, conduite du changement, stratégie, acteurs, résistance au changement.

Introduction :

Les organisations aujourd'hui vivent dans un environnement changeant, la mondialisation des marchés, l'accroissement de la concurrence et l'évolution rapide des technologies sont quelques-uns des facteurs qui poussent les entreprises à améliorer leur performance. Devant ces nouveaux défis, le changement devient alors un impératif au succès de l'entreprise. En effet leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer.¹

Afin de rendre opérationnelles ces changements, les entreprises ont recours à la conduite du changement, qui se généralise comme pratique managériale. Mais faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu. Il ne faut donc pas oublier qu'au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouvent les utilisateurs, avec leurs capacités d'adaptation, mais également de résistance.

À partir de là, la conduite du changement devient une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet. Pour De Divonne ² : « *La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* ». Ainsi, Autissier et Moutot (2013) considèrent que l'un des objectifs de la conduite du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible. Ils ajoutent qu'il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et soulignent que le pilotage du changement vise en outre, à faire adhérer des personnes à un projet, de transformer et de faire évoluer.

C'est dans cette optique que notre recherche s'est intéressée à un projet de changement majeur mis en œuvre au sein d'un organisme de sécurité sociale en Algérie en l'occurrence la caisse nationale des retraites « CNR ». Le projet de changement consiste en la mise en place d'un système de traitement automatique des retraites « STAR » au niveau de toutes ses agences locales (51 agences).

L'objet de notre article consiste à comprendre la conduite du changement durant toutes les étapes de ce processus ainsi que la stratégie adoptée par les responsables pour une

meilleure adhésion du personnel au projet du changement. La première partie sera consacré à une revue de littérature concernant le concept du changement organisationnel et la deuxième partie nous tenterons d'analyser le processus de la conduite du changement à la CNR.

1. le changement organisationnel : évolution de la littérature

Le changement dans l'organisation est définie comme étant « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »³. Pour **P. Bernoux** le changement est « *un processus continu à conduire par le responsable, qui consiste un à double apprentissage de la part des personnes impliquées : l'apprentissage de nouvelles manières de faire, d'exécuter son travail et également l'apprentissage de nouvelles relations, de nouvelles manières de coopérer* »⁴

Quant à Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « *Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires* »⁵

La première approche du changement découle de l'héritage de l'organisation scientifique du travail de Taylor qui a tenu jusqu'à la deuxième moitié du XX^e siècle. Cette approche a conçu le changement organisationnel selon l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'améliorer. La force d'une entreprise donc ne se mesure à sa capacité d'adaptation, mais à son aptitude à garder sa stabilité.

Selon M.Barabel et O. Meyer (2006) on peut distinguer quatre étapes de l'évolution de la littérature sur le changement et sa gestion qui diffèrent en fonction du contexte économique. Les transformations de l'environnement ont modifié au cours du temps, la pensée sur la façon de conduire le changement.⁶

Nous présentons ci-après une synthèse de l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel, selon M.Barabel et O. Meyer (2006).

Tableau (1)

synthèse de l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Des années 1950- milieu des années 1970	Forte croissance et stabilité économique	<i>Le changement comme modèle d'organisation et de croissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> * théorie de la croissance (Penrose, 1959) * théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961, Thompson, 1967) * le développement organisationnel (Bennis, 1969)
Milieu des années 1970- début des années 1980	<ul style="list-style-type: none"> - Récession et décroissance : crise pétrolière - Ouverture des marchés - Intensification de la concurrence notamment asiatique 	<i>Le changement comme adaptation des organisations à l'environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> * théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984) * approche configuration- elle (Miller et Friesen, 1984) * théorie culturelle (Schein, 1985) et cognitive (Bartunek, 1984) * théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985)
Début des années 1980	<ul style="list-style-type: none"> - La mondialisation des marchés - Les TICS -L'intensification toujours plus forte de la concurrence 	<i>Le changement comme processus dynamique et permanent</i>	<ul style="list-style-type: none"> * les théories de l'apprentissage (Nonaka, 1994) * les théories évolutionniste (Weick, 1969 et Winter, 1982) * le théorie du chaos (Thiéart, 1993 ; Cheng et Van de Ven, 1996) * les théories structurationnistes (Orlikowski, 1996)
Milieu des années 1990		<i>Le changement comme capacité à changer</i>	* Approche sur la capacité de changement (Demres, 1993 ; Dumas et Giroux, 1996)

Source : réalisé par l'auteur

En résumé, dans un premier temps, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'apparition de théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes et externes.⁷

2. Les approches du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept large. Sa littérature présente une multitude de vues théoriques et a fait l'objet de plusieurs débats conceptuels qui n'ont fait qu'enrichir le domaine managérial. En d'autres termes, ce débat a émané plusieurs approches du changement répondant aux préoccupations à la fois des chercheurs et des praticiens dont nous allons présenter cinq que nous avons jugé convenable pour notre étude : l'approche institutionnelle, l'approche écologiste, l'approche contingente, l'approche politique et l'approche psychologique. Notre choix s'est porté sur ces cinq approches car nous avons constaté qu'elles se complètent l'une l'autre et contournent notre problématique de recherche.

