

Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC : le cas de SOMIZ

D .REZIGA AMINA

doctorante en science de gestion

Ahmed Ben Ahmed Oran 2

reziga03@gmail.com

Date de dépôt:22-04-2020

Date d'acceptation:10-05-2020

Le résumé

Dans une période assez loin, le changement organisationnel était en préalable une démarche volontariste et même accidentel. Par contre, maintenant et au bout à la mutation environnementale, il devient un cheminement obligatoire et naturel.

Dans ce contexte, la gestion de ressource humaine (GRH) en tant qu'un acteur majeur au sein de l'organisation, elle prend la responsabilité pour piloter le projet du changement selon une délégation prise par l'organisation générale.

L'intégration d'un système de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sollicite en préalable une reconfiguration au niveau des postes de travail et des individus avant qu'il ressort dans un cadre de manipulation et d'exécution successive des étapes à finaliser. La conduite d'un tel changement au sein de l'organisation fait à appel à un ensemble des scénarios rédigés dans un aspect psychosociologique et communicatif.

L'objectif de cette étude est de prouver que malgré le changement organisationnel à une finalité managérial, il interpelle l'intervention de d'autre discipline telle que la psychologie du travail en tant qu'une passerelle pour absorber la résistance soulevée durant la conduite du changement. Dans ce cadre, nous sommes réparti notre travail en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

La partie théorique est consacrée à définir le changement organisationnel, la chronologie, les différents scénarios (théories/processus), acteurs et les formes de changement. Par la suite, nous expliquons la résistance comme un levier de réussite du changement en précisant la carte des partenaires. Et comme dernier point, nous abordons la GRH en tant qu'un acteur stratégique dans la participation de la stratégie générale de l'organisation.

La partie pratique est consacrée à la description de l'organisation (activité, taille). Et présentation du projet de la GPEC le processus et la conduite du projet par la GRH en notant les différents difficultés pour intégrer le système.

A ce propos, nous sommes la chance à suivre le déroulement de projet du changement au sein de la société de maintenance industrielle d'Arzew (Oran, Algérie). La mission principale de cette organisation est de servir aux clients des prestations dans le domaine de maintenance. Elle s'assure à ses clients la qualité, délai et cout. A

cet égard, elle a engagé dans une démarche de GPEC afin de s'assurer une main d'œuvre qualifiée et compétente.

L'adoption du système de GPEC est piloté par la tripartie : consultant, GRH (cellule de gestion et développement des compétences) et la direction. Le projet est réparti en quatre phase : l'évaluation des compétences, la GPEC, la gestion de carrière et le référentiel des compétences. Cette démarche est suivie par l'accompagnement des consultants durant l'exécution du projet.

Notre cas pratique se concentre sur la phase de l'évaluation des compétences. Cette phase a pris une durée de huit mois. Pour assurer la réussite de la phase, l'organisation et avec le département de systèmes informatiques a créé une application pour remplir les formulaires de l'évaluation des compétences d'une façon informatisée en gagnant du temps et de papier.

A la base de l'observation, et même un entretien avec 23 employés qui s'occupent un poste d'encadrement, le projet a connu des problèmes durant la manipulation du projet soit entre les personnels ou bien avec légitimité des consultants et le rôle de la cellule en tant qu'un acteur intermédiaire. Devant ces freins, le Projet a pu être installé malgré quelque obstacle qui s'enlève avec le temps. Nous concluons que le changement organisationnel piloté par la direction de ressource humaine nécessite des compétences dans un aspect psychologique et sociologique afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

Mot clé : *changement organisationnel, GRH, psychosociologique, compétence, GPEC, SOMIZ, Algérie*

Abstract :

In a fairly distant period, organizational change was previously a proactive and even accidental approach. On the other hand, now and at the end of the environmental change, it is becoming a compulsory and natural path.

In this context, human resource management (HRM) as a major player within the organization, it takes responsibility for managing the change project according to a delegation taken by the general organization.

The integration of a predictive management of jobs and skills (GPEC) system requires prior reconfiguration at the level of workstations and individuals before it comes out in a framework of manipulation and successive execution of stages to finalize. The conduct of such a change within the organization calls upon a set of scenarios written in a psychosociological and communicative aspect.

The objective of this study is to prove that despite the organizational change to a managerial purpose, it challenges the intervention of other disciplines such as work psychology as a bridge to absorb the

resistance raised during the conduct of the change. In this context, we divide our work into two parts: the theoretical part and the practical part.

The theoretical part is devoted to defining organizational change, chronology, different scenarios (theories / processes), actors and forms of change. Thereafter, we explain the resistance as a lever for the success of the change by specifying the partner card. And as a final point, we approach HRM as a strategic player in the participation of the general strategy of the organization.

The practical part is devoted to the description of the organization (activity, size). And presentation of the GPEC project the process and the management of the project by the HRM, noting the different difficulties to integrate the system.

In this regard, we are fortunate to follow the progress of the change project within the industrial maintenance company of Arzew (Oran, Algeria). The main mission of this organization is to provide customers with maintenance services. It ensures its customers quality, time and cost. In this regard, it has engaged in a GPEC approach in order to ensure a qualified and competent workforce.

The adoption of the GPEC system is led by the tripartite: consultant, HRM (management and skills development unit) and management. The project is divided into four phases: skills assessment, GPEC, career management and the skills repository. This process is followed by the support of the consultants during the execution of the project.

