

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM. Pôle Universitaire de
KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des Organisations

**ANALYSE DU RÔLE DE LA FONCTION RH DANS LA CONDUITE DE
CHANGEMENT DE CRISE**

CAS D'ÉTUDE: TRUST BANK ALGERIA

Élaboré par : OUAR Nadji

Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym

ANNÉE 2020/2021

Résumé

De nos jours les entreprises sont confrontées à de plus en plus de défis liés principalement à leur capacité à se transformer, se développer et à gérer le changement. Au fil des années, la conduite de changement a été internalisée dans les entreprises en attribuant un rôle considérable à la fonction Ressources Humaines dans la mise en œuvre de ce processus. Ce travail de recherche vise à mettre en exergue les rôles des acteurs de la fonction RH de la Trust Bank dans la conduite de changement de crise (la crise sanitaire). Cette recherche s'inscrit dans l'approche méthodologique qualitative. Des entretiens ont été menés avec les acteurs RH de l'entreprise. Les rôles principaux émergents dans notre recherche selon Walker et Reif (1999) sont principalement le rôle « Promote needed change » et « establishes success measures ».

Mots clés : Ressources humaines – changement de crise – fonction RH – acteurs RH

Abstract

Nowadays, companies are facing more and more challenges related mainly to their ability to transform, develop and manage change. Over the years, change management has been internalized in companies, giving a considerable role to the Human Resources function in the implementation of this process. This research work aims to highlight the roles of the actors of the HR function of the Trust Bank in the management of crisis change (the health crisis). This research is part of a qualitative methodological approach. Interviews were conducted with the company's HR actors. The main roles emerging in our research according to Walker and Reif (1999) are mainly the role "Promote needed change" and "establishes success measures" which will be highlighted during our interviews and we will see the relationship with our collected data.

Key words: Human resources - crisis change - HR function - HR actors

ملخص

تواجه الشركات في الوقت الحاضر المزيد والمزيد من التحديات المتعلقة بشكل أساسي بقدرتها على تحويل التغيير وتطويره وإدارته. على مر السنين، تم استيعاب إدارة التغيير في الشركات من خلال تخصيص دور كبير لوظيفة الموارد البشرية في تنفيذ هذه العملية. يهدف هذا العمل البحثي إلى تسليط الضوء على أدوار الجهات الفاعلة في وظيفة الموارد البشرية في إدارة تغيير الأزمة (الأزمة الصحية). هذا البحث جزء من المنهج النوعي المنهجي. تم Trust Bank البشرية في Walker and Reif إجراء المقابلات مع لاعبي الموارد البشرية بالشركة. الأدوار الرئيسية الناشئة في بحثنا وفقًا لـ (هي بشكل أساسي دور "تعزيز التغيير المطلوب" و "إنشاء مقاييس النجاح" التي سيتم تسليط الضوء عليها 1999) لاحقًا خلال المقابلات التي أجريناها وسنرى العلاقة مع البيانات التي تم جمعها.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية -تغيير الأزمة -وظيفة الموارد البشرية -الفاعلون في الموارد البشرية

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près comme de loin à la bonne réalisation de mon stage pratique et de mon mémoire.

Particulièrement, je souhaiterais remercier ma directrice de mémoire, Dr. MADAGH Samira Rym, pour son accompagnement et son soutien.

Je souhaiterais également remercier Trust Bank Algeria pour leur accueil, soutien et leur aide à chaque étape du processus. Une pensée particulière à l'équipe de la direction des ressources humaines.

Je remercie aussi l'ensemble de mes camarades, promotion Management des Organisations 2019-2021.

Je remercie, évidemment, les membres de ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours et plus particulièrement mes parents.

Enfin, je remercie les efforts et la ténacité qui ont fait battre mon intérêt tout au long d'un cheminement accidenté, durant une année marquée par une crise sanitaire mondiale.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	8
Objectif de la recherche.....	11
Pertinence théorique.....	11
Pertinence managériale.....	11
Questions de recherche.....	12
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	13
I. Revue de littérature.....	14
1. Travaux de Dave Ulrich (1999).....	15
2. Travaux de Walker et Reif (1999).....	18
3. Travaux de Caldwell (2001).....	19
II. Cadre conceptuel.....	21
1. Le changement.....	21
1.2 Formes du changement.....	21
1.3 Causes du changement.....	21
2. La conduite du changement.....	22
2.1 Objectif de la conduite de changement.....	22
2.2 Les enjeux de la conduite de changement.....	22
3. Différents regards sur la conduite de changement.....	23
3.1 Le changement du aux actions sur les dispositifs organisationnels.....	24
4. La conduite de changement internalisée.....	25
4.1 Étapes.....	25
4.2 Méthodologie.....	26

4.3 Avantages.....	26
4.4 L’internalisation des pratiques en gestion du changement.....	26
4.5 La maturité des pratiques en conduite de changement.....	28
5. La fonction RH, une fonction de gestion et d’accompagnement.....	31
5.1 La reconnaissance du facteur humain.....	31
5.2 L’individu et le changement.....	32
5.3 L’agent de changement.....	32
5.4 Une fonction d’accompagnement.....	32
6. Le management du changement.....	33
6.1 L’anticipation RH au changement.....	33
6.2 Le pilotage des RH sur le changement.....	34
7. Le rôle de la fonction RH dans la conduite de changement selon le modèle de Walker et Reif (1999).....	36
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	38
I. Méthodologie de recherche.....	39
1. Posture épistémologique.....	39
2. Approche méthodologique.....	39
3. Outils de collecte des données.....	39
3.1 Entretien.....	39
3.2 Interviewés.....	39
4. Outils d’analyse de données.....	40
II. Contexte organisationnel.....	40
1. Trust Bank Algeria.....	40
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	44
I. Présentation des résultats.....	45
1. Tableau des verbatim.....	45
2. Les rôles des acteurs RH dans la conduite de changement au sein de Trust Bank Algeria.....	48
3. Discussion.....	48
CONCLUSION.....	50
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	52

ANNEXES.....	54
ANNEXE-A : GUIDE D'ENTRETIEN.....	56

Liste des tableaux

Tableau	Libellé	Page
1	Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH	19
2	Internalisation pour six entreprises françaises et québécoises	28
3	Modèles de maturité des pratiques en conduite de changement	30
4	Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH	36

Liste des figures

Figure	Libellé	Page
1	Modèle de Dave Ulrich N°1	16
2	Modèle de Dave Ulrich N°2	17
3	Modèle des rôles réalisé d'agent de changement RH	20
4	La courbe du changement	23
5	Les pôles du changement	25
6	Le changement selon une perspective psychanalytique	35
7	Actionnariat Trust Bank Algeria	41

Liste des abréviations

DG : Direction Générale

DRH : Direction des Ressource Humaines

GPRG : Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines

LTD: Limited Company

RH: Ressource Humaine

TBA : Trust Bank Algeria

Introduction

Au cours des quinze dernières années, l'environnement turbulent et la concurrence accrue provoquée par la mondialisation ont incité les organisations à repenser leurs méthodes pour rester compétitives. Par conséquent, la fonction ressources humaines est amenée à se mettre à jour afin d'apporter plus de valeur ajoutée à l'organisation. Évidemment, ce changement ne peut se faire sans une mise à jour du rôle joué par les services des ressources humaines. Selon Ulrich (1996), les quatre rôles que les départements et les professionnels des ressources humaines doivent désormais jouer pour réussir sont les partenaires stratégiques, les partenaires administratifs, les défenseurs des employés et les agents de changement.

Plusieurs facteurs ont permis d'accélérer le changement des professionnels en ressources humaines. Y compris l'utilisation croissante de la technologie et le recours accru à l'internalisation de conduite de changement. Pour avoir la capacité d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, il est nécessaire de se débarrasser des rôles traditionnels.

De plus, le discours dominant des chefs d'entreprise insiste sur le fait que dans ce puissant mouvement d'adaptation aux nouvelles formes de concurrence, rien n'est plus important que les personnes (Demers et Hafsi, 1997).

Cependant, une faible prise en compte de la culture attentive à ces enjeux humains peut conduire à une résistance majeure au changement, entraînant d'une part de graves séquelles psychologiques, d'autre part, la mise en péril du projet de changement. Bien qu'il soit difficile de prédire avec précision l'impact de ce phénomène, mentionnons quelques manifestations possibles de la gestion des risques du changement aux niveaux individuel et organisationnel.

Lorsqu'un changement majeur survient, il peut mettre mal à l'aise les personnes qui y sont confrontées (Demers et Hafsi, 1997). Selon ces auteurs, si les gens ne sont pas pleinement préparés aux changements qui les attendent, alors la résistance au changement est même inévitable. Le changement dit « organisationnel » entraînera « toute modification relativement permanente des sous-systèmes de l'organisation, à condition que l'organisation puisse être observée par ses membres ou des personnes associées » (Collerette, Delisie et Perron, 1997, p. 20 pages)

Ainsi le changement lorsqu'il est mal interprété par les managers peut causer des dérives comportementales comme le stress, l'agressivité, la colère, la frustration, le

doute, les désillusions et la dérision conduisant ainsi à un sentiment de perte, des problèmes psychologiques et moraux (Macadam, 1993 ; Buono ; 1997).

Seulement, ces dommages physiologiques et moraux des individus vont se répercuté elle-même sur les organisations qui y sont confrontées ce qui va enduire une déstabilisation de la structure de travail et organisationnel. A ce titre, nous pouvons noter une diminution de la productivité et de l'engagement des employés et une augmentation de l'insatisfaction avec des comportements dysfonctionnels comme les conflits, l'absentéisme, le vol, le retard et le sabotage. Ce qui par la suite provoquera un climat de tension et d'ironie générale (Macadam, 1993 ; Buono ; 1997 ; Collette, Delisie et Perron, 1997).

Par ailleurs, la fonction RH est la fonction qui est la plus apte à agir et intervenir dans des cas de changements difficile seulement la ressource humaine constitue une ressource difficile à gérer et à saisir, rare sont les dirigeants, les professionnels RH ou les gestionnaires de projet sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuelle en période de changement.

Face à cela, le rôle d'agent de changement dans la fonction RH suscite de plus en plus d'intérêts de la part des responsables de la gestion des personnes. A ce titre, plusieurs auteurs dont Dave Ulrich (1999) et Walker et Reif (1999) ont fait ressortir les rôles que doit avoir la fonction RH dans un contexte de changement organisationnel. D'ailleurs, plusieurs de ces écrits font la promotion d'une GRH à valeur ajoutée dite plus efficace et plus stratégique revêtant un caractère proactif et intégrateur entre la gestion des activités RH et la gestion globale de l'entreprise.