• L'approche institutionnelle et l'approche écologiste

Cette approche institutionnelle est d'origine évolutionniste, même si elle met aussi l'accent sur la sensibilité des organisations à leur environnement externe⁸. Elle accorde la priorité au renforcement de l'homogénéité des organisations dans le temps, par un mécanisme de confection issu de l'environnement institutionnel : la stratégie en usage et la concurrence dans l'accès aux ressources rares (qui stimulent le changement organisationnel) importent moins que les pressions du contexte institutionnel. A ce titre, on trouve les travaux de Meyer et Rowan (1977) ; Di Maggio et Powell (1983), qui affirment que les organisations subissent les pressions des forces institutionnelles (les gouvernements, les associations sectorielles, les universités, les consultants, etc.) pour se conformer aux normes établies afin de préserver leur légitimité. En effet, c'est en s'accommodant avec acuité des pressions sectorielles auxquelles elles sont contraintes de répondre que les organisations sont à même d'obtenir des succès. Pour ces auteurs, les structures organisationnelles sont rationnellement adaptées aux modes d'organisation qui prévalent et sont soutenues par les règles normatives du moment⁹.

Cette approche permet l'explication des similitudes entre les organisations et de la stabilité des arrangements organisationnels dans un secteur¹⁰. Ainsi, la théorie institutionnelle est particulièrement pertinente pour expliquer la façon dont les pressions sociales, économiques et légales influencent les structures et les pratiques organisationnelles. Elle l'est également pour expliquer comment la capacité d'adaptation d'une organisation détermine sa pérennité et sa prospérité. Mais, dans le même temps, l'approche institutionnelle tend à minimiser le rôle des forces internes qui peut parfois être crucial.¹¹

Quant à l'approche écologiste, détenue par Hannan et Freeman (1984) qui dans leurs travaux cherchent à expliquer la naissance, le développement et la mort des organisations. Pour cela ils mettent en comparaison le processus d'évolution d'une organisation, au sein d'une population d'organisations, avec celui d'un individu au sein d'une espèce biologique. Cette comparaison inscrit leurs fondements théoriques dans une approche évolutionniste, abordant le changement comme un phénomène prescrit *a priori* par des lois, étudié au niveau de plusieurs organisations (population)¹². Cette approche met l'accent sur l'idée de sélection dans la mesure où l'environnement sélectionne les organisations qui s'adaptent mieux aux opportunités et aux menaces environnementales. En effet, la sélection exerce une influence sur d'autres dimensions que la reproductibilité de la structure¹³. Inspirés du courant biologiste, ces deux auteurs suggèrent de repenser les organisations de manière collective.

- **L'approche contingente**

Le cadre d'analyse dans lequel s'inscrit cette approche est issu des travaux de Pepper (1942), de Woodward (1965), de Lawrence et Lorsch (1967), et plus récemment de Pettigrew (1990). Cette perspective, se focalise sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements. Le gestionnaire doit effectuer des changements afin de répondre aux nouvelles exigences ou opportunités qui proviennent, soit des facteurs endogènes ou exogènes à l'organisation.

L'approche contingente est intéressante car elle explique le changement organisationnel d'un point de vue comportemental¹⁴ : les managers adoptent des comportements qui tiennent compte des circonstances spécifiques, se focalisent sur ceux qui sont le plus directement pertinents et interviennent en mettant en œuvre les actions les plus appropriées. Une expression illustre bien les meilleures actions pour penser le changement : « cela dépend »¹⁵. En fait, la meilleure action est celle qui est fondamentalement situationnelle, c'est-à-dire qui correspond aux circonstances. À partir de là, il n'existe pas de guides pour le changement organisationnel et ce qui compte est la réalisation de l'alignement, afin d'assurer la stabilité et le contrôle.

- **L'approche politique**

Les précurseurs de ce cadre d'analyse sont bien les travaux de Crozier (1963) et de Crozier et Friedberg (1977). Ce modèle reconnaît la différenciation des rapports au changement. Autrement dit, chaque acteur à sa propre stratégie et son propre intérêt par rapport au projet de changement. L'acceptation et la consolidation du changement sont le résultat d'un jeu de pouvoir organisationnel. L'aboutissement de ce processus ne dépend pas de la planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement¹⁶.

Le rôle assigné au gestionnaire dans ce modèle est celui de facilitateur et négociateur. Il doit mettre en exergue les avantages du changement pour une meilleure adhésion des salariés. L'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système¹⁷.