Our case study focuses on the skills assessment phase. This phase took eight months. To ensure the success of the phase, the organization and with the IT system department created an application to fill in the skills assessment forms in a computerized manner, saving time and paper.

On the basis of the observation, and even an interview with 23 employees who occupy a supervisory position, the project experienced problems during the handling of the project either between staff or with legitimacy of the consultants and the role of the cell as an intermediary actor. In the face of these brakes, the Project was able to be installed despite some obstacle which is removed over time. We conclude that organizational change led by human resource management requires skills in a psychological and sociological aspect in order to achieve the objectives set by management.

Keyword : *organizational change, HRM, psychosociological, competence, GPEC, SOMIZ, Algeria*

Introduction

Au fil temps, plusieurs théories dans le domaine de management stratégique ont été émergés pour étudier l'environnement de l'organisation telle que le modèle de Porter de cinq forces, le modèle

de SWOT et l'émergence de sens de la veille stratégique...etc. mais l'environnement continue à évoluer et devenu plus complexe, instable et incontrôlable. Dans ce cadre, l'organisation est devant deux situations soit adapter à l'environnement ou bien l'avancer et joue le rôle d'un leader mieux que follower pour survivre. Dans ce stade, le changement comme indique son sens est la solution la plus compatible pour l'organisation pour faire face à la mutation environnemental. L'intitulé de notre recherche est s'inscrire dans un cadre d'un changement organisationnel adopté par une entreprise opère dans le domaine de maintenance industriel et plus précisément dans le domaine de service. Ce type d'exercice nécessite une main d'œuvre qualifié et compétent pour fidéliser les clients et augmenter son chiffre d'affaire car il se différencie à l'activité basée sur la production.

Dans ce cadre, la SOMIZ a engagé dans une démarche de changement au niveau de ressources humaines ou elle a implanté un nouveau système d'évaluation des compétences et de performances afin de varier ses ressources. Notre questionnement est de visualiser les différents obstacles qui peuvent confronter au moment d'une installation d'un système de la GPEC au sein de l'organisation de la SOMIZ. Pour répondre à ce questionnement, nous avons réparti notre travail en deux parties : la partie théorique et pratique.

La partie théorie consiste à définir le changement organisationnel, précise les différents formes, synthétise les différents scénarios pour conduire le changement et expliquer les niveaux de résistance qui peuvent l'organisation faire face. Par contre, la partie pratique consiste à décrire l'organisation et le projet implanté. Définir la conduite du projet par la tripartie : direction, cellule de gestion et développement des compétences et les consultants. Analyser et discuter les résultats de l'entretien et l'observation afin de soulever les défaillances reconnues par l'organisation.

I. Définition du changement : concepts et chronologie

Le non-changement est état qui décrit une situation de la stabilité et de confort chez l'individu. Il intervient dans une zone s'appelle : une zone de sécurité ou l'individu cherche à garder ses habitudes et ses attitudes. Par opposition, le changement est la situation contraire de la première mais elle peut être le fruit d'un apprentissage constructif et développé. Le passage d'une situation à l'autre peut entraîner chez l'individu un sens de peur, de non-contrôle et de stress. Dans ce cadre, le changement organisationnel chez Lewin (1952) : « est un passage d'état à l'autre ». Il renvoie à une situation initiale (de base) à une situation souhaitable (actuelle). Cette dernière nous empêchons à référer à la définition proposé par Belanger (1994) ou il trouve que le changement est : « un passage d'état actuel à un état désiré, d'une

situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernés ». A regard de cette définition, nous remarquons que le changement est finalisé. Il répond à un certain objectif fixé par les conducteurs du changement. Dans la même rubrique ajoute Gronad et Meston (1998) que le changement « est l'état de ce qui évolue, se modifie ». C'est-à-dire que le changement n'a pas un sens qu'avec le résultat qui le fait exister. (Zid, 2006, pp. 19-22)

Au fil des ans, plusieurs théories ont été manifestées afin de synthétiser le changement organisationnel en fur et mesure les changements structurels et conjecturels. A cet égard, nous distinguons deux approches explicatives du changement organisationnel : la première s'inscrit dans l'aspect statique ou l'organisation ne s'engage pas dans un contexte du changement qu'occasionnel. Par contre l'aspect dynamique prend en compte le contexte externe dans la structuration de l'organisation.

Pour éclaircir cet enchainement, nous illustrons notre recherche par le tableau ci-dessous (qui résume la chronologie des théories explicatives du changement organisationnel)

A propos au tableau, le changement organisationnel a reconnu une transition remarquable par apport au contexte socio-économique et même au niveau du rythme du changement. A cet égard, le changement a évolué d'un état graduel à un état radical au niveau organisationnel. Si nous accordons ce passage par le fondement théorique, nous remarquons que les mutations économiques s'évoluent en parallèle avec les réactions des acteurs sur la culture et la structure de l'organisation. Au fur et mesure, le changement devenu un phénomène naturel et une nécessité massive pour l'organisation devant un environnement évolutif. Pour titre exemple, la domination des théories de croissance, de cycle de vie et contingence sollicite un changement graduel et affinement ponctuel sous un contexte d'adaptation à un environnement. Par contre sous l'angle des théories de l'écologie des populations, l'approche organisationnelle, du changement culturel et cognitif et de l'équilibre ponctué, le changement est conçu par un changement radical sur les vols culturels, stratégiques en répondant à un choc ou une crise. En fur et

mesure, le changement prend une logique d'apprentissage et de l'innovation. Il rend à phénomène naturel et non occasionnel .Mais celle-ci peut créer une résistance part les collaborateurs.