Face à ces conséquences négatives tant pour les organisations que pour les individus, les entreprises ont toute intérêt à limité et diminuer toute formes de résistances qui peuvent mettre en péril le bon déroulement d'un projet de changement.

La structure de notre travail se divise en trois chapitres. Le premier chapitre présentera les concepts théoriques dans la revue de littérature et le cadre conceptuel. Nous aborderons par ailleurs, les différents travaux de plusieurs auteurs. Le deuxième chapitre sera le cadre méthodologique, ou nous allons directement dans le vif du sujet pour présenter la méthode de recherche, la collecte des données et l'entreprise qui nous a permis de le faire. Enfin, dans le troisième chapitre qui nous analyserons et synthétiserons nos résultats et nous en discuterons pour en tirer des conclusions.

Objectif de la recherche

La littérature portant sur l'agent du changement RH ne délimite pas réellement les frontières de ce rôle et ne définit pas clairement les comportements et actions à mener par ces acteurs pour faciliter la transition.

L'objectif de cette recherche est de faire ressortir un ensemble d'actions et d'interventions mises en œuvre par les destinataires d'un changement, des professionnels RH de l'entreprise Trust Bank Algeria. En outre, la contribution réelle de la fonction RH de la Trust Bank Algeria dans la conduite de changement sera mise en avant.

Par ailleurs, à travers une analyse comparative entre le rôle attendu et le rôle mis en œuvre, nous pourrions dégager les axes d'interventions que la fonction RH devra intégrer.

Ce travail s'effectuera au sein de la Trust Bank Algérie et s'inscrira dans le cadre des changements induits par la crise sanitaire en particulier et de tous les changements vécus par l'entreprise en général.

Pertinence théorique

Une meilleure compréhension des rôles de la fonction RH en termes de conduite de changement en présentant les principaux apports théoriques ayant traité de la question. En plus, l'objectif est de mettre l'accent sur le rôle stratégique de cette fonction par sa contribution à la conduite des changements organisationnels.

Pertinence managériale

Identifier les actions des professionnels RH de la Trust Bank Algérie et de situer leur degré d'implication dans la conduite du changement d'une manière générale et plus particulièrement des changements induits par la crise sanitaire (covid19).

Ainsi, permettre à l'entreprise de mieux cadrer le rôle de cette fonction et de renforcer son implication en tant qu'agent du changement et en tant qu'acteur stratégique au sein de l'entreprise.

Questions de recherche

Problématique

Quel est le rôle des professionnels RH en matière de gestion des changements induits par la crise sanitaire au sein de la Trust Bank ?

Questions secondaires

- **Quels sont les méthodes et outils utilisés par la fonction RH pour faire face au changement ?**
- **Quelles sont les actions d'intervention que la fonction RH doit intégrer afin d'évoluer vers le rôle d'agent du changement ?**

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

I : Revue de littérature

Dans notre revue de littérature nous allons revisiter les concepts de la fonction RH en conduite de changements en citant quelques auteurs des plus importants. Dans le cadre de l'échange basé sur des fondements théoriques, nous souhaitons résoudre le rôle attendu des professionnels des ressources humaines dans le processus de changement, ainsi que les problèmes liés à la gestion du changement organisationnel et à l'amélioration de la performance organisationnelle. En fait, certains auteurs pensent qu'une gestion prudente du changement nécessite une compréhension des enjeux humains qui y sont associés (Benbahia & Rajaa). Au niveau organisationnel, il est généralement nécessaire d'approcher la gestion du comportement des ressources humaines dans le contexte du changement organisationnel, ce qui génère des objections et menace les processus et les performances. Dans des circonstances changeantes, la dimension humaine semble difficile à gérer, il est donc important de discuter du rôle que doivent jouer les professionnels des ressources humaines pour accompagner cette transformation. De plus, de nombreux travaux de la littérature ont souligné la valeur ajoutée de la gestion stratégique des ressources humaines, notamment la valeur liée aux activités de conduite du changement (Benbahia & Rajaa). Cependant, la littérature sur ce sujet ne définit pas vraiment les limites des actions directes et des rôles des agents de changement. Sachez que les vérifications empiriques sont rares et ne peuvent prétendre à aucune certitude car elles sont loin de prendre en compte les attentes du destinataire. En ce sens, il semble crucial de délimiter les interventions des autres acteurs de l'organisation, qui peuvent agir comme agents de changement lors des périodes de turbulences organisationnelles (Benbahia & Rajaa). Qu'il s'agisse de supérieurs directs, de chefs de projet, d'agents financiers ou de membres de la direction, ils peuvent travailler avec les professionnels des ressources humaines à la réussite et au succès de tout changement organisationnel. La mise en œuvre du changement semble être l'une des missions principales de la fonction ressources humaines : cette dernière joue un rôle moteur dans les changements organisationnels, l'internationalisation et les mutations technologiques en cours. Dès lors, le rôle des services des ressources humaines et le reflet de ce changement semblent être un sujet brûlant.

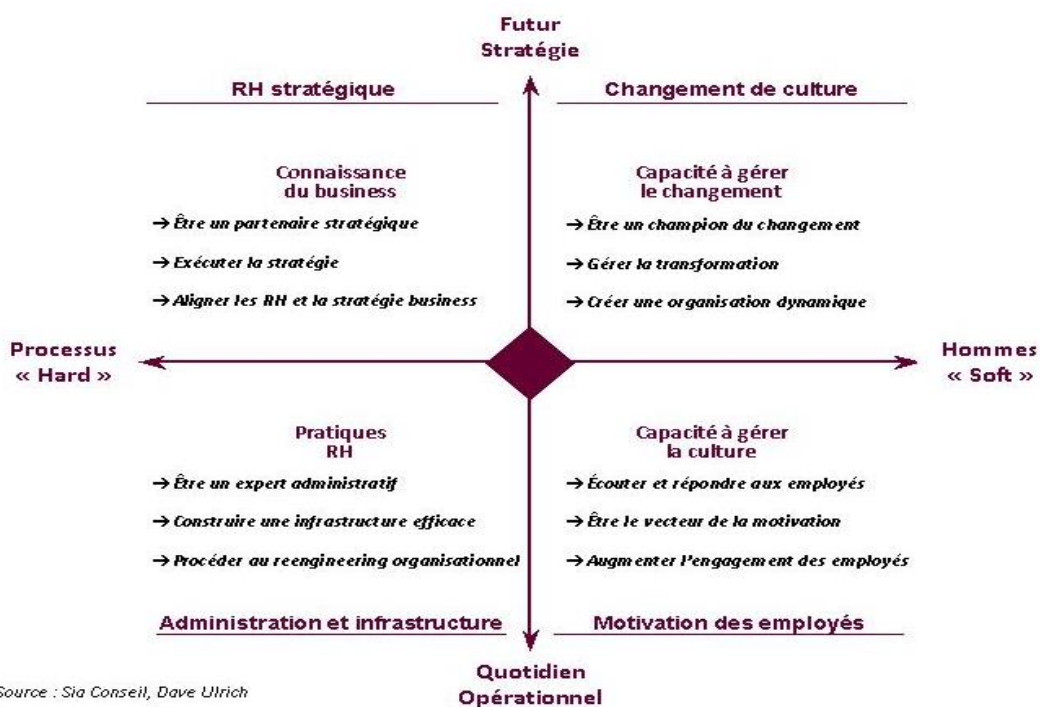
1. Travaux de David Ulrich (1999)

La conduite de changement de nos jours devient indispensable pour les entreprises afin de se développer et il est important de développer une culture de changements organisationnel c'est pourquoi nous nous intéresserons au cas de la fonction RH dans une conduite de changement.

Dave Ulrich, dans son livre *Human Resource Champions. "The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"* (1999), établissait les quatre rôles clés que doit tenir une direction des ressources humaines :

- Gouvernance et infrastructure : les RH doivent agir pour apporter des améliorations permanentes à l'efficacité des processus gérés. À ce stade, il doit contribuer à réduire les coûts internes de l'entreprise (Ulrich, 2010).
- Changement culturel : les RH ont un rôle à jouer dans la transformation de l'organisation, de sa culture et de ses modes de fonctionnement, conformément à la stratégie (Ulrich, 2010).
- Motivation des employés : la DRH doit valoriser le principal dont elle a la charge, à travers la motivation des salariés. La RH doit être un acteur clé du lien motivation et création de valeur, un peu à la dont Mobil North America avait modélisé le lien entre moral des employés et augmenter la rentabilité dans les années 1990 (Ulrich, 2010).
- RH stratégique : les RH doivent apporter une expertise stratégique à la direction générale, en devenant le moteur des politiques RH clés : recrutement, compétences, rémunération et permettre la mise en œuvre et l'amélioration de la stratégie (Ulrich, 2010).

Figure N°1 : Modèle de Dave Ulrich N°1



Le premier intérêt de ce modèle a été de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH : en interne, en donnant du sens aux actions et aux politiques RH. A l'extérieur de la DRH aussi, en constituant un outil de communication clair et dynamique vers les différents clients de la RH : Comité de Direction et Direction Générale, Managers, Employés, Hauts Potentiels ...

La deuxième préoccupation de ce modèle est de fournir un cadre de référence qui permet aux RH de s'inscrire dans un partenariat stratégique : toutes les actions qui ne sont pas reflétées globalement, généralement agrégées (Ulrich, 2010).

