

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master Académique en Management Des Organisations

**La conduite du changement organisationnel cas de la Société
Nationale d'Assurance SAA**

Elaboré par : LAIHEM Imene

Encadré par : Pr BENGUERNA Mohamed

Année 2017/2018

RÉSUMÉ

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile en raison de son caractère multiple et complexe, la question de changer ne se pose plus aujourd'hui, les entreprises se sont penchées progressivement sur la conduite elle-même du changement, c'est une manifestation quotidienne qui contraint les individus à se réinventer en permanence.

Mots clés : changement, conduite du changement, organisation.

ABSTRACT

The change management establishes in the universe of organizations a huge theme as much as difficult because of its multiple and complex character, the question of the change management does not arise anymore today, companies bent gradually in the line of the change management, it is the daily demonstration which forces the individuals to reinvent permanently.

Keywords : change, change management, organization.

ملخص

يمثل التغيير في مجال المنظمات موضوعاً رئيسياً و صعباً ، نسبةً لطابعه المتعدد والمعقد، مشكلة التغيير لم تعد تطرح اليوم، كل المؤسسات تميل تدريجياً نحو قيادة التغيير، و يعتبر ذلك كمظاهرة يومية التي تجبر الأفراد على التجديد باستمرار.

الرئيسية الكلمات: التغيير، قيادة التغيير، المنظمات.

RMERCIEMENTS

Tout d'abord, je veux remercier mon directeur de thèse, Mr M. Benguerna professeur à l'école nationale supérieure de management à Koléa, pour son soutien continu à chacune des étapes de cette recherche.

Je tiens aussi à remercier Mr T. Redjimi pour son aide précieuse quant à la partie pratique de la recherche. Merci aussi à Mr M. Ziane Bouziane pour son appui constant et à Mme A. Guedjali pour son aide.

Je tiens en particulier à remercier mon époux Mustapah Cherchali pour sa patience et sa compréhension. Je me sens aussi redevable à l'égard de toute ma famille, en particulier à ma maman et mon papa pour leur inconditionnel soutien durant mes études, et de tous mes amis pour les encouragements qu'ils n'ont jamais cessé de me donner.

En effet, c'est grâce à tous et à chacun d'entre eux si ce mémoire a vu le jour. Merci encore à tous.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONIMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE SUR LE CONCEPT DU CHANGEMENT	4
Section 1 : Le concept du changement	4
1.1 Définitions du changement et du changement organisationnel.....	4
1.1.1 Définitions du changement	4
1.1.2 Définitions du changement organisationnel	6
1.2 Typologie du changement organisationnel	7
1.3 Le processus du changement.....	9
1.3.1 Le modèle de Lewin (1958).....	9
1.3.2 Le modèle de John P.Kotter (1996).....	11
Section 2 : La conduite du changement organisationnel	13
2.1 Objectif et intérêt de la conduite du changement pour les organisations.....	14
2.1.1 Objectif de la conduite du changement	15
2.1.2 L'intérêt de la conduite du changement	16
2.1.3 Internalisation ou externalisation de la conduite du changement.....	17
2.2 Gérer les hommes et les résistances	20
2.3 Les outils et les leviers de la conduite du changement	23
Conclusion du chapitre I	27
CHAPITRE II : LA SAA ET LE GRAND PROJET DE CHANGEMENT	28
Section 1 : Présentation et analyse stratégique de l'entreprise	28
1.1 Activités et organisation de la SAA	28
1.1.1 Les principales activités de la SAA.....	28
1.1.2. Organisation de la SAA.....	29
1.2 Analyse stratégique de l'entreprise SAA (Analyse SWOT)	31
1.2.1 Environnement externe de l'entreprise	31
1.2.2 Environnement interne de l'entreprise.....	32
Section 2 : Evolutions et changements de l'entreprise SAA	33