Tableau1 : représente les différentes théories explicatives du changement

Les périodes	Processus	Acteurs	Les théories dominantes	Le contexte socio-économique
Après la guerre mondiale	Graduel Naturel	Dirigeant rationnel	La théorie de la croissance, cycle de vie, la contingence, développement organisationnel	Adaptation à l'environnement en croissance
La période 1970	Discontinu et révolutionnaire	Dirigeant héroïques	L'écologie de population, Approche configurationnelle, Un changement culturel et cognitif, équilibre ponctuel	Un changement radical en agissant simultanément sur la culture, la stratégie et structure
La fin des années 80	Continu Apprentissage	Initiateur à la réussite du changement	Les théories d'apprentissage évolution Les théories complexités ('Chaos)	Apprentissage et innovation
La fin des années 90 et début 2000	La dynamique du changement Adaptation liée par le temps	La communication et la collaboration		Vision claire Détermine les éléments constitués du changement

Source : (André Savoie, 2004, pp. 536-538) et (Benoit, 2012)

II. Processus du changement : Quel scénario ?

Le lancement d'un projet du changement nécessite en préalable une cartographie sur les différents promoteurs du projet (interne et externe), les outils (Matériel et immatériel) et procédures (méthode, technique et instruction) afin de garantir le bon déroulement du projet. La réussite du projet dépendra aux postes dont le projet est constitué. Dans ce contexte, le modèle contextualité proposé par Pettigrew en 1987 a mis l'éclairage sur une trilogie composée de : **contexte, contenu et le processus**. Le contexte du changement : se réfère aux éléments interne et externe qui le font exister (le changement). Par contre, le contenu du changement renvoie à la modification dont le changement va porter au niveau de l'organisation soit dans un contexte procédural ou bien structurel. Et comme dernier point dans le modèle, Pettigrew ajoute le processus du changement ou il ressemble entre la conception et la mise en place du changement envisagé. (Claude L.-L. H.-P., 2003, p. 404)

La conduite du changement au sein de l'organisation sollicite l'organisation à prédire des scénarios afin d'assurer la réussite du projet et minimiser les pertes. Dans ce cadre, plusieurs scénarios ont été incorporés pour dépasser les frontières de résistance. Comme

premier modèle, c'est le modèle de Lewin(1951). Il est reconnu aussi sous le nom de la théorie de gel. A propos de cette théorie, le processus du changement se commencera par une étape de suspension des attitudes existantes. Selon lui, il faut utiliser le stress comme un déclencheur pour exprimer l'insatisfaction sur l'état actuel. Et par la suite, les collaborateurs s'engagent d'une façon automatique à apprendre des nouvelles méthodes, comportements...etc. Et comme dernière étape, c'est l'étape de regel ou de recristallisation, elle se manifeste dans un contexte où les collaborateurs s'adaptent et adoptent des nouveaux comportements dont le changement est intégré d'une façon spontanée.

Une autre investigation a été proposé par Collerette et al (1997) ou il a réparti le processus du changement en quatre étapes :

- 1) **L'éveil** : cette étape sollicite à prendre en compte l'avis des collaborateurs sur le changement confronté. Plus les collaborateurs sont d'accord, plus ils ont qualifié des déclencheurs du projet.*
- 2) **Désintégrations** : à cet égard, ils apprennent quelque attitudes mais le sentiment de peur de l'inconnu d'hésité est encore présent.*
- 3) **Reconstruction** : dans cette étape, ils interagirent en parallèle avec le changement adopté afin de maîtriser ce qui est présent.*
- 4) **Intégration** : cette dernière étape, ils fonctionnent d'une façon naturelle les nouveaux comportements, les nouvelles attitudes ont substitué les anciennes. (Mahboub, 2013-2014, p. 31)*

Comme un troisième scénario, Kotter (2000), propose un modèle en quatre étapes. Chaque étape est subdivisée en sous étapes.

- 1) **Créer un climat pour le changement** : d'une façon générale, cette étape consiste à créer un climat favorable pour le changement adopté. Selon Kotter cette étape est réparti comme suit :*
 - a. **Susciter un sentiment d'urgence** : cette étape, nous renvoie à penser sur les sources du changement qui font déclencher des signes urgentes pour changer. Nous pouvons dire que le changement est volontaire.*
 - b. **Constituer un noyau dure** : elle consiste à généraliser le plus possible l'acte à changer. Dans ce cas, le leader crée une atmosphère de confiance et de communication.*
 - c. **Développer une vision** : la discision à changer doit être directive, claire et atteignable.*
- 2) **Engager l'ensemble de l'organisation** :*
 - a. **Communique la vision** : la communication doit être présente au bout de l'intégration du projet pour soutenir la compréhension et enlever les interrogations.*
 - b. **Donner des moyens d'action** : l'organisation doit mettre en place des acteurs suffisants pour piloter le projet*
 - c. **Définir des objectifs intermédiaires** : au moment ou le processus du changement se dure, il faut fixer des sous objectifs afin de garder la motivation des collaborateurs*