Il existe aujourd'hui non plus quatre, mais cinq rôles en matière de RH. Détaillons-les :

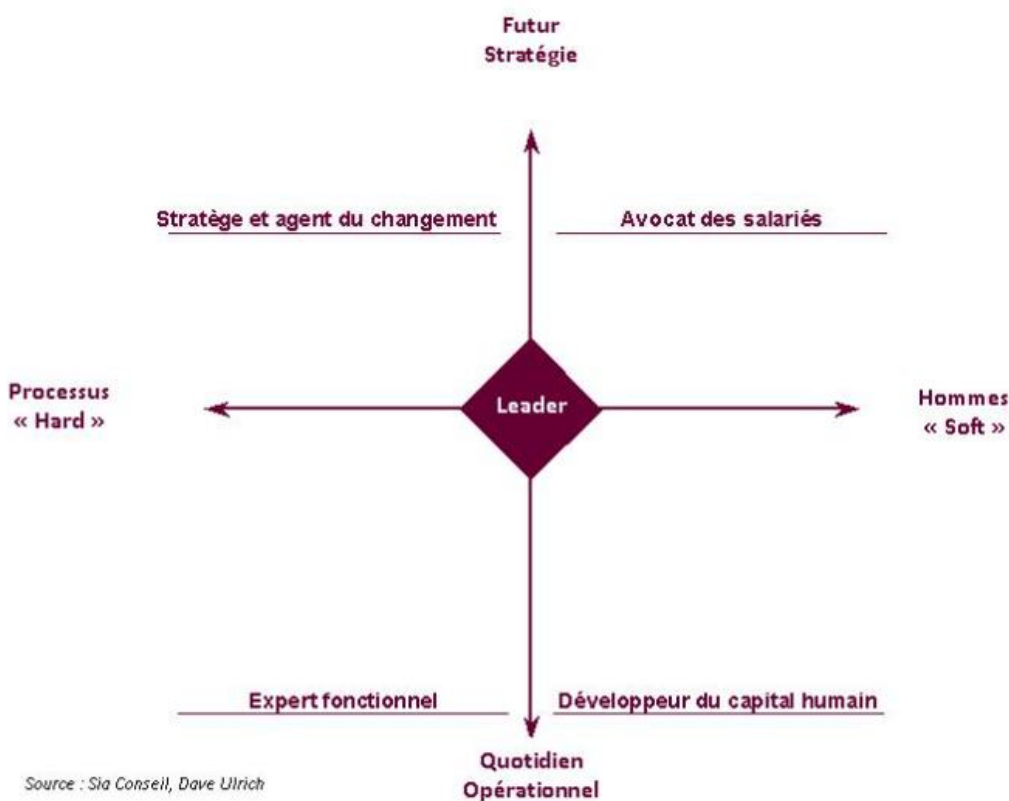
- Le rôle d'expert administratif a évolué pour faire place à un rôle d'expert fonctionnel, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi l'expérience concrète et utile. De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie : il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique (Ulrich, 2010).
- Le rôle de champion des salariés a été scindé en deux : d'une part, un rôle de développeur de capital humain, mettant pleinement au centre de son action l'une des

quatre ressources clés de demain, le savoir (au même titre que le crédit, l'énergie, et l'eau) en mettant de plus en plus souvent l'accent sur le développement de talents pour le futur ; d'autre part, un rôle d'avocat des salariés, en faveur des travailleurs que l'entreprise emploie (Ulrich, 2010).

D'après David Ulrich, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement se confondent de plus en plus. Dans un monde où l'évolution des positions est de plus en plus rapide, il n'y a rien d'étonnant à ce que le DRH stratège soit également celui qui participe pleinement à une guerre de mouvement (Ulrich, 2010).

- A ce modèle a été ajouté le rôle du leader : un rôle de leader des RH, un apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.

Figure N°2 : Modèle de Dave Ulrich N°2



Le leadership comprend le développement d'un processus pour développer les futurs leaders, la mission des RH, pour le leadership, la promotion de la double innovation, l'expansion du DRH sur son environnement.

En créant la « matrice », Dave Ulrich avait ouvert les DRH vers les opérations et les autres métiers de l'entreprise. Les DRH découvraient la notion de « clients internes », auxquels ils se devaient de fournir des prestations. Les ressources humaines étaient en ce sens un centre d'excellence à même de fournir des prestations de haute qualité et à valeur ajoutée (fussent-elles dans la réduction des coûts et l'efficacité économique) (Ulrich, 2010).

Dans un système plaçant le leadership au centre de l'échiquier, la DRH regarde le client, et a en charge l'articulation d'un triangle magique entre les attentes de ses clients, la marque de l'entreprise (en tant que porteur de valeurs et de contenus envers ses clients externes) et le gestionnaire de la marque employeur (en tant que portage de savoirs, de contenus et de valeurs à promouvoir parmi les leaders).

La deuxième étape stratégique de la direction du DRH est de porter une attention croissante à l'avenir. En anticipant les attentes et les besoins des clients, de manière visionnaire sur le marché de demain, la DRH est en mesure d'aligner les compétences, mais aussi le levier, de l'image de l'entreprise dans l'organisation (Ulrich, 2010).

La DRH doit désormais passer avant l'entreprise, non pas pour connaître ses attentes mais pour connaître celles des clients externes, pour comprendre l'évolution du marché et esquisser son avenir (Ulrich, 2010).

2. Travaux de Walker et Reif (1999)

Leurs recherches aident à clarifier le rôle stratégique des professionnels des RH pour atteindre la croissance et les performances souhaitées. Pour ce faire, l'étude met en lumière les compétences et les comportements souhaités par les professionnels RH pour remplir leurs rôles stratégiques, créant ainsi une plus grande valeur ajoutée.

Pour mettre au clair ces deux volets, les auteurs ont élaboré un questionnaire sur une échelle de cinq qui leur a permis d'associer huit comportements à l'agent de changement RH :

Tableau N°1 : Perception des répondants sur le rôle attendu/ réalisé d'agent de changement RH

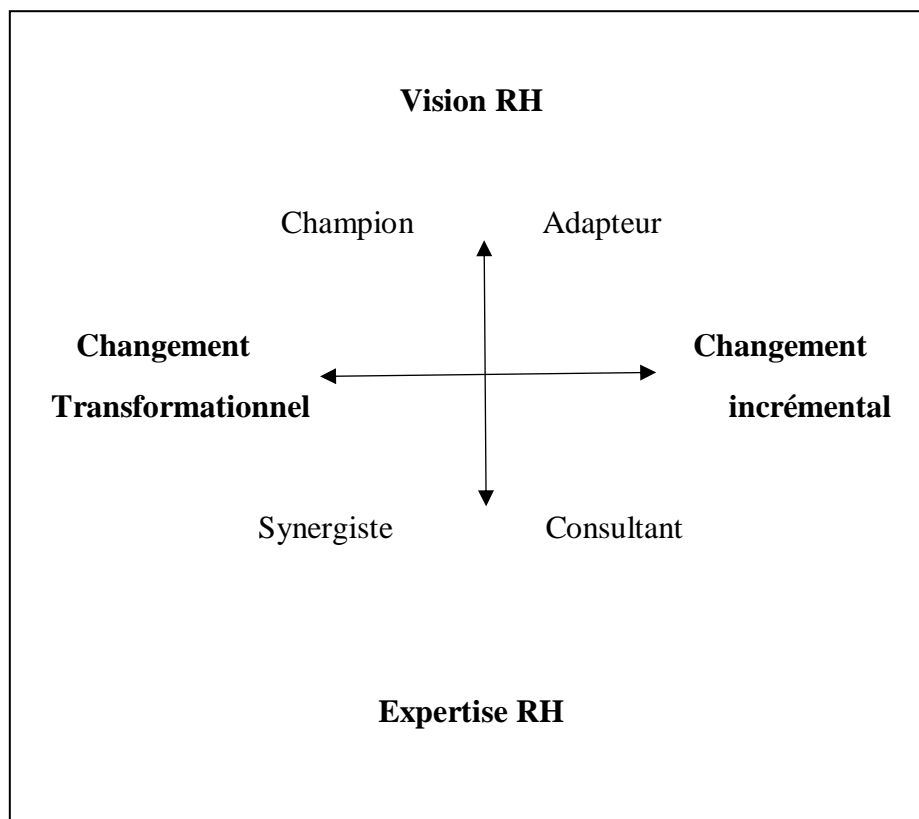
	Professionnels RH	Raters
1. Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
2. Motivates/involves stakeholders	3.4	3.7
3. Communicates the impact of change	3.8	3.9
4. Empowers people	3.6	3.8
5. Integrate change initiatives	3.3	3.7
6. Operates across borders	3.6	3.9
7. Promotes needed change	3.5	3.7
8. Establishes success measures	3.2	3.5

Source : (Walker & Reif, 1999) p27, 28

Les avantages obtenus illustrent bien les attentes des gestionnaires aux contributions des professionnels RH et mettent en avant les rôles que ces derniers répondent.

3. Travaux de Caldwell (2001)

L'objectif principal de cette étude est d'aborder la question du rôle que jouent les professionnels RH dans l'innovation et le changement dans la culture et les organisations. Grâce aux résultats de cette étude et aux travaux d'Ulrich, l'auteur a pu développer une nouvelle classification des rôles des agents de changement qui permet une meilleure représentation de ces rôles :

Figure N°3 : Modèle des rôles réalisé d'agent de changement RH

Source : (Caldwell, 2001, page 39)

Selon ce modèle de Caldwell, ces rôles entrent en chevauchement et parfois même en conflits, les champions du changement qui sont les directeurs RH et les exécutifs RH. Ils ont ainsi le rôle d'envisager, planifier ainsi que mettre en place les politiques RH en matière de changement. Ils ont donc le rôle de revoir et de planifier la mise en place des politiques personnel en termes de changements.

Les adaptateurs du changement quant à eux, étant plus proches du quotidien de l'entreprise, doivent porter et supporter le changement en traduisant ce dernier en actions crédibles et pratiques.

À leur tour, les consultants en changement utiliseront leur expertise et leur expérience pour mettre en œuvre un projet de changement spécifique et efficace. Enfin, les synergistes assureront une coordination stratégique et agiront en tant qu'assistants avec des consultants et des défenseurs du changement.

II : Cadre conceptuel

Dans cette partie nous allons voir quelques concepts théoriques qui concernent notre sujet pour mieux situer le thème de notre recherche.

1. Le changement

Le concept de changement n'est pas né de la Révolution industrielle, car Parménide et Héraclite en parlaient déjà dans la Grèce antique (-600 av. JC) (Rio, 2017).

Le changement représente « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès, il se caractérise par une modification significative des modes de fonctionnement impliquant un effort d'apprentissage et d'adaptation » (Autissier & Moutot, 2016).

1.2 Formes de changement

Ce changement prendra donc plusieurs formes :

- Réforme, réorganisation, crise, changement, etc. (Changements plus ou moins imposés),
- Évolution, innovation (par anticipation),
- Formation, coaching (par la promotion),
- Recherche, développement (par amélioration),
- Créativité, transformation, transformation (par changement de paradigme). (Rio, 2017)

1.3 Causes du changement

Cependant, au cours des 15 dernières années, les changements se sont accélérés, notamment parce que :

- La désindustrialisation de l'économie.
- Crise financière mondiale.
- Déséquilibres mondiaux.
- La numérisation et la mondialisation de l'économie.
- La concurrence par les coûts se transforme en transformation de l'innovation. (Rio, 2017).