- **L'approche psychologique**

L'approche psychosociale est issue des travaux développés par le courant du Développement Organisationnel dans les années 1960. Ce courant peut être défini comme «*un mouvement planifié, concernant l'organisation dans son ensemble et dirigé par le sommet, pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation par des interventions planifiées sur ses processus, en utilisant les apports des sciences du comportement*»¹⁸.

Cette perspective conçoit le changement comme un mécanisme d'apprentissage collectif. Le rôle du gestionnaire consiste à créer un climat favorable à l'apprentissage, ce qui permet l'acquisition de nouveaux comportements organisationnels ainsi que l'appropriation individuelle et collective du changement. Dans cette approche la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant l'apprentissage¹⁹.

La distinction entre ces cinq approches n'est pas aussi scinder dans la réalité. Ce sont des réponses communes à des changements dont l'envergure et le contenu sont variables. Cette typologie constitue une grille de lecture permettant d'orienter la conduite du changement sur la base d'un plan d'usage conjoint des différentes approches²⁰.

3- Les acteurs du changement : une importante variable explicative

Plusieurs représentations de la typologie des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces individus que se produit le changement. Par conséquent, dresser la carte des acteurs (ou groupes d'acteurs) est une étape préparatoire indispensable. Celle-ci permet de situer les principaux personnages du changement, de s'interroger sur leur nature, leurs objectifs et leur logique de sorte à les intégrer à la conduite du changement²¹.

Dans ce contexte il est utile de parcourir ce que la sociologie apporte à la connaissance des acteurs des changements sociaux. Mendras et Forsé (1983) ont proposé la typologie suivante :²²

- Les premiers à se décider, au cours de la phase de pré-développement, sont appelés « **pionniers** » puisqu'ils prennent des risques, s'aventurent seuls, sans le soutien de leurs congénères, et qu'ils ne sont pas toujours suivis ;
- Ceux qui se décident en second, au cours de la phase de démarrage, sont appelés « **innovateurs** » puisqu'ils adoptent un comportement nouveau, qui normalement va faire école. Ils sont respectables et c'est pourquoi leur exemple est suivi ;
- Dans la majorité qui se décide collectivement, on peut distinguer « **la majorité précoce** », faite de gens réfléchis qui prennent leur décision dès le début de la phase d'accélération ;

- Dans la deuxième partie de la phase d'accélération, « **la majorité tardive** » est faite de gens sceptiques qui se décident par imitation, sans y croire ;
- Enfin, « **les retardataires** » sont des traditionalistes, qui ont à peine à changer les routines, mais au bout du compte ils sont obligés de suivre, à quelques exceptions près au cours de la phase de stabilisation.

De leur côté Crozier et Friedberg (1977) ont étudié les comportements des acteurs durant le processus de changement, d'après leur perspective stratégique et systémique, les acteurs peuvent adopter de différentes attitudes par rapport au changement selon leur position dans le contexte organisationnel.

L'intérêt, favorable ou défavorable, pour un changement se définit ainsi selon la nature des perceptions relatives aux conséquences que ce changement aura pour cet acteur. En fait, pour les acteurs, un changement est soit une menace, soit une opportunité²³

Selon la perspective stratégique, contraintes, ressources, stratégies, zones d'incertitudes sont des concepts liés : un acteur pourra améliorer la maîtrise de sa zone d'incertitude en ayant des ressources plus au moins appropriées au vu de ces dernières auxquelles il est confronté. Comme tout projet de changement affecte la nature des zones d'incertitude d'un champ d'action, on peut appréhender comment un acteur perçoit ce changement en fonction du degré d'affectation de cette zone ainsi que le degré de contrôle de cette dernière. Trois catégories d'acteurs peuvent être distinguées :²⁴

- **Les acteurs indifférents (neutres)** : ceux qui perçoivent que le changement n'aura pas d'impact direct sur les contrôles antérieurs, donc n'affectera pas leur zone d'incertitude. Le changement n'est pas perçu comme un facteur de menaces.
- **Les acteurs résistants (opposants)** : se sont les acteurs pour qui le changement affectera leur zone d'incertitude d'une manière négative, car ce dernier pénalisera leur position de gagnants dans les jeux antérieurs.
- **Les acteurs adhérents** : cette dernière catégorie, se sont les acteurs qui avaient une position de perdants dans les jeux antérieurs. Ils perçoivent le changement comme une opportunité pour quitter cette situation pénalisante et avoir plus de liberté dans le travail. Autrement dit, le changement affectera leur zone d'incertitude d'une façon positive.

Le changement selon Crozier et Friedberg est « *le résultat d'un processus collectif à travers le quel sont mobilisées, voir créés, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre-non contrainte- permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine* »²⁵.

4. Méthodologie de la recherche

Notre choix de terrain d'analyse s'est porté sur cet organisme car, le terrain nous semble tout à fait approprié pour mener une étude sur le changement organisationnel, étant donné les transformations, menées au sein de l'entreprise depuis sa création en 1985.