2.1 La SAA et les expériences de changement	33
2.1.1 De 1964 à 1971 : La création.....	33
2.1.2 De 1972 à 1975 : La conversion et le développement.....	33
2.1.3 De 1975 à 1985 : La spécialisation et la réflexion	34
2.1.4 De 1985 à 2006 : Le développement	34
2.1.5 L'an 2003 : Déploiement de l'ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrés).....	34
2.2 La SAA et le défis d'aujourd'hui de changement	34
2.2.1 L'an 2014 : Un nouveau PDG à la tête de la SAA.....	34
2.2.2 De 2014 à 2015 : Constatation, et analyse de l'existant.....	35
2.3 La SAA et le grand projet de changement	35
2.3.1 En 2015 : Changement de l'identité visuel et la charte graphique	35
2.3.2 En 2016 : L'acquisition d'un nouveau siège social.....	37
2.3.3 En 2017 : Changement de la macrostructure de la SAA et réorganisation interne .	37
2.3.4 En 2017 : Leviers de modernisation de la gestion de l'entreprise.....	40
2.3.5 Fin 2018 : Lancement du nouveau site Web de la SAA.....	40
Conclusion du chapitre II	41
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	41
Section 1 : Cadre méthodologique de la recherche	41
1.1 Méthode recherche	41
1.2 Unité d'analyse.....	41
1.3 La collecte de données	43
1.3.1 Recherche documentaire.....	43
1.3.2 L'interview	43
1.3.3 L'observation directe	43
Section 2 : Les outils de collecte de données et échantillon de l'étude.....	44
2.1 Le choix des interviewés	44
2.2 Le déroulement des entretiens.....	46
2.3 Le guide d'entretien	45
2.4 Techniques de l'analyse du contenu.....	46
2.4.1 Analyse thématique des entretiens	46
2.4.2 Logiciel d'analyse.....	47
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION.....	48
Section 1 : Traitement sémantique des données.....	48

1.1 Analyse thématique	48
1.1.1 Perception du changement	48
1.1.2 Les origines et les raisons du changement	49
1.1.3 Acteurs du changement	50
1.1.4 Rôles des manager	51
1.1.5 Les résistances au changement	52
1.1.6 Les risques perturbant le projet de changement	53
1.1.7 Les leviers de la conduite du changement	54
1.1.8 Résultats et livrables	55
1.1.9 Epanouissement	56
1.2 Extrait des verbatim	57
Section 2 : Discussion des résultats	57
2.1 Interprétation des résultats	57
2.2 Relation entre théorie et pratique	62
2.3 La discussion : l'approche critique du travail et des résultats	63
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Les grands caractéristiques de la création d'une structure et la création d'un réseau de compétence en CDC	19
Tableau n° 02 : Fiche signalétique de la SAA	29
Tableau n°03 : Identité visuelle de la SAA	35
Tableau n°04 : Pyramide des âges au 31/12/2016.....	38
Tableau n°05 : Echantillon de l'étude de la DARDVF	44
Tableau n°06 : Echantillon de l'étude de la direction planification et contrôle de gestion....	45
Tableau n°07 : Arbre de mots du thème perceptions du changement	49
Tableau n°08 : Arbre de mots du thème origines et raisons du projet de changement.....	50
Tableau n°09 : Arbre de mots du thème acteurs du changement.....	51
Tableau n°10 : Arbre de mots du thème rôles des managers.....	52
Tableau n°11 : Arbre de mots du thème résistances au changement.....	53
Tableau n°12 : Arbre de mots du thème les risques perturbant le projet de changement.....	54
Tableau n°13 : Arbre de mots du thème les leviers de la conduite du changement	55
Tableau n°14 : Arbre de mots du thème résultats et des livrable du projet de changement ..	56
Tableau n°15 : Arbre de mots du thème l'épanouissement dans l'entreprise	57
Tableau n° 16 : Extraits de verbatim	68

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Les lieux du changement	5
Figure n°02 : Matrice représentative des types de changements	7
Figure n°03 : Evolution des forces du groupe au cours du processus de changement	11
Figure n°04 : Typologie des travaux sur la conduite du changement	14
Figure n°05 : Les trois objectifs du changement	15
Figure n°06 : La courbe en S de la conduite du changement	16
Figure n°07 : La vallée du désespoir	17
Figure n°08 : la marguerite sociologique.....	20
Figure n°09 : Comprendre les étapes d'acceptation d'un changement.....	22
Figure n°10 : Méthodes et outils de la conduite du changement	24
Figure n°11 : Positionnement de la SAA par rapport à la concurrence.....	33
Figure n°12 : La pyramide des âges HISTOGRAMME PARETO	39
Figure n°13 : Organigramme de la SAA avant 2017	77
Figure n° 14 : Organigramme de la SAA 2017.....	78
Figure n°15 : Représentation de la nouvelle organisation de la division marketing	42
Figure n°16 : Nuage de mots des perceptions du changement	48
Figure n°17 : Nuage de mots des origines et les raisons du projet de changement	49
Figure n°18 : Nuage de mots des acteurs du changement	50
Figure n°19 : Nuage de mots des rôles des managers dans le projet de changement.....	51
Figure n°20 : Nuage de mots des résistances du projet de changement	52
Figure n°21 : Nuage de mots des risques perturbant le projet de changement.....	53
Figure n°22 : Nuage de mots des leviers de la conduite du changement.....	54
Figure n°23 : Nuage de mots des résultats et des livrable du projet de changement.....	55
Figure n°24 : Nuage de mots expriment l'épanouissement dans l'entreprise.....	56
Figure n°25 : Les axes de développements de la DARDFV	59
Image n°01 : Nouveau siège social de la SAA	37