2. La conduite de changement

La conduite du changement est l'accompagnement d'un processus de transformation de l'entreprise, dans un contexte qui évolue, que ce choix soit subi ou stratégique.

On parle également d'accompagnement du changement, de management du changement, ou dans sa version plus positive « pilotage de l'innovation ». (De Santis, 2021).

On parle aussi d'accompagnement au changement, de conduite du changement, ou d'une version plus active du « management de l'innovation » (De Santis, 2021).

2.1 Objectif de la conduite de changement

- Faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus à un nouveau projet
- Porteur de croissance, ou à un nouvel outil ou processus majeur,
- Anticiper et de réduire les facteurs de rejet des collaborateurs,
- Réduire les coûts et le temps liés à une transition,
- Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise, etc. (De Santis, 2021).

2.2 Les enjeux de la conduite de changement

On peut donc distinguer trois types d'enjeux :

- **Enjeu économique**

En accompagnant le changement des collaborateurs, l'entreprise assure une meilleure conformité aux projets de transformation, réduisant ainsi les pertes de temps et de productivité.

- **Enjeu sociologiques**

En réponse à des crises, conflits, fusions ou négociations, comme après une grève, certains changements peuvent être mis en œuvre.

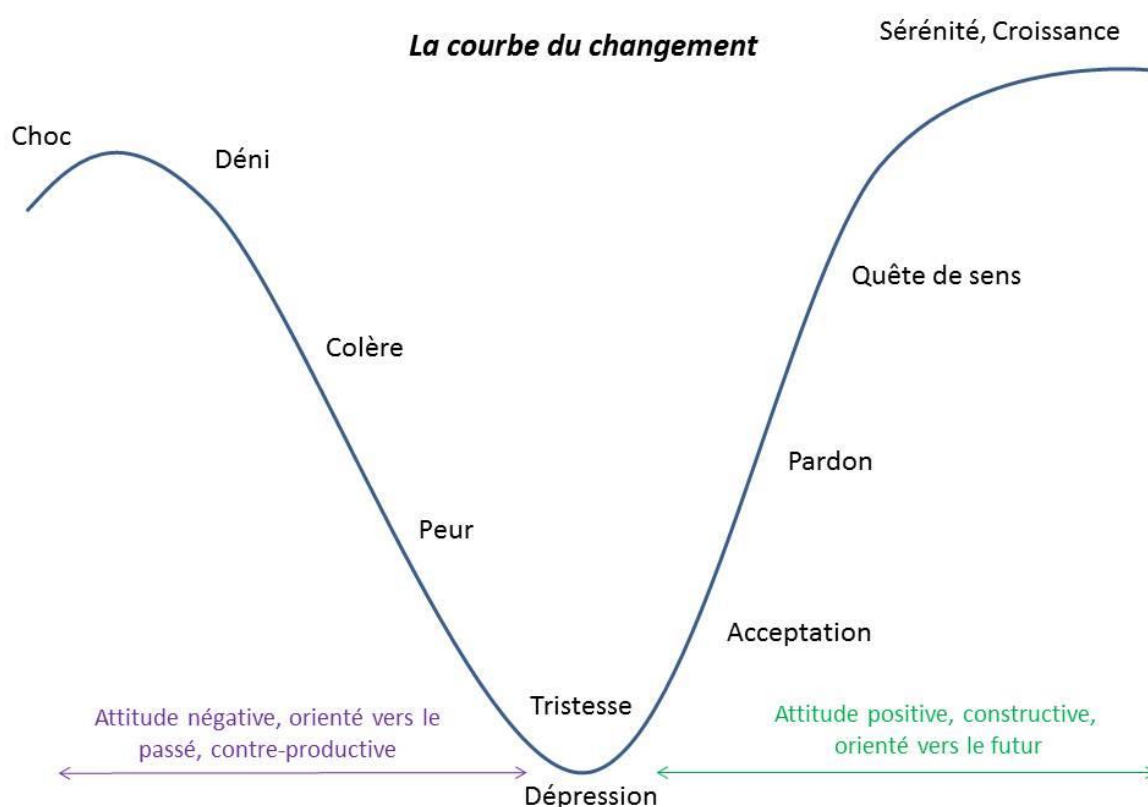
- **Enjeu psychologique**

Tout changement implique des facteurs humains de base, il implique donc un niveau psychologique. Il s'agit de prédire et de comprendre la réponse de l'individu au changement des manières suivantes :

- Des outils,
- Des théories
- Des supports de modélisation

Comme la courbe du changement ou du deuil, cela explique la confrontation avec le changement de phases. Vous pouvez rencontrer des résistances, du rejet à la candidature en passant par l'acceptation, il faut une période d'adaptation plus ou moins longue (De Santis, 2021).

Figure N°4 : La courbe du changement



Source : (Bean, 2019)

En comprenant ces aspects clés de la psychologie humaine, vous pouvez saisir l'opportunité de répondre au mieux aux préoccupations des employés.

3. Différents regard sur la conduite de changement

Le changement peut être analysé de différentes manières : l'une se limite à comparer deux états consécutifs quel que soit le chemin parcouru, tandis que l'autre met l'accent

sur le processus d'un état à l'autre (Benbahia & Rajaa). Le premier type d'analyse est basé sur les aspects système de l'organisation. Ainsi, lorsque des changements affectent l'organisation, d'autres éléments clés de l'organisation sont également affectés. Une approche systématique renforcée par les recherches de Trist et Bamforth (1951), qui montre la relation directe entre l'impact du changement technologique sur la productivité et l'organisation du travail (Benbahia & Rajaa). Par conséquent, chaque changement d'équipement aura automatiquement un impact sur la culture et la stratégie.

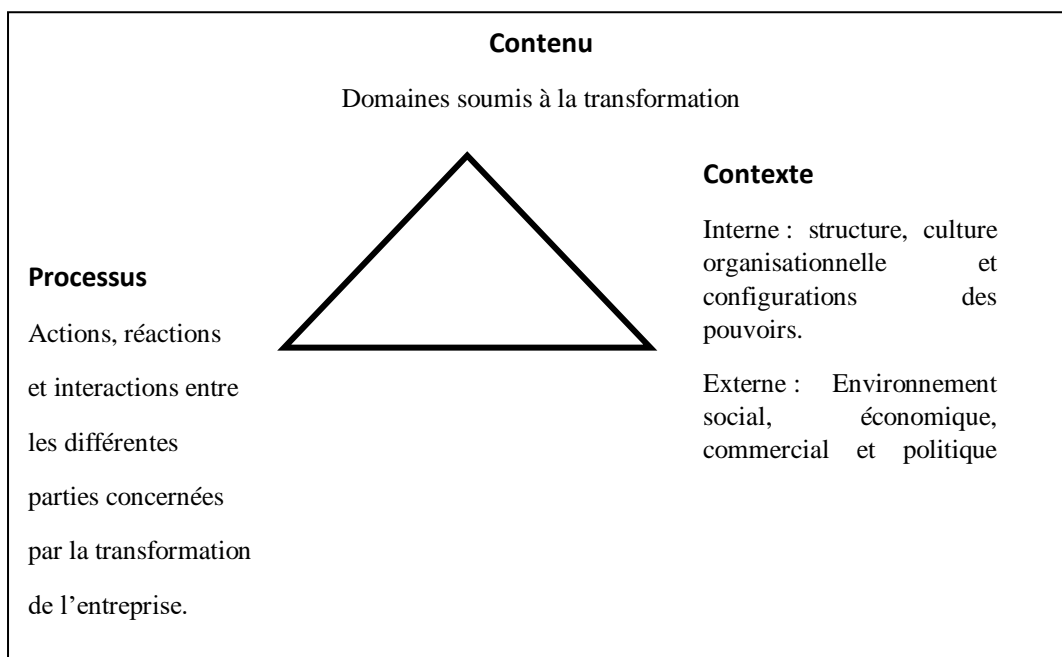
3.1 Le changement dû aux actions sur les dispositifs organisationnels

Pour les managers, le chemin du changement commence principalement par la mise en place d'actions de management liées à leur organisation, de la simple modification des outils de gestion aux changements de structure ou de processus décisionnels (Benbahia & Rajaa).

Premièrement, les changements liés à la structure organisationnelle : À première vue, les changements structurels n'auront d'impact que sur l'équipement, mais en pratique, la relation organisationnelle entre les participants change également en raison de ce changement (Benbahia & Rajaa). En effet, lorsque d'autres domaines de l'organisation ne sont pas pris en compte dans le processus de changement, ils deviendront les freins, et alors du fait de l'opposition des acteurs conduisant à une crise, ce qui conduit à l'échec de la mise en place de tous les changements.

Deuxièmement, les changements liés aux outils de gestion : les outils de gestion sont généralement le résultat d'une construction à long terme, et ces outils sont devenus partie intégrante des habitudes et pratiques professionnelles et culturelles (C. Riveline, 1978).

Ces trois pôles qui sont : les dispositifs, la culture et les stratégies d'acteurs, ont des cadences d'évolutions différentes, entraînant aussi un freinage dû à la lenteur de l'un de ces pôles.

Figure N° 5 : Les pôles du changement

Source : (Brouwers, et al., 1997)

4. La conduite de changement internalisée

Initialement réalisée par une société de conseil, la conduite du changement a d'abord été externalisée. Depuis les années 2000, certaines entreprises ont internalisé la conduite du changement en tout ou en partie en créant des méthodologies et des experts internes spécialisés (e-marketing.fr, 2017).

4.1 Etapes

Les étapes d'internalisation de la conduite du changement sont les suivantes :

- 1- Évaluer le besoin de l'entreprise en matière de gestion du changement et ses coûts.
- 2- Il y a cinq questions à se poser avec le choix de l'internalisation :
 - 1- Entièrement internalisé ou partiellement internalisé ?
 - 2- Qui est responsable de l'internalisation du système ?
 - 3- Quelles méthodes et outils sont fournis ?
 - 4- Quelle est la portée des services fournis (formation, cadre et/ou soutien) ?

- 5- Qui deviendra un expert interne en « conduite du changement » : consultants internes ou professionnels travaillant en réseau ?

Internalisation et gestion de l'animation des services internes (e-marketing.fr, 2017).