Les données empiriques ont été collectées à partir d'interviews semi-structurés auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante du projet à la caisse nationale des retraites(CNR), de documentations internes et d'archives de la caisse, afin de réaliser une triangulation des sources d'informations disponibles. D'abord on a recueilli de la documentation concernant le système STAR. Ensuite, on a interviewé les membres de l'équipe dirigeante du projet (10 entretiens semi-structurés). Enfin, on a traité ces informations avec une technique d'analyse de données qualitative, en l'occurrence l'analyse de contenu. Nous nous sommes intéressés uniquement aux responsables du projet vu le caractère top-down du changement étudié.

5. La caisse nationale des retraites « CNR » : bref historique

La caisse nationale des retraites (CNR) a été créée par décret n°85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret n° 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale. Cette dernière est résultat de la fusion de huit caisses en place en 1985 et chargé de la gestion des différents régimes de retraite existant avant l'institution en 1983 d'un régime national unique de retraite offrant les mêmes avantages à tous les travailleurs quelque soit leur secteur d'activité.

A sa création en 1985 la CNR a hérité des anciens régimes de retraites suite à la promulgation de la loi 83/12 du 2 juillet 1983. Le traitement des dossiers de retraites se faisait manuellement, seul le mandatement mensuel des pensions s'effectuait par l'informatique auprès d'un autre organisme de sécurité sociale « CNAS ». Tous les fichiers résidaient sur support papier, les délais de liquidations atteignaient des temps records (un an et plus) du fait de la centralisation. Des goulots d'étranglement étaient apparus à différents niveaux du circuit de traitement des dossiers de retraites. Ceci évidemment avait pour conséquence des retards énormes, les dossiers en instance de liquidation se chiffraient à 80 000 dossiers environ (tous régimes confondus). Les dossiers en instance d'identification s'accumulaient par milliers.

En 1986, la caisse s'est élargie par la création des agences par wilayas afin de résorber les retards. Ensuite, elle a procédé à la décentralisation de la gestion des dossiers par étapes. Cette opération a duré trois ans, car il fallait créer les structures, recruter et former le personnel, mettre en place les procédures et les imprimés.

En 1990, après une évaluation de la situation, la direction générale de la caisse a défini les objectifs suivants : décentralisation totale du traitement et du paiement des pensions et l'informatisation de l'ensemble des opérations (gestion de la retraite, administration,

finance et comptabilité). A travers ces objectifs il était question d'atteindre la réduction des délais de liquidation d'un dossier en moins de deux mois.

La stratégie permettant d'atteindre ces objectifs s'est appuyée essentiellement sur **l'informatique**. La Caisse devait relever ce défi avec de nombreuses contraintes, que soit au le niveau organisationnel (l'organisation des services datait de 1950) ou bien au niveau des ressources humaines (le niveau de qualification du personnel était faible). En outre, la caisse avait un personnel vieillissant : 50% avaient plus de 50 ans). Afin de ne pas perturber le fonctionnement des services pendant les opérations de changement, ces dernières se sont effectuées de manière progressive, Ce qui nécessitait des changements étalés dans le temps.

6. Système « STAR » : un changement technologique adaptatif*

Jusqu'à l'année 2008, le traitement des dossiers de retraite s'effectuait avec des applications informatiques, qui n'étaient pas reliées (chacune sa fonction séparément de l'autre), aussi quelques opérations se faisait manuellement.

Le « STAR » est un Système de Traitement Automatique des Retraites, un logiciel englobant toutes les opérations ou fonctionnalités relatives aux procédures de traitement des dossiers de retraites (liquidation, décompte, mandatement, édition des états, calcul de l'échéance, production données statistiques,...). L'idée de son élaboration est venue d'une équipe de travail au niveau de la direction générale de la caisse (direction centrale de l'informatique et de l'organisation). Cette idée a été soigneusement étudiée pour bien évaluer son applicabilité sur le terrain.

Les facteurs qui ont poussé cette équipe à mettre en œuvre ce système sont multiples, et en particulier d'ordre interne. L'accroissement du nombre de dossiers à traités avec pour conséquence une accumulation des dossiers en instance, le manque de sécurité des données qui à permis à des fraudes au niveau des pensions des retraités décédés, aussi, la disparité des applications qui manquait de fiabilité, ont incité cette équipe à parfaire un système qui permet de faciliter et réduire le temps d'exécution des taches.