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONIMES

ADN : Acide Désoxyribo-Nucléique

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

DARDFV : Direction animation réseau et développement de la force de vente

DCH : Direction du Capital Humain

DGA : Directeur général Adjoint

CAT-NAT : Catastrophes-Naturelles

CDC : Conduite du changement

EHEA : Ecole des Hautes Etudes en Assurances

ESAA : Ecole Supérieure de l'Administration et des Affaires

IAHEF : Institut d'Assurances et des Hautes Études Financières

IFOP : Institut français d'opinion publique

IFID : Institut de Financement et du Développement du Maghreb Arabe

INSAG : Institut National Supérieur d'Assurance et de Gestion

MOOC : Massive Open Online Course

PDG : Président Directeur Général

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

RH : Ressources Humaines

SAA : Société Nationale D'Assurance

SPA : Société Par Action

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le changement fait désormais partie intégrante des entreprises. Celles-ci ont l'obligation de s'adapter en permanence aux différentes évolutions économique, technologique et social de son environnement par choix ou par obligation, si elles ne veulent pas régresser. Dans cette visée, des changements internes et externes s'avèrent nécessaires afin d'optimiser les ressources existantes de l'entreprise. Pour anticiper et réussir ces changements, les organisations doivent réfléchir à une stratégie adéquate en tenant compte du volet humain, car toute modification ou rupture des pratiques de travail peut déstabiliser les habitudes des acteurs et dans certains cas peut être à l'origine des mécanismes de résistance.

Dans la littérature académique et dans le discours managérial la résistance au changement est souvent présentée comme un fait négatif mené par une minorité d'individus impactant significativement les projets de changement. Dans ce sens, l'intérêt pour la recherche sur le changement est justifié par la raison que l'être humain est un facteur majeur d'échec des changements. Le Gartner Group et le Standish Group ont mené une étude concernant l'échec des projets. Les résultats de cette dernière montrent que seul 50% des projet réussissent à atteindre leurs objectifs initiaux et 80% des projets sont défailants dans leur mise en œuvre (Autissier et al., 2012, P11).

Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Il est donc nécessaire de s'intéresser à cette phase transitoire, de bien l'appréhender afin qu'elle se passe au mieux, et que le projet de changement souhaité soit mené à bien.

Tout l'art de la conduite du changement est donc de réussir à gérer le management de manière efficace, d'engager les collaborateurs dans une démarche globale et gratifiante pour chacun. Les managers d'aujourd'hui sont donc devenus les relais de la direction, les « porteurs de projets », en quelque sorte, les vecteurs principaux du changement. Leur objectif est de mobiliser leur service, l'intégralité des collaborateurs amenés à travailler sur ces problématiques, et donc à faire s'approprier aux collaborateurs le projet de changement.

Le succès ou l'échec de ces périodes d'évolution est intimement lié aux facteurs humains : il s'agit d'enraciner les nouvelles pratiques dans l'ADN de l'entreprise, sans brusquer ni braquer.

Nous avons choisi d'aborder cet objet de recherche pour les raisons suivantes :

Actuellement en alternance dans une entreprise en plein bouleversement organisationnel, nous avons eu envie de questionner le changement en entreprise. Depuis quatre (4) ans, la SAA a fait l'objet d'une restructuration au sein des services et des équipes.

Si notre entreprise, SAA, est bien armée pour mener ce projet en interne c'est par ce qu'elle dispose d'alliés et de porteurs qui accompagnent le changement. Tous les individus ne réagissent pas de la même manière. Très concrètement, nous voyons bien que certains de nos collègues se retrouvent inquiets et perdus devant ce changement. Nous avons donc eu envie d'approfondir le sujet et surtout de comprendre les mécanismes du comportement face à ce phénomène.