- 3) **Maintenir et mettre en œuvre le changement**
- a) **Consolider les progrès et demander plus** : avant de concevoir que le changement est réussie, il faut assurer la dernière étape.
- b) **Institutionnaliser la nouvelle approche** : changement doit cibler les habitudes et les comportements afin d'éviter toute action de relâchement (Mahboub, 2013-2014, pp. 31-32)

III. La typologie du changement

Le changement organisationnel est tentative, une étape et une démarche pour atteindre certain objectif. Il sert à aligner et réaligner la structure générale de l'organisation telle au niveau hiérarchique ou bien culturelle et même dans un ordre individuel. D'une façon générale, le changement peut préoccuper des niveaux graduels au niveau de l'organisation ou il se positionne dans un angle d'ajustement, de modification et maintien au niveau du système dans le moment où on parle de changement incrémental ou bien d'ordre 1. Par contre, si nous positionne dans un angle de transformation, on parle d'un changement radical ou bien un changement d'ordre 2 ou bien de type 2. Ce type supprime tout une redondance avec les habitudes, les méthodes et les procédures anciennes. Chacun de ces types dépend à l'intérêt sollicité par l'organisation et même par la source de ce dernière car elle engage dans une démarche du changement grâce à deux piliers : le système et les acteurs.

Le changement induit par le système se figure dans le changement irrépressible, imposé et non-planifié au regard des décisions stratégiques. En revanche, le changement induit par les acteurs est un changement guidé, planifié et intentionnel. Il est adopté sous des méthodes, des procédures et des perceptions appropriées et individualisées par les acteurs chargés par le changement. (André Savoie, 2004, pp. 538-539)

La distinction entre une telle forme du changement nécessite à déterminer les dimensions qui font partie de la mise en œuvre d'un tel changement ou l'autre. Parmi ces dimensions sont le temps et le degré d'intégration. A ce propos, nous distinguons entre un changement prescrit/ construit et changement épisodique et continu.

Le changement prescrit : est un changement conduit par le supérieur hiérarchique, décliné sous forme des objectifs à atteindre. Ce genre de changement est imposé par la hiérarchique, basé sur une vision claire, induite par les comportements des autres acteurs. Il dépend à un processus de type rétention (contrôle), sélection et variation.

Le changement construit : est un type totalement différent au changement prescrit. Il est conduit par des acteurs en favorisant l'autonomie de celle-ci. Il renvoie à une vision floue qui apparait sous une démarche à suivre et un comportement effectivement attendu. Ce

genre s'inscrit sous un processus de type variation, sélection et rétention. Il ressort dans un sens de négociation entre les acteurs.

Le changement épisodique/continu :

- Dans un cadre temporel, plus le temps de réalisation est long et moins fréquent, plus nous inscrivons dans un état du changement épisodique. Plus le temps d'intégration est court et d'une façon périodique, nous encadrons dans stade du changement continu.
- Dans un cadre de mise en niveau, nous classifions le changement épisodique au priori de l'organisation. Par contre, le changement continu se focalise relativement au niveau micro.
- Dans un cadre environnemental, le changement épisodique réside dans des périodes divergentes avec l'environnement. Le changement continu se fonctionne d'une façon régulière afin d'aboutir des niveaux du changement important et même le rendre plus attractif. Ce genre du changement est construit à la référence à un apprentissage et assimilation. En plus, ce qui différencie l'un à l'autre que le changement épisodique se circule dans une cascade d'imposition qui résulte en effet une forte résistance par les employés. (Benoit, 2012)

IV. Le conduit du changement : accompagnant et acteur

L'une des questions posées est de considérer le changement en tant qu'un projet à finaliser. Par contre, d'autres auteurs trouvent que le projet est notamment un des éléments du changement. A cet égard Weick et Quinn trouve le conduit du changement suivre six hypothèses :

1. Le changement est périodique et répétitif
2. Le changement est infini
3. Le changement est un processus dont les actions suivent la trajectoire cyclique du changement.
4. Le changement est un ajustement vers un équilibre organisationnel
5. le changement se figure sous des actions dont elle maintient l'harmonie de l'organisation
6. Le changement est perpétuel (continuel) (Benoit, 2012, p. 149)

Le mot conduit vient du latin conducere. Ce qui signifie « mener ensemble ». Conduire un changement consiste à accompagner les individus d'un état initial maîtrisé et sécurisé à état inconnu et nouvel. (Bornet, 2016, p. 74)

L'accompagnement est un appui afin d'assurer le succès du projet. Elle se figure sous forme des acteurs qui jouent le rôle d'un animateur du projet et en même temps ceux qui le réalise. Cette investigation nous amenons à prendre en compte légitimité des accompagnateurs vers les collaborateurs. Cette légitimité prend plusieurs formes : une légitimité technique (compétence), légitimité politique (pouvoir), légitimité moral et historique. (Yves Frédérique 406). Plus le

changement est complexe, plus les différentes nature légitimités devront être vraisemblablement mobilisé ajoute le même auteur. A ce propos, nous pouvons distinguer entre les accompagnateurs externes et internes.

a) Les facteurs internes

Les accompagnateurs internes sont généralement les acteurs associés à l'organisation ou on distingue :