«La mise en place du système STAR, à permis de : normaliser la procédure de traitement et des imprimés, sécuriser le processus des données, instaurer le travail en réseau (Workgroups)» [entretien n°1]

« Les apports principaux du système STAR, sont la sécurité de la base de données au travers de deux notions qui sont l'intégrité et la fiabilité » [entretien n°4]

«Les objectifs du système STAR était : la sécurité et la traçabilité des données, ainsi que la rapidité de traitement » [entretien n°2]

*Selon la typologie de D.Autisser et J.M.Moutot « pratiques de la conduite du changement », Dunod, Paris, 2003, p93

Ainsi, ce système est né de cette volonté de recenser les données dispersées et de les enregistrer dans une base de données afin de leur associer une cohésion, de pouvoir les partager et de pouvoir aussi gagner en efficacité en permettant aux membres concernés par le traitement des dossiers de retraites de se transmettre régulièrement des informations utiles, aussi assurer la liaison des agences avec la direction générale et les centres de calculs pour actualiser périodiquement les données.

7. Conduite du changement au sein de la CNR : processus et stratégie

Le processus de changement au sein de la Caisse nationale des retraites est passé par plusieurs étapes depuis le début de la mise en œuvre de ce nouveau système en 2008 jusqu'à sa généralisation à toutes les agences en 2010. Afin de comprendre le processus de changement dans cette institution, nous nous sommes appuyés sur les étapes apportées par Kurt Lewin en 1951 concernant le déroulement du changement dans une organisation : *Phase de présentation du projet, Phase de lancement du changement et la phase de l'activation du changement*. En ce qui concerne les acteurs impliqués dans ce processus de changement, nous les avons également classés selon les catégories présentées par Jike et Kanterstein en 1992, en déterminant trois catégories majeures dans le processus de changement au niveau institutionnel : *Les initiateurs (les leaders du changement), Les maitres d'œuvre (cadres exécutants du changement) et Les récepteurs (destinataires du changement ou les personnes visées)*.

Tout cela nous permet de bien comprendre les rôles joués par chacun d'eux à différentes étapes du changement. Ce qui est important pour nous à ce stade du changement, ce sont d'abord les leaders du changement et ses exécutants que nous avons appelé ici les porteurs du changement afin de décrire et d'expliquer les étapes de ce processus.

- Etape de présentation du projet : dans cette première phase de changement, les leaders du changement ont présenté et exposé leurs idées sur ce nouveau système ainsi que sur les objectifs souhaités par le biais de son application afin de clarifier la vision à propos de la situation future. Cette phase vise à attirer l'attention de tous les membres de l'organisation sur la nécessité d'un changement en soulevant tous les problèmes qui entravent leur travail et les problèmes d'adaptation à l'environnement. Il faut signaler que cette étape est très importante, car elle joue un rôle très important dans le succès du processus de changement, et les tentatives et les efforts du changement sont souvent voués à l'échec si on néglige l'importance de cette étape.

A cet effet, les leaders du changement ont choisi de présenter leur projet en organisant plusieurs réunions et forums avec les différents acteurs impliqués dans ce changement, selon le responsable du processus de changement: « *Le projet a d'abord été présenté à la Direction générale dirigée par le directeur général et le conseil d'administration, puis aux employés au niveau de la Direction de l'informatique et de l'organisation (ingénieurs et chefs des centres de calculs), puis aux employés des agences locales*

(directeurs, sous-directeurs et cadres) et en dernier aux partenaires sociaux (syndicats) qui représente un maillon très important dans l'acceptation du changement ».
(Directeur de l'informatique et de l'organisation)

Tous ces acteurs ont été intégrés et ont participé à des réunions dans le but de fournir toutes les informations sur ce nouveau système et ainsi répondre à toutes leurs questions et préoccupations, qu'elles soient d'ordre technique ou organisationnel, ce qui a permis de dissiper quelques préoccupations exprimées par certains acteurs après avoir entendu parler de ce système du genre: Que ferons-nous une fois le travail effectué automatiquement? Comment sera notre statut dans la nouvelle organisation du travail ?

Durant cette étape, tous les acteurs ont pris connaissance du changement et de son impact sur leur travail. Alors, Ils ont pu constituer une idée et un aperçu sur ce changement et ses conséquences, à travers lesquels ils élaboreront leur nouvelle stratégie individuelle pour contrôler leurs sentiments de doute et les marges de liberté sous le nouveau système de travail, en sachant que la réorganisation du travail par l'introduction de nouveaux moyens entraîne une redistribution du pouvoir au niveau de chaque agence, en raison du fait que le travail manuel qui prévalait dans le passé a engendré des marges de liberté réduite et limitée, en raison de la division des tâches et des postes de travail sans pour cela créer des liens entre eux, et ce qui détient l'information avait l'autorité et le pouvoir sur l'autre, ce qui a été confirmé par l'un des responsables qui nous a confirmé:

« Le nouveau système STAR a vu le jour grâce au travail en réseau, c'est-à-dire travailler en groupe, en l'occurrence à travers l'échange des informations et la décentralisation des connaissances techniques et juridiques : chaque acteur peut maintenant obtenir les informations qu'il souhaite grâce à l'utilisation de son propre mot de passe ». (Sous-directeur de l'exploitation)

Selon cette déclaration, on constate que les barrières établies entre l'acteur et l'information ont été démantelées et ainsi tout le monde eu droit à l'information. Cela conduira inévitablement à une certaine forme de résistance afin de préserver les marges de la liberté précédente et obtenir le statut de vainqueur dans ce jeu du pouvoir.