Tout d'abord, il y a un paradoxe évident : l'environnement change beaucoup plus vite que les individus ne sont capables de le faire. De ce fait, l'homme s'impose bien souvent comme un frein au développement de son organisation, alors qu'il est le seul espoir pour l'entreprise d'être compétitive.

Mais comment conduire le changement ? Car lors d'un tel projet, les conséquences sont nombreuses : les résistances, l'inquiétude, l'interrogation, l'envie, la passivité, le pouvoir, le nouveau, l'inconnu, une nouvelle source de motivation, une opportunité, vont avoir des impacts différents : la performance d'une part, et la contre-performance d'autre part.

Notre problématique découle de ce constat et nous avons posés le questionnement suivant :

Comment la Société nationale d'assurance SAA conduit-elle son changement ?

Quelques sous questions découlent de ce questionnement :

- La vision du changement par la direction animation réseau et développement de la force de vente ?
- Quel est le rôle de la direction animation réseau et développement de la force de vente au sein de la SAA ?
- Quels sont les leviers de la conduite du changement opérés par la SAA ?
- Qu'est-ce qui motive le changement ? A quel niveau doit-t-il avoir lieu ? Comment changer ? Sur quoi agir pour changer ? Que faire pour changer ?

Pour répondre aux questions posées et compte tenue de la complexité qu'implique l'évaluation du changement au sein d'une organisation, nous avons optés pour une approche qualitative, le choix d'une approche de recherche se fonde sur plusieurs éléments. A part ceux

relatifs à la problématique, la nature de la question ou des objectifs de recherche, d'autres contribuent de façon plus au moins implicite à ce choix, tels le contexte professionnel et les facilités que nous aurons dans l'obtention de l'information vis-à-vis de nos collègues »

Cette approche nous permet d'utiliser de manière complémentaire différentes sources de données, différentes procédures de collecte d'informations, différents modes.

Les salariés sont les mieux placés pour exprimer leur perception du changement qu'opère la SAA. Cependant, d'autres acteurs peuvent apporter une information différente ou complémentaire permettant une compréhension élargie de l'ambiance de travail qui règne en entreprise, les entrevues ciblent quant à elles les directeurs et les cadres de la divisions marketing ainsi et plus précisément l'équipe de la direction animation réseau et développement de la force de vente.

Le choix des hypothèses doivent permettre de déterminer un cadre de recherche. Les hypothèses auxquels nous sommes parvenus sont :

Hypothèse 01 : le changement organisationnel opéré par la SAA est réussi.

Hypothèse 02 : le changement organisationnel opéré par la SAA est un échec.

Notre recherche se structure en quatre (04) chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature sur le concept du changement retraçons les définitions du changement et du changement organisationnel, ainsi que la conduite du changement, l'intérêt et l'objectif du changement, la gestion des résistances et les outils et les leviers de la conduite du changement.

En deuxième lieu la présentation de l'entreprise d'accueil et son grand projet de changement à travers son activité et son organisation, l'analyse stratégique de son environnement interne et externe ainsi que son évolution et ses expériences de changement depuis sa création jusqu'à ce jour.

En troisième lieu la méthodologie retenue d'un côté pour la recherche, où on expliquera notre cadre méthodologique, moyens et outils de collecte de données, et d'un autre coté les techniques d'analyse des données.

Quatrièmement nous entamerons notre terrain d'étude, nous présenterons les résultats et nous discuterons de ses résultats, de fiabilité et validité de l'étude.

Enfin dans le dernier point nous allons discuter de l'approche critique du travail et des résultats.

**CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE
SUR LE CONCEPT DU CHANGEMENT**

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT DU CHANGEMENT

Ce chapitre, nous l'avons divisé en deux parties. Dans la première, nous traitons des changements et des changements organisationnels, des typologies de ce dernier afin de cerner les différentes significations ainsi que le processus du changement. Dans la seconde, nous traiterons de la conduite du changement organisationnel, de ses objectifs et de son intérêt nous aborderons les résistances aux changements et enfin les outils et les leviers de la conduite du changement.

Section 1 : Le concept du changement

Dans le contexte de bouleversement profond de la société et de l'économie, changer devient une condition d'agilité et de réussite des organisations. Qu'il soit technologique, économique, organisationnel ou social, le changement est de plus en plus fréquent et de plus en plus intense. Il peut représenter un véritable obstacle au développement de l'entreprise ou au contraire révéler des occasions de mobiliser les employés et de restaurer le sens du travail qui fait parfois défaut.