- **L'auteur de métier** : *est une personne qui occupe un poste au sein de l'organisation (service, division et direction). Il participe dans la mise en place du projet selon son expérience professionnelle ou bien un représentant d'un groupe.*
- **L'acteur projet** : *son poste est rattaché directement au projet adopté. Il participe d'une façon absolue sur l'intégration du projet. Son rôle peut être similaire à l'acteur métier.*
- **Le dirigeant** : *le dirigeant est également le synonyme d'un autoritaire. Il interagit en tant qu'un fondateur du projet il même. Il le décline sous forme des objectifs à atteindre. Son rôle est déterminé selon le contexte envisagé, il peut être un porte-parole dans un mode représentation-référence ou bien médiateur dans le mode de représentation-consultant.*
- **Le système d'information (SI)** : *le terme acteur se réfère généralement à l'être humain. Il se réfère à toute expression du mouvement, de réflexion et interaction. Le SI se fige en tant qu'un acteur pour accomplir ou structure l'ancien système selon la nature du changement porté. Il est en fait un outil dont l'organisation le construit afin de relever les obstacles confrontés au moment du travail. (Benoit, 2012, pp. 195-197)*

b) Les facteurs externes

L'organisation fait à appel à des interventions externes au moment où les ressources ultérieures n'arrivent pas à remplir certaines tâches ou bien certaines missions. Et même parfois des ressources que l'organisation ne détienne pas. Généralement, l'intervention externe est apparaitre sous forme d'un cabinet, conseil, des experts, des bureaux d'étude...etc. les cabinets particulièrement réparti en quatre types : des cabinets de conseil et coaching, et des cabinets spécialistes et généralistes.

- *Les cabinets de conseil : prennent le rôle d'un expert ou ils diffusent des recommandations qu'ils valident et mettent en œuvre ci-après.*
- *Les cabinets de coaching : prennent le rôle d'un accompagnateur ou ils font appel à son client afin de contextualiser le changement envisagé selon les objectifs déclinés par le client. Ils prennent en charge la mise en œuvre du changement transformé selon l'accord entre le cabinet et le client.*

- *Les cabinets généralistes : sont les cabinets qui interviennent sur tout type de secteur ou métier*
- *Les cabinets spécialistes : sont des cabinets qui interviennent dans un domaine particulier. (Ricou Juliette, 2018, p. 58)*

Dans notre cas étude, nous étudiant exclusivement les consultants en tant qu'un acteur pour conduire un changement. Ce genre de métier est apparu au 19^{ème} siècle. On peut définir la consultation comme « une démarche, c'est-à-dire un processus interactif, plus en moins organisé entre un client, c'est-à-dire une ou des personnes ayant des rôles spécifiques au sein d'un système, et un intervenant indépendant, faisant l'objet d'un contrat temporaire, ayant pour but d'aider ce client à analyser des difficultés et à mobiliser des ressources afin de favoriser des changements au sein de ce système. » (Claude L. , 2007, p. 170). La mission de consultation est concrétisée sous forme d'un contrat signé entre les consultants qui comportent en tant qu'un expert ou bien catalyseur. Le consultant renvoie à un expert au moment où il propose des solutions selon les anomalies détectées. Par contre, le consultant comporte comme catalyseur afin de résoudre les problèmes rencontrés et participer d'une façon directe au développement des capacités de l'organisation. Le map de conduite est élaboré par la collaboration entre le consultant (catalyseur) et les membres d'organisation. (Claude L. , 2007, pp. 171-172)

V. La résistance un acte humain : faut-il juste manager ?

Le caractère humain réside dans sa complexité et l'incapacité à prévoir ses comportements et même ses réactions devant une situation particulière. Et même parfois, une même situation peut être managée différemment d'un l'être humain à l'autre. Devant ce discours, l'organisation en tant qu'un construit social, doit donner une préoccupation importante pour les orienter vers les même objectifs. Le changement est acte purement managérial mais ses effets renvoient aux individus qui font partie du champ organisationnel. Ils comportent comme un ensemble des électrons au d'un champ électrique. Dans ce cadre, la résistance est s'exprimée par un ensemble des comportements, des réflexions vers une situation innovante. Elle vient du latin sistere. Ce qui signifie : s'arrêter. Dans la science humaines ajoute le même auteur que la résistance « décrit un processus psychologique qui ralentit ou entrave la mise en œuvre d'un changement » (Ricou Juliette, 2018, p. 72). Elle a un rapport rythmique car il varie d'un individu à l'autre ou d'un groupe à l'autre. A cet égard, nous distinguons des niveaux pour la résistance : individuelle et dans le groupe et dans l'organisation. (Ricou Juliette, 2018)

a) *La résistance une voie individuel*

La résistance individuelle(RI) s'inscrit proprement aux aspects cognitifs, intellectuels et personnels chez l'individu. Dans cette voie, plusieurs acteurs ont identifié un ensemble des causes qui peuvent être à l'origine la source de la résistance. Pour un titre exemple, Kolter et Schlesinger(1979) trouve que la résistance est décrite sous forme d'une défense d'intérêt, une manque de confiance, une faible tolérance au changement et une différenciation d'appréciation au regard de la situation. Par contre, Brénot et Tuvée (1996) pense que la RI vienne de : niveau d'éducation, aptitudes vers le changement, les raisons économiques, les attitudes, préjugés et les craints et les conflits...etc. (Benoit, 2012, pp. 198-199)

Tous ces arguments peuvent être à l'égard la source de résistance chez l'individu. Dans ce sens, nous pouvons distinguer plusieurs types d'individus vis-à-vis leur position demeure le changement envisagé ou on distingue :