Cette première étape du changement a permis à ses dirigeants de recueillir divers points de vue et avis sur ce système et aussi différents échos au niveau de toutes les agences locales en ce qui concerne les réactions des acteurs, ce qui les a aidés à choisir les moyens et la stratégie adéquate pour activer et généraliser ce projet. Rappelons que pendant cette première phase, des règles de jeu (politiques) apparaissent au plus haut niveau de la hiérarchie des pouvoirs (directeurs et sous-directeurs), ce qui prouve que la résistance ne vient pas seulement des exécutants, mais aussi du haut de la pyramide sous différentes formes et pour plusieurs raisons en fonction du niveau d'autorité.

- Etape du lancement du changement : à ce stade, les leaders du changement ont préparé un plan de travail à exécuter :

« L'agence locale de Médéa a été choisie comme agence pilote ou le nouveau système informatisé a été appliqué en parallèle avec l'ancien système, afin de faire une comparaison et de procéder à des ajustements précis et de constater les lacunes, ainsi que de montrer les avantages et les caractéristiques positives de ce système à d'autres agences ». (Directeur de l'informatique et de l'organisation).

Au niveau de cette agence, plusieurs sessions de formation ont été organisées au profit de tous les exécutants du changement (au niveau de toutes les wilayas), qui ont à leur tour été chargés de former les destinataires du changement au sein de leurs agences.

Cette phase du changement est conforme aux étapes citées par John Cotter pour réaliser quelques acquis à court terme, parce qu'il faut énormément de temps pour apporter de grands changements, il faut bien donc à ce stade préserver la motivation des individus et leur attachement à la nouvelle vision qui consiste à les convaincre que le changement est bénéfique et il est dans la bonne voie, alors il faut mettre en exergue les acquis concrets réalisés qui inspirent la confiance chez les membres du personnel à court terme.

- **Etape de l'activation du changement** : après l'activation du nouveau système au niveau de l'agence modèle pendant une année entière (2008-2009), les leaders du projet ont décidé de développer une stratégie pour l'activer et le mettre en exécution au niveau des 51 agences locales. Cette stratégie n'a pu être définie qu'après avoir eu connaissances des différents avis et opinions des directeurs d'agences et après évaluation de leur niveau d'acceptation de ce nouveau système. Par conséquent, les responsables d'agence ont été classés en 4 catégories ou groupes :

- **Les partisans de la modernisation**, donc du changement : ce groupe se compose de cadres ayant un niveau d'instruction appréciable et possèdent déjà une certaine expérience managériale. Ils ont saisi les enjeux et sont conscients des gains considérables qu'ils bénéficieront du nouveau système (gestion plus préformantes et maîtrise de tous les segments du processus de travail).
- **Les partisans du changement prudents et inquiets** : ce groupe comprend des cadres ayant un niveau d'instruction moyen mais disposent d'une expérience professionnelle appréciable. Ils sont portés vers le changement mais craignent de ne pas maîtriser les nouvelles techniques. Ils ont besoin d'être mis en confiance.
- **Les opposants non déclarés au changement** : cette catégorie se compose de cadres ayant un niveau d'instruction moyen et ne disposent pas d'une bonne expérience matière de management. Pour eux, le changement signifie la réduction de leur autonomie dans le travail en imposant de nouvelles règles, l'augmentation des contraintes et des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches, la réduction des opportunités de disposer d'avantage dans les jeux avec d'autres acteurs (perdre le pouvoir acquis sur la base d'une).

- **Les opposants déclarés au changement** : cette dernière catégorie représente une minorité de responsables, qui ont pris des habitudes de travail depuis longtemps, voient le changement comme une menace qui bouleversera leur vie et favorisera l'apparition des cadres plus compétents qui mettraient en péril leur pouvoir acquis sur la base d'une expérience professionnelle assimilée à une maîtrise.

Par conséquent le démarrage, a concerné en premier lieu les agences de la première catégorie. Après la réussite de ce groupe, l'adhésion au nouveau système s'est étendue au deuxième et au troisième groupe. Le passage des trois premiers groupes au nouveau système a pris dix mois. Ce délai a permis aux autres agences du quatrième groupe de recueillir le maximum d'informations et d'être convaincu des avantages qu'apportera le système STAR. Par contre si l'implémentation du projet avait commencé par le quatrième groupe, cela aurait généré de forte résistance et aurait eu un impact sur les autres agences. Cela aurait conduit systématiquement à l'échec du projet. Le fait de laisser en dernier les acteurs les plus réfractaires au changement a permis de les neutraliser en leur ôtant tous leurs arguments et en fournissant la preuve de la justesse de la nouvelle organisation sur le terrain.