1.1 Définitions du changement et du changement organisationnel

1.1.1 Définitions du changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer» (Beaudoin, 1990, p. 43).

Il nous paraît important, devant la pluralité des définitions qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour aboutir ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «*une modification significative d'un état, d'une relation, ou d'une situation dans un contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportement)* » (Barabel et Meier, 2010)

D'après Hafsi et Fabi (1997), «*le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui*

génère un «stress» organisationnel» (p.98) On relève ici la nécessité de changer pour la pérennité de l'entreprise.

Selon (Bateson, s.d.), il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations.

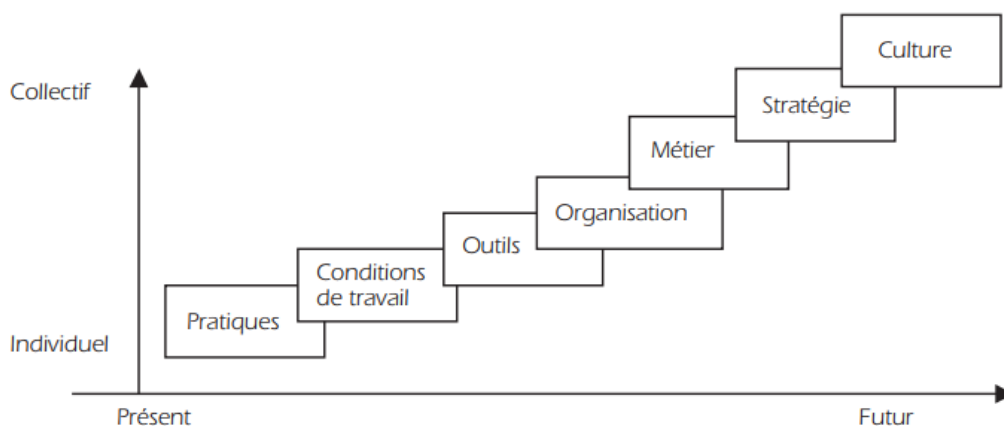
Bartoli et Hermel (1986) (Bartoli, 1986) regroupent les changements en trois catégories :

- 1) Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, (Chapomi) ;
- 2) Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme (Chapomi) ;
- 3) Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement (Chaper).

De son côté, Autissier définit le changement comme étant « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». (Autissier et al.,2013, P 06) pour Autissier, accepter le changement par les individus et abandonner l'existant et faire des efforts est conditionner à un résultat escompté qui leur apparaît comme étant une amélioration significative.

Afin de pouvoir distinguer les différents éléments du changement, Autissier croise deux variables à savoir l'aspect humain (individuel et collectif) d'une organisation et le temps (présent et futur). Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés :

Figure n°01 : Les lieux du changement



Source : Autissier et al.,2013 p.07)

Cette figure permet de définir le changement selon sa dimension collective ou individuelle et à travers le temps, plus la dimension de changement est collective, plus le changement demande du temps pour se matérialiser. Le changement apparaît donc comme un processus de

bouleversement de notre quotidien, pourtant vécu à chaque instant de notre vie puisque la vie est en perpétuelle adaptation.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons nous focaliser davantage sur le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.1.2 Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel, d'abord (Van de Ven & Poole, 1995, p510-540) l'ont défini comme étant *«un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»*.

De son côté Guilhon (1998), considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation. Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) (p.98) le changement organisationnel est un *« processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »*.

Quant à Collerette et al (p.20,1997), le changement organisationnel est *« toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »*. Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