- *Les passifs : ils n'ont rien à perdre ou à gagner dans le projet*
- *Les hésitants : sont prêt à s'investir s'il trouve leur compte*
- *Les déchirés : ils ont autant de façon positive devoir les choses que d'arguments pour les remettre en cause*
- *Les engagés : ils soutiennent le projet sans condition*
- *Les constructifs : ils soutiennent le projet tout en faisant preuve d'esprit critique*
- *Les opposants : ils n'acceptent pas le changement qu'en face un pouvoir plus fort*
- *Les individualistes : ils se sentent libre de pouvoir faire ce qui leur plaît quant au projet*
- *Les irréductibles : ils négocient rien (Ricou Juliette, 2018, p. 74)*

Tous éléments peuvent être présents sous forme d'une carte de partenaire afin de traiter les alliés ou ils sont classés selon le degré de leur synergie et antagonisme. Les alliés sont les personnes qui ne sont pas d'accord mais ils sont alignés vers un accord commun : les engagés, constructifs, hésitants, déchirés et les passifs. Et la deuxième catégorie renvoie aux personnes les plus contractés du changement comme : les opposants, irréductibles et les individualistes. (Ricou Juliette, 2018, p. 76)

Cette répartition aide le manager ou le chef de projet à tracer un ensemble des stratégies afin de minimiser les écarts et unifier les objectifs.

b) *La résistance dans une voie du groupe*

La nature humaine exige l'individu à vivre dans une communauté ou il porte les mêmes comportements, les attitudes et mêmes habitudes. Dans ce cadre et au niveau organisationnel, l'individu cherche à

positionner dans tel ou tel groupe afin de sentir son appartenance et son existence. Il s'encadre dans un stade de conformité car il se comporte selon les normes du groupe qu'il appartient, et même le sens de solidarité quand il cherche à faire face à la pression qu'il confronte au milieu du travail. (François Petit, 1998, pp. 16-17)

L'appartenance à un groupe considère le même auteur un support culturel, cognitif, affectif et stratégique pour survivre dans une organisation. A cet égard, la réflexion de groupe devant les situations crée un stress lié au menace envisagée et même une baisse temporaire de l'estime de soi à cause de l'échec (Fiske, 2008, p. 606). Mais ce qui valorise l'aspect du groupe c'est la capacité à prendre des décisions afin de résoudre les problèmes. Dans ce contexte, Lewin(1943) valorise le rôle du groupe dans la conduite du changement ou il décrit la juxtaposition des groupes entre l'accord et désaccord sur le changement qui se réuni dans un point d'équilibre. Chaque modification entraine une opposition dans certain quotté. Dans ce cas, l'équilibre est atteint au moment où la tension interne s'élève dans le groupe. (Claude Louche, 2007, p. 53)

Dans le même discours, Kiesle(1971) propose une théorie nommée la théorie d'engagement. Cette théorie consiste à interagir dans les actes beaucoup plus sur la conception car les individus sont plus convaincus par les gestes que par les méthodes de conviction sur le changement implanté. Ces actes doivent être visible, irrévocable et se réalisent dans un cadre de la liberté. (Claude Louche, 2007, pp. 53-55)

c) La résistance d'une voie organisationnelle

Au regard d'une résistance organisationnelle, le niveau d'analyse est beaucoup plus complexe car il est lié directement à la stratégie de l'organisation. Selon la théorie écologique des populations, les organisations trouvent la difficulté à s'adapter naturellement à l'environnement. Celle-ci renvoie aux influences intra-groupes ce qui concerne les intérêts des uns aux autres. Le Quinn(1980) compte tenu la même interface que la théorie d'écologie des populations ou il ajoute que l'organisation préfère à garder leur stratégie que la changer radicalement. (Benoit, 2012, pp. 203-204)

Cas pratique

Afin de répondre au questionnement posé auparavant nous avons fait un stage au sein de l'organisation SOMIZ dans une période de deux mois durant l'année actuelle 2019. Donc nous allons répartit notre cas pratique comme suit : identification de la société SOMIZ et le système de management intégré. Identifier la nature du projet et les différents acteurs. Décrire et discuter les résultats obtenus à partir de l'entretien et l'observation.

I. Identification de l'organisation

La Somiz (société de maintenance industrielle d'Arzew) est une société qui opère dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance et de la rénovation des installations industrielles. Elle a été créée le 5/5/1991 à Arzew (Oran, Algérie). Elle est l'une des filiales de groupe Sonatrach. Depuis sa création, la société joue un rôle incontournable dans le marché national afin de répondre à la demande croissante de l'industrie du pétrole et de gaz.

Dans ce cadre, le potentiel humain et technologique sont les deux piliers indispensables au sein de la société afin d'assurer la qualité de ses services. À ce propos, cette société en tant qu'une société prestataire cherche à garantir à ses clients la trilogie suivante : qualité, délai et coût.

II. Le système de management intégré et la Somiz

Le système de management intégré (SMI) est un système qui sollicite une harmonie entre le management de qualité, le management de l'environnement et le management de sécurité et la santé. Ce nouveau système est émergé dans le cadre d'enlever la juxtaposition de l'ancien système de management (SM). Ce dernier a été élaboré par des organismes différents et écrit sous des normes juxtaposées les unes et les autres. Cette différenciation a déclenché des alertes sur la crédibilité du système il même.