Tout changement dans une organisation apportera des modifications dans ses finalités, dans la division du travail et de l'agencement entre les fonctions et entre les services ; il parviendra à une transformation du travail, plus au moins étendue.

Par conséquent, un changement aura un effet et des conséquences pour tous les acteurs. Mais ces conséquences ne seront pas les mêmes pour ces acteurs, car ils n'ont pas les mêmes ressources pour l'affronter.

« Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleure parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action »²⁶.

Au gré de cette importante mise au point de Crozier et Friedberg, pour qu'un changement soit effectif, il faudrait que tout un système d'action se transforme, autrement dit que les acteurs doivent mettre à exécution de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Or tout changement est dangereux, car il met en question les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle ²⁷.

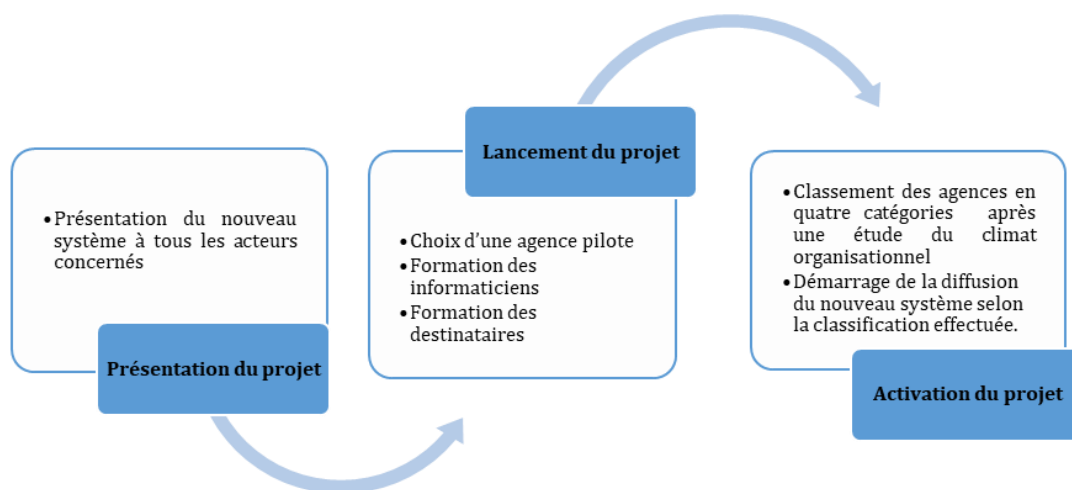
Que les acteurs soient pour ou contre le changement n'a donc pas grande influence. Ils peuvent admettre l'utilité et les objectifs, mais, même dans ce cas, c'est difficile qu'ils abandonnent facilement ce qui leur permet de s'affirmer, et d'avoir une position de force. C'est involontairement, qu'ils vont aller à l'encontre de tout ce qui menacerait leur autonomie et vont chercher à tirer profit de ce changement d'une manière qu'il soit favorable pour eux, et renforcer la zone d'incertitude qu'ils contrôlent.

Conclusion :

Au terme de notre étude nous avons mis en exergue un processus de changement mené en deux phases. La première phase de présentation du nouveau système de traitement des dossiers de retraites et de mise en confiance des acteurs concernés, afin d'éviter la rupture brutale qui causera de profondes résistances. La seconde étape s'est effectuée sur la base d'une stratégie élaborée par les initiateurs du changement.

Figure(1)

Les étapes du changement à la CNR

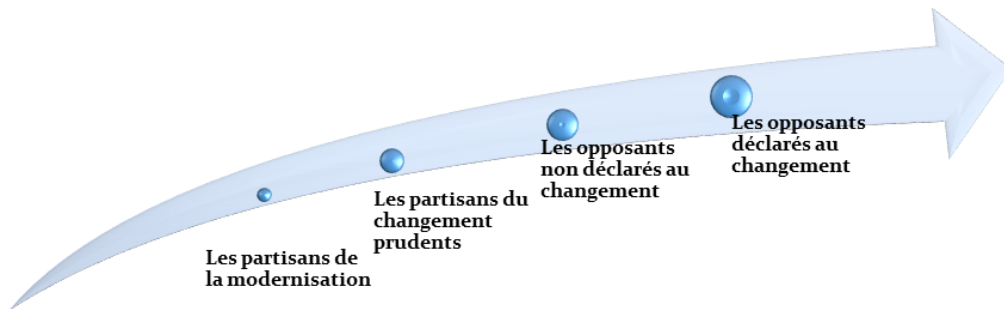


Source : réalisé par l'auteur.