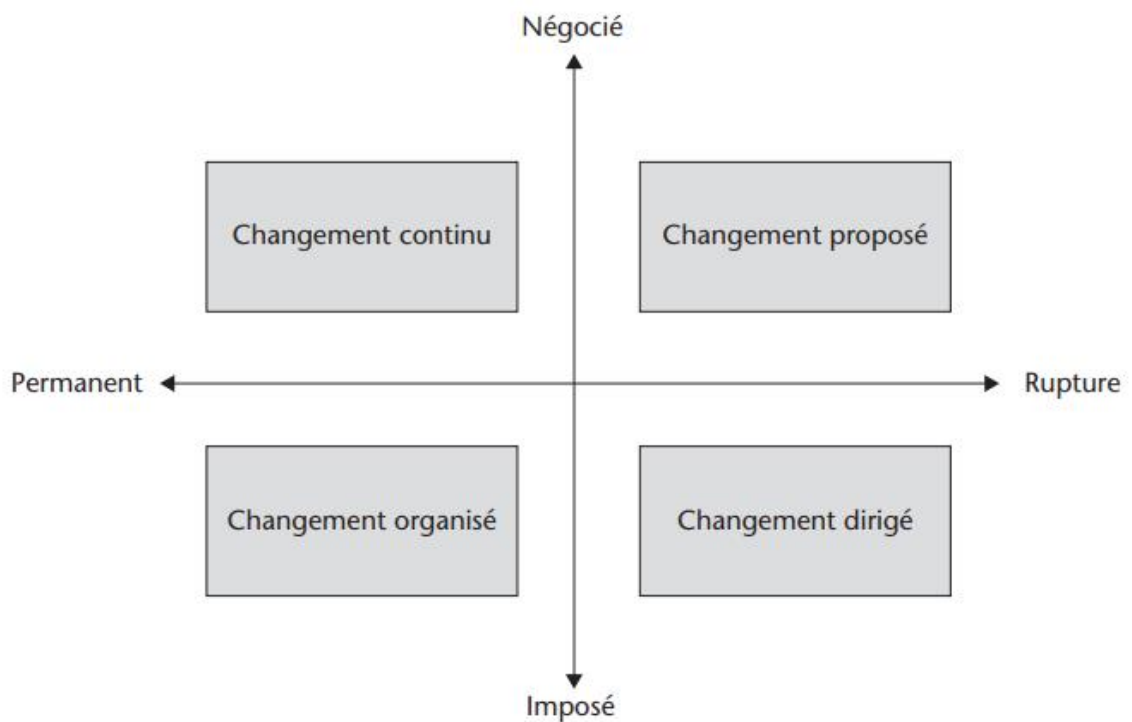
Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette et al. (1997). C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

1.2 Typologie du changement organisationnel

Selon les travaux de Giroux (1991), il existe différentes formes de changement organisationnel selon son étendue, sa profondeur et son rythme (global/partiel) (majeur, marginal) (progressif, rapide).

(David, AUTISSIER, VANDANGEON, DERUMEZ, & VAS, 2014) ont co-construit une matrice qui illustre quatre types de changements. Elles constituent une forme de cadran managérial du changement et permet de classer les différents auteurs en fonction de leur acception du changement et des concepts qu'ils développent.

Figure n°02 : Matrice représentative des types de changements



Source : (Autissier, Vandangeon, Drumez, Vas, 2014, p.15)

En croisant les deux principes de temporalité et d'intentionnalité (Autissier, et al.2012,p19) en terme de rupture ou de permanence dans l'axe des abscisses et en terme d'imposition ou de négociation dans l'axe des ordonnées les auteurs ont réussi à qualifier quatre types de changements :

- **Le changement continu** : adapté un projet en permanence permet de dépasser la vision (projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin) pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation

se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical.

Il permet de converger vers un objectif ou un souhait de changer sans autant choisir à l'avance une méthode, tout se construit sur le terrain à travers les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes.

- **Le changement organisé :** permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs mais exige également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préconçus. Une démarche en quatre étapes est proposée :
 - 1) Définir clairement le problème à résoudre ;
 - 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné ;
 - 3) Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir ;
 - 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

- **Le changement proposé :** ce sont les cadres intermédiaires qui détiennent le rôle primordial. Résultat, lorsqu'un changement radical, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux que revient le rôle d'implémenter la nouvelle orientation. Pareillement, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer un changement au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

En outre, le changement proposé est donc un long processus de négociation entre les divergents acteurs de l'organisation. Chaque partie des deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations puisque ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout ou, une partie de la nouvelle stratégie.

- **Le changement dirigé :** considéré comme un moyen d'assurer la pérennité de l'organisation et de progresser ses résultats à court terme afin de répondre à une situation de crise grave. Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non

négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent adhérer aux décisions infligées ou envisager leur départ. De plus, le top management devra s'interroger sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise car rien ne garantit que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter leurs fruits après le changement de l'entreprise.

1.3 Le processus du changement

Divers auteurs se sont penchés sur des modèles et des processus de changement, parmi lesquels nous citons :

- H.Savall qui se base sur la théorie socio-économique du changement et qui considère que cette dernière est un mécanisme qui assure à l'organisation, un développement et une performance durable et le plus important c'est la place qu'il accorde au facteur humain.
- James Prochaska (1970) (Prochaska, JO, DiClemente, CC, & Norcross GC., 1992) a créé le modèle transthéorique¹ en 6 phases : Pré-contemplation, contemplation, préparation, action, maintien, sortie permanente.
- William Bridges a décrit 3 processus de transition : Fin d'une situation existante, zone d'incertitude, nouveau départ.
- W.C. Howell a identifié 4 étapes à l'apprentissage : Incompétence inconsciente, Incompétence consciente, Compétence consciente, Compétence inconsciente.