Afin de résoudre ce problème, le SMI est considéré comme une démarche qui fonctionne d'une façon harmonique et non un effet d'addition. Mais jusqu'à maintenant n'existe pas une norme unifiée pour le SMI.

Dans ce contexte, la Somiz, et dans le 30/9/2018 a été certifiée par le SMI conformément aux trois référentiels ISO9001 version 2015 pour la qualité, ISO14001 version 2015 pour l'environnement et OHSAS18001 version 2017 pour la santé et sécurité. Cette certification a été audité par l'organisme certificateur Vinçotte¹ de 21 au 26 juillet 2018. La Somiz a engagé dans ce système afin de :

- *Harmoniser les moyens et les procédures structurels de la Somiz*
- *Renforcer le climat de confiance et de travail avec l'ensemble des parties intéressées : clients, personnels, partenaires et fournisseurs.*
- *Assurer une permanence d'amélioration de la performance des activités de Somiz*
- *Centraliser les objectifs des trois domaines : qualité, sécurité et environnement*

III. Intégration du projet et ses acteurs

¹ Vinçotte est une entreprise Belge, fondée en 1872. Elle fait partie des plus grands organismes de contrôle l'espèce Européen. Cette Organisme prend le nom de l'ingénieur Robert Vinçotte. Ce fondateur a pris une mission de surveillance des chaudronnières à vapeur dans les usines.

a) La mise en place du projet

La mise en place du projet au regard des résultats a connu un ensemble des étapes afin de mettre œuvre le projet. A cet égard, une étude a été envisagé par les consultants afin d'identifier le champ d'activité de l'organisation, le marché concurrentiel, les objectifs stratégiques soulignées par la direction, le fonctionnement de différents structures. Comme en deuxième étape, ils ont réuni avec la cellule chargée par le projet afin d'expliquer le contenu du projet, les différentes démarches à suivre pour intégrer le projet en précisant : les étapes du projet (qui ont cité auparavant) et les supports (les documents). Et comme une troisième étape, des réunions ont été organisé entre la tripartie du projet : consultants, la cellule, directeurs de différents structures dans le but d'expliquer le processus d'évaluation, la notation, les grilles d'évaluation...etc.

b) Les conducteurs du projet

La direction est l'acteur principal de projet GPEC car s'est-elle qui a proposé, choisi, négocié et concrétisé ce projet. La GRH est la main droite de ce projet. Elle a pris la responsabilité à piloter, suivre et intégrer le projet au sein de l'organisation. Elle est accompagnée par la création d'une cellule nommée la cellule de gestion et développement des compétences (GDC). Cette cellule est chargée par l'exécution du projet, la prise de contact, organisations des ateliers du travail avec les consultants et même organiser des jours de sensibilisation afin d'identifier le projet pour les employés. Elle prend en compte toute réclamation, suggestion et conseils proposés par les directeurs. Les consultants sont des experts et des enseignants dans le domaine de ressources humaines Le système d'information est apparait notamment sous forme d'un système informatisé pour évaluer les subordonnés afin de gagner du temps et minimiser la consommation de papiers. Ce système est installé au niveau de l'organisation. En parallèle, la cellule peut contrôler l'état d'avancement de chaque structure. Les fiches d'évaluation ont été transformées proposé par les consultants. Le projet est conduit par tripartie : direction, GRH (cellule), les consultants et le système d'information.

IV. Résultats et discussion

Notre stage au niveau de l'organisation nous a donné la chance à suivre les travaux de la cellule et les consultants en même temps durant l'exécution du projet. Dans ce cadre, nous avons construit un guide d'entretien avec 23 chefs d'encadrement (qui ont censé par l'évaluation) afin d'identifier la démarche suivre par l'organisation

pour intégrer le projet en précisant les axes suivants : la conduite du changement, la formation la communication et l'utilité et l'importance du projet. Et en même, nous avons interrogé les interviews à exprimer leurs points de vue sur le projet et les points à améliorer tout en prenant en compte la nature d'activité exercée par ces derniers. Et aussi de voir si les chefs de projet (la cellule) ont bien compris l'utilité du projet. Nous avons donné la liberté de s'exprimer dont l'entretien est semi-directif dont le nombre des interviews atteint 23 par apport une soixantaine de chefs d'encadrement. Nous résumons les réponses de interviewés dans le tableau ci-dessous. Selon le tableau, nous avons résumé à peu près les réponses des intervenants afin identifier les avis des chefs d'encadrement sur le système d'évaluation adopté.

Tableau 2 : Représente les réponses des intervenants à propos du changement effectué

Axes	contenu	Réponses	Commentaire
La conduite du projet	Les objectifs du changement Le temps de préparation La qualité de système d'évaluation Les attentes par ce changement	Les objectifs sont clairs. Le soutien du projet est fourni par la direction Le système d'évaluation (bénéfique, objectif, utile.)	Les interviews trouvent que le temps est insuffisant pour adapter Ils ont d'accord sur les attentes de système d'évaluation
Formation	Les moyens de formation Compréhension de changement envisagé	Des jours de sensibilisations et de présentations	Ils trouvent que les jours de sensibilisations ne figurent pas dans une qualité de sens de formation
La communication	Les outils de communication	Des jours de sensibilisation Des réunions Des séances de formation Messagerie	les réponses des interviews sont juxtaposés l'un à l'autre ce qui concerne les outils de communication une confusion entre formation et communication

Source : élaborer par nous sous les réponses des interviews de l'entretien
Nous remarquons que les réponses en général sont juxtaposées entre une catégorie à l'autre. Et même, ils ne sont pas encore compris les attentes du système d'évaluation. Et la direction n'a pas donné beaucoup d'informations sur le lien entre le système envisagé et les pratiques de ressource humaines (formation, recrutement, rémunération). Et aussi, ils n'ont pas des informations sur le plan d'action qui suit l'opération d'évaluation.