Nous avons aussi mis en lumière la stratégie adoptée par les responsables du projet du changement au niveau de la CNR pour introduire ce nouveau système et faire adhérer l'ensemble des récepteurs. Le changement du type top-down est toujours perçu comme une menace qui réduit les zones d'incertitudes des acteurs concernés, c'est pour cela que la méthode ou la stratégie choisie par ces responsables a été bien adaptée à ce genre de changement. Commencer par les acteurs adhérents et qui soutiennent le changement, ensuite ceux qui l'acceptent avec réticence et terminer par les résistants. Cette stratégie politique a permis d'alléger le phénomène de résistance à tous les niveaux hiérarchiques, le fait de donner l'exemple concret de la rigueur et des avantages de ce nouveau système en créant une agence pilote, à aider à la mise en confiance des autres acteurs réfractaires.

Figure(2)

Stratégie de diffusion de changement à la CNR



Source : réalisé par l'auteur.

Toute nouveauté technologique au sein d'une organisation, qu'elle soit de nature informatique, opérationnelle ou de gestion, peut être perçue de façon différente par ses employés. Et la résistance au changement fait partie de la nature humaine. Ce n'est pas tant la nouveauté qui inquiète que le bouleversement de la routine ²⁸.

Aussi, l'implémentation de cette nouveauté s'appuie sur ses destinataires ou bien utilisateurs et sera soumise à leur jugement, elle s'inscrit aussi dans des contextes où les rapports de pouvoir, les modes de communication et de coopération, les stratégies individuelles et collectives sont la plupart du temps aussi dominants que les avantages de cette nouveauté. Pour donner à cette implantation de meilleures chances à réussir, il faut l'aborder en tenant compte de son contexte.

Or l'échec d'un projet de changement peut être appréhendé par l'une des deux propositions du « dilemme du décideur » ²⁹ : soit le processus du changement est mené en misant sur les désirs du donneur d'ordre, il est donc perçu par les acteurs comme imposé d'en haut et risque d'être rejeté ; soit il est conduit en respectant la règle du jeu organisationnel et court le risque d'être faussé, dissous par les stratégies des acteurs.

Ce qui veut dire que chaque processus de changement est particulier parce qu'il s'opère dans un contexte organisationnel et humain particulier. Sa conduite requiert donc une certaine créativité afin de le placer convenablement entre les deux extrémités du « dilemme du décideur ».

La bibliographie

1. Vandangeon-Derumez I.(1998) . *La dynamique des processus de changement*, Numéro spécial, Les organisations face au changement, Revue française de gestion, n° 120, pp. 120-138.
2. De Divonne, P. (2005). *Conduire et accompagner les changements*, La lettre du CEDIP - En lignes n° 33, p2.
3. Collerette, Pierre et autres. (1997). *Le changement organisationnel : théories et pratiques*, Québec, PUQ, p20
4. Bernoux, Philippe. (2007). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, édition du Seuil, p 15
5. Autisser.D et J.M.Moutot. (2013). *Pratiques de la conduite du changement*, Paris, Dunod, p 93
6. Barabel.M, O.Mayer. (2006). *Managoer*, Paris, Edition Dunod, pp.387-390
7. Corderlier.B et H.Montagnac. (2008). *Conduire le changement organisationnel*, communication et organisation, n° 33, pp.8-16,
8. Autissier, D, Bensbaa, F. et Moutot, J-M. (2012). *Les stratégies de changement*, Paris, Dunod.
9. Hafsi T. & Fabi B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Paris, Editions Transcontinental, 418 pages
10. Autissier, D., Bensbaa, F. et Moutot, J-M. (2012). Op.cit,
11. Aidoud, Mohamed Faouzi. (2017). *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérie* .Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen, Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion & Sciences Commerciales, p 37
12. Ibid, p 33
13. Hafsi T. & Fabi B. Op.cit.
14. Aidoud, Mohamed Faouzi. (2017).Op.cit, p 39
15. Ibid, p 39
16. Sopranot, R. (2004). *L'évaluation des modèles de gestion de changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*, revue gestion, numéro 29, pp.31-42
17. Ibid, pp.31-42
18. Beckhard R. (1975). *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris, Dalloz, Traduit de (1969) Organization Development : strategies and models, Reading, Massachusetts, Addison westley, p12.
19. Sopranot, R. (2004). Op.cit. pp.31-42
20. Maeder, A. (2003). *Modèles et processus de gestion du changement organisationnel : l'intérêt des dispositifs d'interprétation et de médiation*. Thèse de doctorat, université de Lille, p 44
21. Ibid, p 45
22. Cassiman.S. (2001). *Le management de la transition vers la soutenabilité*. Belgique, Edition wolters klewer, 2001

23. Foudriat, Michel. (2011). *Sociologie des organisations*, France, Edition Pearson, 3^{ème} édition, p 331
24. Ibid. p 332.
25. Crozier M, Friedberg E. (1977). *l'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil, p 391
26. Ibid, p 383
27. Ibid, p 386
28. Teasdale, Chantal. (2001). *Accepter un changement technologique : pourquoi et comment ?*, Québec, Quotidien la presse, p 1
29. Crozier M, Friedberg E. (1977). Op.cit, p 388.