Dans cette partie, nous nous intéresserons plus particulièrement à deux modèles nous vous présentons d'abord le modèle de Kurt Lewin (1958) et par la suite, celui de P.Kotter (1996).

1.3.1 Le modèle de Lewin (1958)

Kurt Lewin a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement, ses travaux (en particulier l'expérience faite en 1943 aux états-unis sur un groupe de femmes ménagères) ont servi à de nombreuses démarches et outils de la conduite du changement (un concept qu'on va introduire dans la section 2 du chapitre I).Sa contribution sur la compréhension du processus de changement est indéniable.

En effet, le modèle de Kurt Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'intéresse beaucoup plus au changement des attitudes.

¹ Le **modèle transthéorique de changement**, ou de **la disposition au changement** est un modèle d'approche comportementale introduit par les psychologues Prochaska (en) et Carlo C. Diclemente à la fin des années 1970.

Le processus de changement est divisé en trois phases selon Kurt Lewin :

Phase 1 : Le dégel ou la décristallisation est une période de remise en question des comportements et des attitudes ainsi que des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase renvoie à la prise de conscience des désagréments d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Toutefois, le changement n'est pas encore acquis pour autant.

En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciennes habitudes (comportements, attitudes ou perceptions) mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

Phase 2 : la transition signifie la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent et exploitent l'essentiel de leurs énergies ;

Phase 3 : le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Burnes & Bernard, 2004).

Le modèle de Lewin a l'avantage d'être facile à comprendre. Mais il est très linéaire et n'explique pas forcément le vécu des organisations ou des personnes concernées.

(BRIDGES, 1980) a repris ces trois étapes. Pour lui : « *il y a d'abord une fin, ensuite un commencement, avec un entre-deux important, un temps de jachère* ». Il compare la transition aux saisons dans la nature : « *les feuilles tombent, l'hiver s'écoule puis la verdure émerge à nouveau dans la forêt aride et sombre. Les événements suivent également ce courant pour les humains* » (p. 18).

Roberge (1999) a poursuivi cette idée : « *tout comme en automne, la première phase de la transition consiste en une rupture avec l'ancien, la fin de ce qui était. Cette rupture est suivie d'une période de confusion, de flou, de vide apparent, mais aussi de gestation, qui ressemble à l'hiver. Puis, comme au printemps, arrive le commencement, la création* » (p. 67).

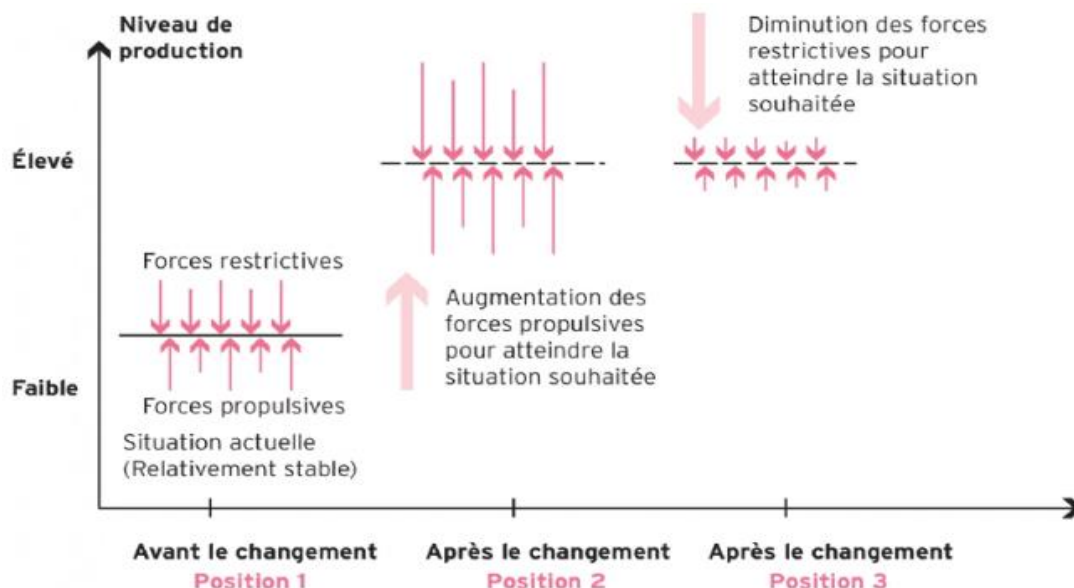
Le modèle du théoricien à été complété par une théorie du champ de forces, insistant sur le fait que toute réalité consiste en une sorte d'équilibre provisoire entre des forces de stabilisation et des forces de changement.