4.2 Méthodologie

La structure dédiée à la conduite du changement peut choisir une variété de modèles d'organisation. Nous en avons identifié trois principaux :

- 3- Le modèle de consulting interne, dans lequel des consultants internes interviennent pour accompagner le projet et/ou la formation du personnel ;
- 4- Le modèle de réseau interne relie les parties prenantes des différents services de l'entreprise et joue alors le rôle d'experts. L'unité de conduite du changement est donc fixe dans la ligne de métier ;
- 5- Le modèle de consulting externe : La structure de conduite du changement sélectionne des sociétés de conseil externes pour intervenir, et peut même signer des contrats avec elles (e-marketing.fr, 2017).

4.3 Avantages

L'internalisation de la conduite du changement est une opportunité pour développer la culture d'entreprise et faire du changement une compétence clé. La plupart des grands groupes ont déjà ou mènent des expérimentations et/ou des déploiements de ce type.

4.4 L'internalisation des pratiques de gestion du changement

La conduite de changement internalisée implique l'utilisation de structures internes spécifiques pour la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2010). Plusieurs objectifs peuvent être associés à cette structure interne, notamment :

- 1- Compte tenu de l'augmentation du nombre de changements et de la complexité croissante de la situation, développer les capacités organisationnelles ;

- 2- Créer une méthodologie, un référentiel, une boîte à outils et un langage commun adaptés à la situation réelle de l'organisation ;
- 3- Développer les compétences en gestion du changement des gestionnaires et des employés ;
- 4- Anticiper, exécuter et accompagner les projets de changement ;
- 5- Responsabiliser les managers à l'intention de la conduite du changement ;
- 6- Diminuer les coûts de consultants (Autissier, 2012 ; Autissier et Moutot, 2010 ; Colletterie, 2012 ; Granger et Renaud, 2012 ; Jobidon et Levesque, 2012).

Le tableau ci-dessous propose un portrait sommaire de six projets d'internalisation tirés d'Autissier et Moutot (2010), de Granger et Renaud (2012) et de Jobidon et Levesque (2012). Il ressort un certain nombre de points communs à plusieurs des cas :

- 1- La responsabilité est donné de la direction des ressources humaines (RH) ou d'une direction spécialement élaboré à la conduite du changement ;
- 2- Les méthodologies ont été créées spécifiquement pour l'entreprise ;
- 3- Ces méthodologies sont essentiellement basées sur une boîte à outils ;
- 4- Un nombre important de managers sont formés à la méthodologie ;
- 5- La durée de la démarche implique un développement méthodologique d'au moins une année suivi de processus d'amélioration et de diffusion sur dix ans.

La création et l'évolution des méthodologies semblent donc importantes. Elle dépend notamment de la maturité des managers (Autissier et Moutot, 2010) et de l'entreprise.

Tableau N°2 : Internalisation pour six entreprises françaises et québécoises

Entreprises	AREVA*	CEO*	CNP*	EDF*	BOMBARDIER AÉRONAUTIQUE**	CENTRE HOSPITALIER STE-JUSTINE**
Titre de la méthodologie	EPIC®	TONIC	TIMEOS®	LITCHI®		
Équipe responsable	Responsable conduite du changement 3 personnes	Responsable conduite du changement	Direction Innovation et organisation	Direction ressources humaines et Direction management et organisation 10 personnes	Direction gestion du changement et transformation organisationnelle	Direction de la transition
Contenu	4 facteurs clé Boite à outils	16 outils Phases / Étapes	Bonnes pratiques Outils testés	3 phases 7 livrables	5 leviers Boite à outils	5 étapes Boites à outils 3 plans d'action
Durée de l'implantation	2007 – début de la démarche 2008 – lancement de la méthodologie Sur 3 ans	Sur 10 ans Démarche enrichie au fil des succès	Information non disponible	2005 – lancement Sur 5 ans	2001 – début de la démarche Sur 10 ans	2009- début de la démarche Sur 3 ans
Portée et déploiement de la méthodologie	Formation Intervention directe Assistance aux projets Relais/réseau de 15 cabinets conseil Europe États-Unis	15 projets	Formation Acculturation Consultants internes	Formation Site intranet Réseau d'experts internes (managers, responsables RH, responsables conduite du changement) 30 projets 700 personnes formées Réseau de 30 correspondants (avec réunions trimestrielles entre eux)	Expérimentation dans la communauté RH avant le déploiement en entreprise Formation de tous les managers	7 facilitateurs formés 30 managers formés Coach virtuel (système interactif sur intranet)

Source : (Lemieux, 2013)

4.5 La maturité des pratiques en conduite de changement

Le premier modèle de maturité connu (et le plus connu) est le Capability Maturity Model (CMM) développé par le Software Engineering Institute de l'Université Carnegie Mellon (Simon, Schoeman et Sohal, 2009). Depuis lors, des modèles de maturité sont apparus dans plusieurs disciplines de gestion, notamment la gestion du changement, la gestion de projet, le génie logiciel et les technologies de l'information, le marketing, la gestion des connaissances et le conseil (Ahmed et Capretz, 2010 ; Chaffey, 2010 ; Crawford, 2006 ; Padma, Ganesh et Chandrasekharan Rajendran, 2008 ; Prosci, 2012 ; Rasula, Vuksic et Stemberger, 2008 ; Simon et al., 2009). Leur objectif principal est de mesurer et d'améliorer la performance organisationnelle (Simon et al., 2009). En tant qu'outils organisationnels, ils ont de nombreuses utilisations, notamment :

- 1- Développement des compétences et des capacités organisationnelles ;
- 2- Benchmarking avec d'autres entreprises ;
- 3- Des propositions d'étapes structurées et évolutives ;
- 4- Déterminer les pratiques à privilégier ;

- 5- Améliorer les processus en les comparant aux standards (Bareil et Aubé, 2012 ; Paulk, Weber et Chrissis, 1999 ; Prosci, 2012 ; Rajteric, 2010 ; Rasula et al., 2008 ; Simon et al., 2009).

Suite à ça, la définition et les descriptions proposées pour un modèle de maturité sont les suivantes :

Un ensemble de niveaux structurés décrivant les comportements, les pratiques et les processus, impliquant :

- 1- Expérience passée
- 2- Bénéficiaire de la communauté ;
- 3- Langage commun et vision commune ;
- 4- Cadre de référence pour les actions prioritaires ;
- 5- Une méthode pour déterminer comment améliorer le niveau d'organisation tout en permettant la comparaison avec d'autres organisations (benchmarks).

Dans le domaine de la conduite du changement, seuls trois modèles ont été identifiés, à savoir les modèles de Granger et Renaud (2012), Prosci (2012) et Zephir, Minel et Chapotot (2011). Pour trois raisons, le modèle le plus intéressant apparaît dans le modèle Prosci. Tout d'abord, plusieurs documents précisent le modèle et son contenu. Deuxièmement, les données d'augmentation des prix pour 2004 (180 organisations), 2007 (475 organisations), 2009 (575 organisations) et 2011 (650 organisations) (Prosci, 2004, 2012) peuvent être obtenues. A noter que de 2004 à 2011, le niveau de maturité moyen issu de l'étude de balisage a oscillé autour de 2,5 au 5ème niveau. Troisièmement, il est facile d'obtenir une copie du questionnaire pour évaluer le niveau de maturité de votre propre organisation. Afin de comparer avec les résultats marqués. Le questionnaire comprend 50 facteurs (8 sur le leadership, 8 sur les processus et outils, 12 sur les compétences personnelles, 12 sur la standardisation et 10 sur la socialisation) (Prosci, 2012). Le tableau 3 montre le niveau du modèle.

Tableau N°3 : Modèles de maturité des pratiques en conduite de changement

Niveau 5	Compétence organisationnelle	La gestion du changement en tant que compétence à tous les niveaux organisationnelles	Processus continu d'amélioration	Haut niveau de profitabilité et de réceptivité
Niveau 4	Normes organisationnelles	Normes et méthodes utilisées à travers l'organisation	Sélection des approches les plus communes	
Niveau 3	Projets multiples	Approche commune pour des projets multiples	Mise en valeur de bonnes pratiques	
Niveau 2	Projets isolés	Quelques éléments de gestion du changement pour certains projets	Utilisation inconsistante de certaines tactiques	
Niveau 1	Ad hoc ou absence	Aucune / peu de gestion du changement	Dépendance des acteurs sans pratique ou plan formel	Taux élevé d'échec, de rotation et de perte de productivité

Source : (Prosci 2012)

Selon Bareil et Aubé (2012) et Simon et al (2009), atteindre un niveau supérieur et donc améliorer la gestion du changement nécessite l'internalisation des pratiques de changement. À cette fin, Bareil et Aubé (2012) proposent de proposer une méthode structurée qui permet à tous les participants (y compris les représentants et les gestionnaires) d'utiliser cette méthode dans tous les projets organisationnels et d'établir un concept d'amélioration continue.

Quant à Granger et Renaud (2012), ils positionnent l'internalisation de la conduite du changement comme le résultat (mature) des 15 dernières années. Selon leur vision, il y a 15 ans, la gestion du changement était réalisée pour des projets spécifiques par le biais de services-conseils externes. Il y a dix ans, celle-ci est devenue une équipe interne dédiée au projet, mais sa conduite du changement a été confiée à une société de conseil. Puis, il y a 5 ans, selon Granger et Renaud, il y avait encore des équipes internes travaillant sur des projets spécifiques, et la conduite du changement était gérée dans un modèle à deux personnes « interne et externe ». Enfin, la situation actuelle montre l'émergence de fonctions internes de conduite du changement avec l'appui de sociétés de conseil en tant que mentors.

En discutant de la gestion du changement intériorisée, d'autres auteurs ont mentionné l'objectif de l'institutionnalisation pour assurer la maturité de la gestion du

changement (Wademan, Spuches et Doughty, 2007). Cela nécessite des pratiques institutionnalisées qui conduisent à des changements dans tous les processus organisationnels, créant ainsi un processus de changement culturel et d'amélioration continue au fil du temps (Wademan et al., 2007).

Les auteurs qui proposent des modèles de maturité, de gestion du changement ou d'autres domaines recommandent un modèle unique. Cependant, Rajteric (2010) suggère que lorsqu'une organisation souhaite évaluer sa maturité, plusieurs modèles peuvent être utilisés pour adopter une perspective plus large, garantissant ainsi que davantage d'informations sont collectées.