Dans notre interview, nous avons notamment remarqué une similarité sur ce qui cité dans le cadre théorique sur la carte de partenaire ou il sert à catégoriser les subordonnés afin de décliner des stratégies appropriées aux situations confrontées. Au bout discussion, les chefs ont proposé un ensemble des propositions dans le but d'améliorer et contextualiser le système d'évaluation selon le besoin de leur activité. Dans ce cadre, nous proposons une cartographie sur les chefs qui nous avons rencontré :

- **Les opposants** : sont les chefs qui ont refusé carrément le projet malgré que la réalisation du projet atteigne 80%.
- **Les engagés et les constructifs** : ce genre des chefs ont proposé les points suivants : la fiche doit être précise, ponctuelle, simplifiée, allégée et selon les caractéristiques de chaque structures.
- **Les hésitants** : ils suivent le changement en attendant ce qui doit porter ce dernier
- **Les passifs** : des chefs d'encadrement non pour ou contre. Ils ne cherchent pas à savoir.

Cette approche, nous a amené à détecter les défaillances du projet chez les chefs d'encadrement mais l'organisation n'a pas le temps à traiter ce genre de problème. Selon nos observations, nous avons remarqué que l'absence d'une boîte d'écoute a entravé les chefs à s'exprimer leur point de vue. Une autre remarque que nous pouvons ajouter, c'est que le changement d'équipe de la cellule par la direction. Ce changement est le résultat d'un désaccord entre les consultants et les acteurs du projet. Ce qui caractérise la nouvelle équipe est historiquement isolé. Par contre, la deuxième équipe est connectée généralement par tous les membres de structures car elle a occupé le poste des relations professionnelles avant qu'elle serait installée au niveau de la cellule.

Conclusion

A propos de notre entretien et nos observations, cette recherche nous a amené à constater que la conduite du changement au sein de l'organisation fait appel notamment des acteurs comme un support afin de récolter les fruits de celle-ci. L'engagement dans une démarche du changement en point de vue de l'organisation a un caractère managérial et a un intérêt stratégique mais cette postulat n'est pas suffisante car l'organisation est un construit social, culturel et cognitif. A cet égard, elle doit prendre en considération l'aspect humain comme un appui pour atteindre les objectifs managériaux. Selon notre expérience notamment au niveau du SOMIZ, nous avons constaté que le rôle social est indissociable pour mettre en œuvre une telle politique. Et même le rôle communicatif est un élément fondamental car la mise en place d'une boîte d'écoute peut faciliter aux acteurs de projet à intégrer le système d'une façon efficace et

assurer la participation des subordonnés et les chefs d'encadrement. Et même comme un troisième point, l'acquisition d'une certaine compétence dans le domaine psychosociologique peut favoriser l'entente entre la tripartie : consultants, cellule et les chefs d'encadrement et même les subordonnés. Le résultat réel du projet de GPEC réside dans la légitimité des acteurs du projet (la cellule et la GRH) après le départ des consultants.

Cette expérience nous a donné l'occasion à suivre la conduite du changement au sein de l'organisation et analysé en chaud la nouvelle situation mieux qu'être une analyse à froid à partir d'un questionnaire.

Bibliographie

- André Savoie, C. B.-S. (2004). *Le changement organisationnel*. Nancy: PUN.
- Benoit, C. (2012). *Changement Organisationnel et Management par projet: Mobilisation des systèmes d'information*. Paris: L'Harmattan.
- Bornet, C. (2016). *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés*. Dunod.
- Claude Louche, A. C. (2007). *Introduction à psychologie du travail et des organisations: concepts de base et application*. Paris: Dunod.
- Claude, B. J.-L. (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod.
- Claude, D. C. (2005). *Changement dans les organisations: Tom1- Stratégie, processus et performances*. Paris: L'Harmattan.
- Claude, L. (2007). *Psychologie sociale des organisations (éd. 2e édition)*. France: Armand Colin.
- Claude, L.-L. H.-P. (2003). *La psychologie du travail (éd. 2)*. Paris: Editions d'Organisation.
- Faouzi, A. M. (2017-2018). *Pilotage du changement organisationnel: enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Oest algérien*. Tlemcen, Sciences Economiques, Option: Management, Algérie: Université Abou Bakr Belgaïd.
- Fiske, S. T. (2008). *Psychologie sociale*. (S. Huyghues, & V. Provost, Trads.) De Boeck.
- François Petit, M. D. (1998). *Introduction à psychologie des organisations (éd. 3e édition)*. Paris: Dunod.
- Mahboub, L. (2013-2014). *La communication Internet et le Changement Organisationnel en Entreprise*. Tlemcen, thèse de Magister Système d'Information et de communication en Entreprise: Université Abou Baker Blegaid.
- Pierre, F. (2004). *Ergonomie (éd. 1)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Ricou Juliette, M. V. (2018). *Pro en Conduite du changement: 66 outils, 11 plans d'action métier*. Paris: Vuibert.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Montréal: Université de Québec.