5. La fonction RH, une fonction de gestion et d'accompagnement

La décentralisation est une caractéristique du management contemporain, et c'est aussi la dimension la plus évidente des changements organisationnels et stratégiques qu'une entreprise a connus. Ce changement est principalement dû à la nécessité d'alléger la tâche des services des ressources humaines et d'améliorer la collaboration en responsabilisant les différents acteurs (Benbahia & Rajaa). La fonction ressources humaines, parmi toutes les fonctions principales, regroupe les fonctions les plus diversifiées, centrées sur les deux axes principaux que sont le facteur humain et le facteur travail.

La diversité des fonctions des ressources humaines est étroitement liée à l'exercice du pouvoir. Parallèlement, sa mission est d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques, la gestion des changements et le développement du capital humain, ainsi que les différentes tâches administratives qu'elles épaulent. Le rôle clé des ressources humaines dans la gestion du changement a été reconnu par la participation quasi universelle des DRH aux comités de gestion (Benbahia & Rajaa).

5.1 La reconnaissance du facteur humain

Dans un contexte économique difficile, instable et incertain, la prise en compte des facteurs humains se traduit par la mesure par l'entreprise de la valeur ajoutée attendue des salariés. Que ce soit en interne ou au niveau de son environnement, l'entreprise est confrontée à des changements permanents de stratégie, de technologie et d'organisation. Ensuite, la gestion devient un art et une pratique pour faire face à l'incertitude externe et à l'irrationalité interne (Vincent, 1990). Par conséquent,

l'équilibre de l'entreprise est encore temporaire, favorisant ainsi l'anticipation, l'adaptation et la coopération.

Alors que l'efficacité devient plus collective que jamais, la logique Taylorienne ne s'adapte plus complètement. Intégrer les changements dans le processus de travail est devenu une condition nécessaire à la productivité. Par exemple, dans les années 1980, les fonctions et les espaces de travail au niveau du secrétariat ont été repensés après l'introduction séparée du traitement de texte (Benbahia & Rajaa).

5.2 L'individu et le changement

La relation entre un individu et le changement organisationnel peut être analysée de deux manières différentes, selon qu'il est porteur ou partisan. Ainsi, l'individu interagit systématiquement avec les changements de son organisation à travers sa vitalité, son identité et ses propres changements, et il est lui-même porteur de changement. Lorsque les expériences personnelles changent, la situation est différente (Benbahia & Rajaa). Les incertitudes commencent à fonctionner et créent une certaine résistance à ce changement. Son éducation, sa personnalité et ses attentes, ainsi que sa perception du changement, affectent tous son comportement et déterminent sa réponse (Benbahia & Rajaa).

5.3 L'agent de changement

Le rôle des agents de changement évoque inévitablement la notion de responsabilité partagée entre les fonctions ressources humaines et le management. Ainsi, le DRH et le DG sont conjointement responsables de ce processus, notamment au travers de la communication interne dans le cadre de la fonction ressources humaines au sens large (Benbahia & Rajaa)

5.4 Une fonction d'accompagnement

Au fil des années, la multiplication des opérations de changement a modifié les rôles assignés aux fonctions RH et les attentes qui leur sont associées. Le responsable des ressources humaines assume une large responsabilité pour la réussite du plan de transformation. En particulier, la direction des ressources humaines est amenée à étudier l'impact de la décision à considérer sur les ressources humaines (Benbahia & Rajaa). Leur expertise juridique et de dialogue social leur permet également de jouer un rôle important dans de multiples domaines : formuler conjointement des

calendriers opérationnels et des délais légaux, gérer les événements juridiques, prévoir les mouvements sociaux, la gestion des talents, l'animation du climat sociale, la diffusion de la culture et des valeurs, etc. (Ernst & Young, 2008).

En effet, les restructurations au sein de l'entreprise entraînent souvent la suppression de certains postes et le besoin de certaines compétences. Dans cette vision, les professionnels RH doivent accompagner le processus de transformation en évitant la dégradation de la qualité de service et de la performance globale de l'entreprise. Ensuite, la fonction ressources humaines assume le rôle d'accompagnement à court, moyen et long terme (Benbahia & Rajaa). Que ce soit au niveau structurel, ou en termes d'attentes et de développement de carrière et de ressources humaines. Par conséquent, les responsables des ressources humaines sont confrontés à des défis liés au changement, ils doivent donc faire avancer le processus de changement, expliquer le problème par la gestion mentale, renforcer la communication interne, adapter la profession à la stratégie de l'entreprise et coopérer avec la direction générale et les autres départements.

6. Le management du changement

La conduite de changement est menée par plusieurs types d'acteurs, agents d'une part et décideurs d'autre part, et repose sur de nombreux paradoxes qui compliquent la tâche. Le rôle des agents de changement est de mettre en œuvre ces derniers, qu'ils soient des acteurs internes ou externes (Benbahia & Rajaa). Dans les deux cas, il existe des difficultés liées à la gestion du changement, et des actions claires de gestion des processus doivent être prises en fonction de l'aspect du changement, de la nature de l'agence et du degré de développement et de la vision à grande échelle. Quant aux décideurs ou pilotes de changement, ils sont appelés à conduire le changement et à gérer les situations de crise avec des objectifs clairs et une définition claire du processus à suivre (Benbahia & Rajaa).

6.1 L'anticipation RH au changement

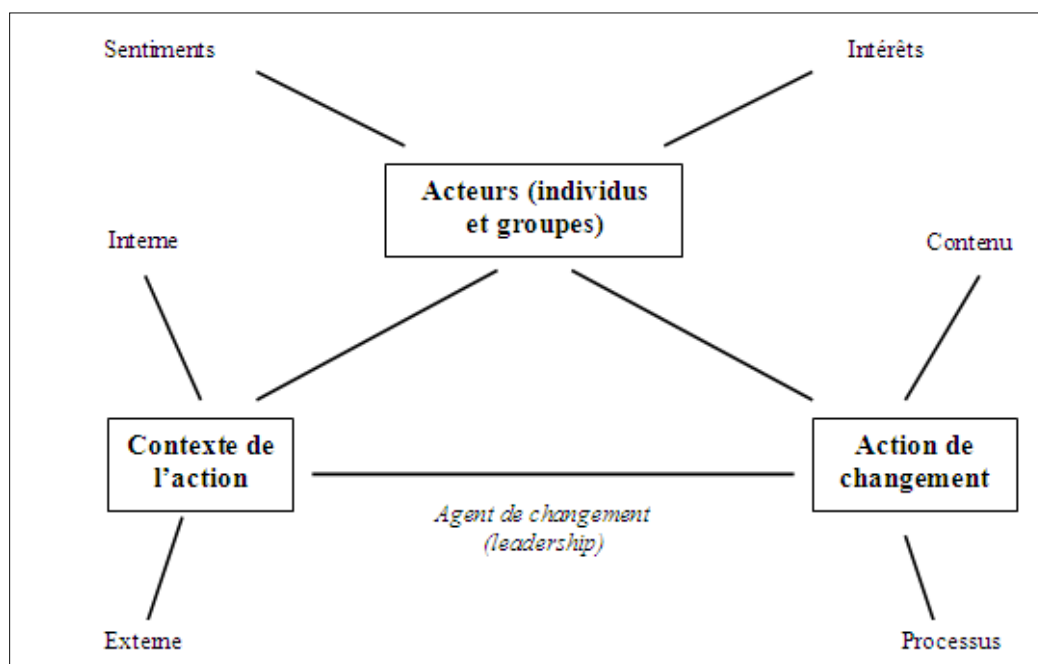
En vérifiant la faisabilité du changement, en déterminant les conditions de réussite du changement et en participant à la prise de décision, les professionnels des ressources humaines participent activement au processus de changement, à la préparation et à l'accompagnement du changement (Benbahia & Rajaa). Au-delà des rôles de management assignés à la fonction ressources humaines, il est également

nécessaire de formuler des actions d'anticipation d'ajustement des compétences par une gestion prévisionnelle qui s'appuie notamment sur les ressources humaines. Cet outil reste l'un des outils les plus modernes et efficaces pour établir la corrélation entre la dimension prévisionnelle et la stratégie de l'entreprise. La GPRH est un outil idéal pour doter une organisation avec des bonnes personnes, des bonnes compétences, au bon moment et au bon endroit (Benbahia & Rajaa).

6.2 Le pilotage des RH sur le changement

Il faut du temps pour établir et institutionnaliser les changements, et la gestion doit s'étendre sur plusieurs étapes. Cependant, une gestion efficace ne soutiendra pas le point de vue selon lequel « les changements sont le résultat de luttes dues à des points de vue différents sur les restrictions et les opportunités ». Par la suite, le changement sera celui du résultat, non la poursuite d'une quelconque expansion (Benbahia & Rajaa). Par conséquent, la direction doit être en mesure d'attirer les employés en les persuadant d'accepter les avantages des changements mentionnés ci-dessus. Cette action pilote doit établir une vision commune, et la coopération, la gestion et la direction entre les parties prenantes sont pleinement organisées pour assurer l'apprentissage et le soutien (Benbahia & Rajaa). Le changement organisationnel est mis en œuvre sur la base d'un processus qui comprend différentes actions allant de l'élaboration d'un plan à l'initiation du changement (Benbahia & Rajaa).

Figure N°6 : Le changement selon une perspective psychanalytique



Source : (Reitter, 1992) p.58

Développer des plans, renforcer le rôle des dirigeants, former des groupes de pression politiques, développer des structures et des cadres, communiquer, engager les autres et être honnête, compléter et institutionnaliser les changements Pour cela, les responsables RH doivent travailler avec les dirigeants pour mobiliser tous les acteurs et composantes de l'organisation, car "l'initiation d'un plan de changement nécessite la coopération active du plus grand nombre. Sans une motivation suffisante, personne ne peut l'appuyer. L'action n'apportera rien non plus." (Kotter, 2015) Par conséquent, l'élaboration d'un plan est une étape clé pour s'assurer que le leadership est renforcé par des agents internes et externes opérant à différents niveaux.

La formation des groupes est également importante pour développer les structures d'appui nécessaires à l'adoption de nouveaux comportements. "Les entreprises qui veulent vraiment apporter des changements utiliseront tactiquement de nombreuses structures d'autorisation substantielles pour l'accélérer et le renforcer. (Todd)" La communication reste un facteur clé de la réussite de tout changement, et cet outil doit être pris en compte tout au long du processus pour l'accompagner et informer les collaborateurs d'une gestion saine et efficace du changement.

7. Le rôle de la fonction RH dans la conduite de changement selon le modèle de Walker et Reif (1999)

Cette étude vise à clarifier et transmettre aux professionnels des ressources humaines leurs attentes quant aux rôles stratégiques, qui doivent être joués, qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs de performance et de développement. Les auteurs ont tenté de répondre à deux questions :

- 1- Afin de réaliser le rôle dit stratégique, quelles connaissances, compétences et compétences de base sont attendues des professionnels des ressources humaines ? (Walker & Reif, 1999).
- 2- Quels comportements attendus des professionnels RH leur permettront d'apporter une plus grande valeur ajoutée dans leur performance au travail ? (Walker & Reif, 1999).

Le tableau ci-dessous présente les huit comportements associé à l'agent de changement RH ainsi que les huit résultats obtenus face aux questions des auteurs.

Tableau N°4 : Perception des répondants sur le rôle attendu/réalisé d'agent de changement RH

	Professionnels RH	Raters
1. Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
2. Motivates/involves stakeholders	3.4	3.7
3. Communicates the impact of change	3.8	3.9
4. Empowers people	3.6	3.8
5. Integrate change initiatives	3.3	3.7
6. Operates across borders	3.6	3.9
7. Promotes needed change	3.5	3.7
8. Establishes success measures	3.2	3.5

Source : (Walker & Reif, 1999)

Dans la gestion de changement, tous les gestionnaires conviennent à dire que les professionnels RH sont plus efficaces dans la mise en œuvre des changements que dans l'initiation et la promotion des changements. En effet, les professionnels RH sont perçus comme de bons communicateurs du changement à venir, et ils promeuvent et encouragent la participation des personnes lors du déploiement du changement, et qui n'hésite pas à faire valoir leur champ d'application vers les autres unités d'affaires de leur organisation (Walker & Reif, 1999). Cependant, leur capacité à inculquer un sentiment d'urgence, à établir des paramètres pour mesurer le succès et à promouvoir le besoin de changement face au changement n'est pas aussi efficace.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

I. Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous discuterons de l'approche méthodologique choisie pour la recherche. Nous évoquerons également des méthodes de recherche et des outils de collecte que nous utilisons dans nos recherches pour atteindre nos objectifs et répondre aux questions de recherche.

1. Posture épistémologique

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativisme. Notre contribution dans cette recherche par nos connaissances consiste, par un raisonnement abductif, à interpréter les résultats émanant du terrain de recherche pour proposer des synthèses et conclusion. L'interprétativisme peut être considéré comme un constructivisme modéré. Il a défendu l'hypothèse du relativisme selon laquelle les gens ne peuvent avoir qu'une seule représentation de la réalité. Cependant, les interprètes soulignent que les chercheurs peuvent ou non travailler avec des acteurs pour construire la réalité (El Mabrouki).

2. Approche méthodologique

Nous avons retenu une approche qualitative qui correspond à la nature de notre sujet de recherche.

3. Outils de collecte de données

Nous avons effectué notre enquête par l'élaboration de plusieurs questions structurées sur notre thème afin de réaliser des entretiens semi-directifs avec les managers et responsables RH afin d'obtenir des réponses les plus concrètes et claires possible pour notre analyse.

3.1 Entretien

Notre approche qualitative que nous utilisons va nous permettre de se référer aux réponses et informations fournies suite à des entretiens avec les managers RH de la Trust Bank Algérie. Les entretiens seront de type semi- directif ce qui nous permettra de récolter un maximum d'informations.

3.2 Interviewés

Nous avons eu comme entretien, deux employés de la direction des ressources humaines qui de par le poste sont pertinent pour notre recherche, mais nous aurions voulu avoir tous les employés de la DRH mais cela n'a pas été possible malheureusement par manque de disponibilité de ces derniers.

Poste	Durée de l'entretien
Cheffe de service gestion des carrières et développement des compétences	18 minutes
Cheffe de service recrutement et emploi	20 minutes

4. Outils d'analyse de données

Nous allons utiliser la méthode d'analyse de contenu afin d'analyser les données recueillies lors des entretiens. L'analyse de contenu qui est un technique traitement de données préexistantes par recensement, classification et quantification (Descamps). Parmi les méthodes d'analyse de contenu nous allons utiliser particulièrement la méthode de la synthèse qui va nous permettre de regrouper divers éléments concernant notre sujet et les structurer en un tout cohérent.

II : Contexte organisationnel

Nous allons présenter l'entreprise sur laquelle est orientée notre recherche qui est la Trust Bank Algérie.

1. Trust Bank Algérie

TRUST BANK ALGERIA est membre du Groupe **NEST INVESTMENTS HOLDING, LTD** basé à Chypre et dont le capital est détenu en majorité par les membres de la famille « Abu Nahl ». Nest Investments Holding, Ltd a investi dans divers secteurs d'activités, notamment la banque et/ ou les services financiers, l'assurance, la réassurance, le développement de l'immobilier, l'industrie et le tourisme (Trust Bank, 2016).

Plus de 50% du capital de Trust Bank Algeria est détenu par :

- Trust Algeria Investment Co
- Jordan Expatriates Investments Holding Compagny (Trust Bank, 2016).

Deux des trois actionnaires majoritaires (qui détiennent plus de 10% du capital social), sont des entreprises de droit Algérien :

- Trust Algeria Investment Co ;
- Trust Algeria Assurances & Réassurances (Trust Bank, 2016).

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la banque et veille à leur mise en œuvre. Ce Conseil est présidé par M. GHAZI Kamel Abu NAHL et est composé de cinq (5) membres élus par l'Assemblée Générale (Trust Bank, 2016).

Tableau N°4 : Composition du conseil d'administration de Trust Bank Algeria

Composition du Conseil d'Administration	
Ghazi Kamel Abu Nahl	Président
Sheikh Nasser Ben Ali Al Thani	Vice-président
Jamal Kamel Abu Nahl	Membre
Abdallah Barrage	Membre : au titre Holding Invest Jordanie
Kamel Ghazi Abu Nahl	Membre : au titre Trust International Chypre

Source : (Trust Bank, 2016)

La Direction Générale est représentée par :

Mr BENHAMOUDA GHALIB Directeur Général et Mr CHERIEF AMAR Directeur Général Adjoint principal (Trust Bank, 2016).

Dans le cadre de sa vocation de banque universelle et de sa politique globale de modernisation et de développement, Trust Bank Algeria veille à rester fidèle à ses engagements vis-à-vis de sa clientèle en matière d'amélioration de sa qualité de service et de diversification de sa gamme de produits. A ce titre elle s'est investie ces dernières années dans le déploiement de sa gamme de produits monétiques, « banque à distance » ainsi que dans la commercialisation des produits spécifiques à marge (Trust Bank, 2016).

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

I. Présentation des résultats

Dans cette partie nous exposés les réponses recueillies lors de nos entretiens réalisés à Trust Bank Algeria.

1. Tableau des verbatim

Axe	Réponses
<p style="text-align: center;">Gestion de la crise</p>	<p>« Et bien je dirais que oui par rapport à mon équipe, et je dirais très subjective on avait une appréhension sur cette maladie, mais honnêtement pour ce qui est du boulot, c'est la santé de chacun qui primé. Il fallait surtout éviter qu'il y'ai contamination grave. Notamment avec la création d'une commission spéciale COVID 19 qui nous a permis de bien géré, avec 5 à 6 personnes qui suivez en permanence la relation travail/Covid 19 avec aussi des désinfections des lieux et des tests quotidiens disponible. »</p> <p>« Bon je pourrais vous répondre de ce qui est en interne comme par exemple la formation c'est arrêtez, en interne c'est la direction qui a participé le plus, elle avait un rôle très important dans cette crise, la principale mission était d'assuré la continuité du service tout en réduisant au maximum l'effectif avec un service minimum »</p>
<p style="text-align: center;">Mode de travail</p>	<p>« Cette crise à impacté considérablement pas seulement au ressources humaines, toute la logistique a changé. Et puis même mondialement tout à était repensé, il y'a des entreprises qui ont décidé de continué a travaillé en télétravail car il y'a beaucoup d'avantages à ça. »</p> <p>« Elle l'a impacté dans le sens ou moi et mes collègues avions des objectifs pour l'année 2020, malheureusement avec la crise sanitaire ces objectifs la ont était mis de côté, un autre objectif et s'imposé qui est de pourvoir assurer la continuité du service. »</p>

<p>Rôles des RH</p>	<p>« Je pense que tout le monde ici a eu son rôle à jouer, les RH ont essayé d'accompagner les collaborateurs au maximum, disons qu'on a fait partie de l'accompagnateur. Je pense que la responsabilité a été partagée, on a peut-être été majeur par notre assiduité, tout le monde a fait de son mieux car tout le monde était concerné »</p> <p>« Oui clairement, la DRH a joué un rôle très important même si il n'y a pas que la DRH, il y'a la direction des moyens généraux ou ils ont assuré le dépistage des collaborateurs »</p>
<p>Résistance au changement</p>	<p>« Je parlerais plus de réticence et c'est tout à fait normal. Quand on a à faire à quelque chose de nouveau surtout quand ça concerne la santé c'était un petit peu l'alerte, mis à part ça il y'a eu quelques comportements un petit peu difficile à gérer dans quelques agences mais sinon il n'y'a pas vraiment eu de résistance. »</p> <p>« On n'a pas ressenti de résistance car la santé générale qui était primordiale et personne ne pouvait contester. »</p>
<p>Types de CDC</p>	<p>« Elle est internalisée, mais aussi externalisée car on dépend aussi de ce qui est fait sur le plan nationale, c'est la conséquence des directives et directives ministérielle par exemple. »</p> <p>« Elle est internalisée au niveau des ressources humaines et externalisée au niveau de la direction générale. »</p>
<p>Acteurs de changement</p>	<p>« Là ça était la direction générale et la ressource humaine, c'est eux prennent les décisions. »</p> <p>« Il y'a eu les RH, la direction des moyens généraux principalement mais toutes les directions ont participé à leur niveau. »</p>
	<p>« Oui mais tout le monde a été considéré comme agent de changements, on fait en sorte de diffuser l'information et de sensibiliser mais tout le monde a été agent de changement dans cette crise »</p>

<p>Agents de changement</p>	<p>« Oui c'est l'acteur principalement dans un cas de changement au sein de Trust Bank Algeria, avec aussi la direction des produits, projets et procédures. La DRH c'est l'accompagnateur dans le cas du changement et qui sert de support à toute l'entreprise. »</p>
<p>Formation à la conduite de changement</p>	<p>« Individuellement, je vous dirais que ça n'a aucun rapport avec mon cursus, sa était donc une improvisation car personne n'a était préparé à cette pandémie, là on n'est même pas en post pandémie, on est en pleine pandémie donc par rapport à cette conduite de changements c'est encore en cours. On est en train d'apprendre sur le tas au fur et mesure. »</p> <p>« Non on n'a pas était formé, on travaille au fur et mesure de la situation de changement. »</p>
<p>Accompagnement des managers</p>	<p>« Disons qu'il y'a une collaboration, chaque travail est suivi de près par la hiérarchie. »</p> <p>« Oui, la DRH est le support des managers, donc on accompagne les collaborateurs dans le travail. N'importe quelle personne dans l'organisation peut venir à la DRH si elle a besoin d'un soutien ou bien d'autre chose. »</p>
<p>Plan d'action</p>	<p>« Alors il y'a eu la diffusion des notes d'information, le protocole sanitaire, approvisionnements, coordination avec les RH pour le suivi (Présence, absence travail d'équipe, rotation). Recensement des cas positifs, confinement, passage chez le médecin, traitement et récidence. »</p> <p>« Les plans d'action ont était fait en collaborations avec la direction générale, par exemple le recrutement c'est complètement arrêté, la DRH essayait de suivre les directives de la DG c'est-à-dire les départ en masse d'où on réduit considérablement l'effectif. On a essayait de rendre tous les collaborateurs flexible</p>

	afin d'être le plus complet en pleine pandémie au cas il y'aurai des départ à cause de la pandémie. »
--	---

Source : Élaboré par nous même

2. Les rôles des acteurs RH dans la conduite de changements au sein de Trust Bank

En utilisant la méthode de la synthèse en tant que méthodes d'analyse de contenu nous mettons en valeur les résultats suivants :

Les rôles étudiés par Walker et Reif (1999) ont une interprétation assez large de la fonction RH ce qui est bénéfique pour notre analyse, cela va nous permettre de situer les réponses obtenues de notre entretien. Les huit rôles cités par ces auteurs qui sont :

- 1- Build a shared urgency for change
- 2- Motivates/Involves stakeholders
- 3- Communicates the impact of change
- 4- Empowers people
- 5- Integrate change initiatives
- 6- Operates accross borders
- 7- Promotes needed change
- 8- Establishes success measures

Parmi ces rôles, cinq rôles sont ressorti dans notre étude, il s'agit de « Build a shared urgency for change », « Communicates the impact of change », « Empowers people », « Promotes needed change », et « Establishes success measures ». Les réponses de notre guide d'entretien nous mené à identifier ces rôles de la fonction RH. Nous allons les discutez à la suite de analyse.

3. Discussion

Les résultats de notre recherche nous permettent de constater une relation des rôles des différents acteurs de changement interrogé avec celle de nos auteurs. De par le rôle mentionné de Walker et Reif (1999) les personnes qui sont dans le cadre de « promotes needed changes » ont tous était concernés par ce rôle car il faisait en sorte de sensibiliser à la crise qu'ils traversent et de maintenir un service minimum

et opérationnel malgré les difficultés. Par ailleurs, d'autres rôles ont été observés comme « communicate the impact of changes » à travers une commission créée spécialement pour la crise du COVID19 qui a permis de professionnaliser le changement, et de communiquer tout au long du processus les étapes à suivre afin que tout le monde soit au courant dans l'entreprise.

Le rôle dit « establishes success measures » a été tout aussi important dans le sens où beaucoup de mesures ont été prises au fur et mesure, comme la désinfection totale et régulière des lieux de travail, établir une liste des personnes malades pour les mettre en congé maladie, diminution de l'effectif, et adoption d'urgence du télétravail. On peut aussi inscrire ces facteurs de changement du COVID19 de la Trust Bank dans le rôle dit « builds a shared urgency for change ». Le rôle de « empowers people » a été constaté dans le cas de cette crise où tous les employés de l'entreprise ont senti une responsabilité spontanée envers l'organisation et le travail, c'est comme si qu'il n'avait pas le choix, car quand un changement touche à la santé individuelle et celle des autres, chaque personne s'est senti responsable par rapport à ça, ce qui a limité drastiquement les résistances et développé une capacité à s'adapter rapidement à la situation.

Par ailleurs, nous pouvons aussi mettre en relation les rôles de Dave Ulrich (1999) qui sont tout aussi intéressants comme le rôle « RH stratégique » qui est mentionné dans notre revue de littérature qui indique que les RH doivent apporter une expertise stratégique à la direction générale, en devenant le moteur des politiques RH clés: recrutement, compétences, rémunération et permettre la mise en œuvre et l'amélioration de la stratégie, comme nous l'avons pu constater de par les données reçues de notre guide d'entretien : réduction de l'effectif pour assurer un service minimum et optimale à la fois, création d'une cellule de crise, soutien psychologique et morale en employés qui en besoin.

Pour conclure, on peut dire que la fonction RH au sein de Trust Bank Algeria peut parfois manquer de compétences et d'outils nécessaires à la réussite d'un changement, et d'un changement de crise de par le manque de formation à la conduite de changement, d'une division spéciale consacré à celle-ci en entreprise, mais pour ce qui est de la crise du COVID19 qui a complètement bouleversé leur structure, leur habilité et leur flexibilité managériales et structurel, mais aussi ce qui n'est pas

moins leurs moyens financiers leur ont permis de faire face rapidement, de manière efficace à cette crise.

CONCLUSION

Le but de notre recherche à été de révéler l'importance et l'apport de la fonction RH dans une conduite de changement organisationnel de crise, mais aussi d'analyser la théorie de plusieurs dans ce domaine qui nous guidé à une analyse et des résultats plutôt convaincant de la DRH de Trust Bank Algeria. On peut remarquer que les travaux de Walker et Reif ont une vision assez réelle des rôles de la fonction RH en entreprise.

Nous croyons que notre recherche offre des apports théoriques et pratiques assez important et nous démontre la réalité de la fonction RH en entreprise en Algérie de nos jours et surtout en temps de pandémie.

Si la conduite de changement est devenu une priorité dans beaucoup d'entreprise notamment la société multinationales, malheureusement, malgré les travaux de plusieurs théoriciens qui démontre son importance, la fonction RH est encore trop perçu comme une fonction administrative en Algérie qui se limite à gérer les dossiers du personnel, la rémunération ou encore les avantages sociaux. La culture du changement n'a pas encore pénétré nos entreprises. Mais avec cette crise mondiale, qui a obligé les entreprises algériennes à changer leur mode travail, la conduite de changement aura plus de chance d'être considéré aux yeux des dirigeants algériens.

A cela, nous pouvons ajouter que la culture du changement est à développer impérativement pour nos entreprises, car la bonne gestion d'un changement passe d'abord par la compréhension, la communication et l'adoption de celle-ci.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- (2017, Novembre 27). Récupéré sur e-marketing.fr: <https://www.e-marketing.fr/>
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite de changement*. Dunod.
- Bean, J. (2019, Avril 24). Récupéré sur Reward-process.com: <https://reward-process.com/>
- Benbahia , S., & Rajaa, O. (s.d.). Les RH au coeur des transformations: rôles des professionnels RH dans le processus de changement organisationnel. Agadir.
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Gérard, W. (1997). *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste* . De Boeck.
- De Santis, M. (2021, Février 26). *Appvizer*. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/>
- Descamps, M. A. (s.d.). *L'analyse de contenu*. Récupéré sur aft-transpersonnel: <https://aft-transpersonnel.fr/>
- El Mabrouki, N. (s.d.). Récupéré sur Economia.ma: <http://economia.ma/>
- Ernst, & Young. (2008). *Performance de la fonction RH: perspectives et approches opérationnelles*.
- Kotter, J. (2015). *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. PEARSON.
- Leloup, R., Marty, S., & Autissier, D. (2008). *Une innovation en conduite de changement; le projet Litchi à EDF*. EYROLLES.
- Lemieux, N. (2013). *Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise*. EMS Edition.
- Reitter, R. (1992). *Culture d'entreprise*. Vulbert.
- Rio, J. (2017, Mars 10). Récupéré sur Changement.pm: <https://www.changement.pm/>
- Todd, L. (s.d.). *Gérer le changement*.
- Trust Bank. (2016). *Présentation de la banque*. Récupéré sur Trust Bank: <https://www.trustbank.dz/>
- Ulrich, D. (2010, Octobre 12). *Sia Partenaires*. Récupéré sur <https://www.sia-partners.com>
- Vincent, C. P. (1990). *Des systèmes et des hommes : pour une nouvelle approche du management*. Les éditions d'organisation .
- Walker , J., & Reif, W. (1999). *Human Resources Leaders : capability strengths and gaps*.

ANNEXES

ANNEXE –A : GUIDE D’ENTRETIEN

Guide d'entretien

Les questions d'entretien destiné à la DRH de Trust Bank Algeria.

- 1- Pensez-vous avoir bien géré ce changement organisationnel de crise au sein de votre entreprise en interne et en externe ?
- 2- A quel degrés cette crise à impacté votre mode et habitude de travail en général ?
- 3- Pensez-vous que c'est grâce à la division RH que votre organisation a pu gérer un tel changement ?
- 4- Quels sont les résistances rencontré dans la démarche de changements par rapport à vos collaborateurs et à vous-même ?
- 5- La conduite de changement dans votre organisation, est-elle internalisée ou externalisée ?
- 6- Qui sont les acteurs impliqués dans la conduite des projets de changement (l'équipe de conduite de changement) ?
- 7- Les acteurs RH, sont-ils considérés comme des agents du changement au sein de votre organisation ? (Expliquez)
- 8- En tant qu'acteurs RH, avez-vous été formés à la conduite de changement ?
- 9- Participez-vous à la définition de la stratégie de changement ?
- 10- Quel est votre rôle en tant que fonction RH dans la conduite des projets de changement menés par l'entreprise ?
- 11- Quel est votre degré de participation dans la réalisation : diagnostic du projet ? Des plans d'accompagnement (formation/ communication/ gestion des résistances) ? Et du pilotage du projet ?
- 12- Accompagnez-vous les managers opérationnels dans la mise en œuvre du changement ? (Expliquez)
- 13- Quels sont les plans d'actions que vous avez mis en place pour la gestion de la crise sanitaire ?