Pour rendre le changement plus fluide il est plus facile de retirer ou de réduire des forces contraires que de rajouter ou d'augmenter des forces de soutien.

Mieux vaut que l'équilibre ne soit pas trop sous tension (avec des forces favorables et opposantes intenses, comme dans un « bras de fer»). Si l'équilibration se réalise en douceur, avec un peu plus de forces incitatives et un peu moins de forces de résistance ou d'opposition, le mouvement se réalisera de lui-même, sans trop d'efforts ou de conflits.

Une organisation a toujours intérêt à se préparer aux adaptations nécessaires, plutôt que de s'affronter à des changements violents, faussement conflictuels ou inattendus. Toujours est-il important de se mettre en capacité de changer face aux défis émergents, cela passe par des apprentissages, de la réactivité, ainsi que des changements graduels et réguliers qui maintiennent la flexibilité mentale ou l'habitude de se secouer (trop de routine et de passivité posent problème, trop de mouvement aussi).

Figure n°03 : Evolution des forces du groupe au cours du processus de changement



Source : (Autissier, Vandangeon, Drumez, Vas, 2014, p.114)

1.3.2 Le modèle de John P.Kotter (1996)

Kotter propose dans son ouvrage *leading change* (Kotter, 1996) un modèle de management du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes clés basé essentiellement sur le leadership des managers en terme d'attitude et de posture. Il ne met nullement en cause le mode opératoire

de la conduite du changement, pour l'auteur si un projet n'est pas soutenu par de bonnes pratiques et attitudes managériales la probabilité de la réussite du changement est très réduite.

Les étapes du modèle de Kotter se présentes comme suit :

Première phase :

- 1) **Développer l'argumentaire** (créer un sentiment d'urgence) : dont l'objet est de faire sortir les parties prenantes de leurs zone de confort, il est très important que les parties concernées prennent conscience que le statut quo n'est plus tolérable. A défaut les efforts risquent fort de cesser dès les premières difficultés. Cependant il faut savoir bien introduire le sentiment d'urgence, car mettre trop de pression sur le dos des collaborateurs peut les faire fuir ;
- 2) **Identifier les groupes relais** : Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats ;

Deuxième phase :

- 3) **Planifier le changement en mode projet** : la traduction d'un changement en productions (livrables) et plannings pour le rendre concret ;
- 4) **Communiquer la vision et l'objectif du changement** : la compréhension des acteurs du changement de la vision permettra d'éviter les résistances dues à l'ignorance et le manque de communication sur le changement ;

Troisième phase :

- 5) **Identifier les obstacles aux changements** : quels sont les lieux de résistance et de blocage ? identifier en permanence l'état psychologique des acteurs, leur avis sur le changement, tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités ;
- 6) **Communiquer les premiers résultats** : un changement nécessite d'avoir des résultats, des victoires rapides, à montrer dans la logique que les changements apporté "marche" Ces victoires rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation ;

Quatrième phase :

- 7) **S'assurer des compétences des acteurs pour la réalisation du changement :** la motivation des acteurs ne suffit pas à elle seule à bien mené le changement pour amplifier le changement, tout manager s'assure de la montée en compétences de ses collaborateurs pour cela des formations peuvent être nécessaires ;
- 8) **Intégrer le changement dans le quotidien de l'organisation :** faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne, le changement est une action de transformation professionnelle qui a pour objectif la quête continue des progrès pour l'organisation. Cette étape permet d'ancrer le changement dans la culture et les pratiques de l'organisation.

De nombreux référentiels de compétences de conduite du changement orientés managers s'appuient sur ces 8 étapes clés qui constituent un moyen d'organiser les échanges avec le terrain. Une étude IFOP² sur les processus de changement publiée dans le journal La Tribune du 21/06/2010 mentionnait que 68 % des salariés déclarent que le changement est une nécessité mais que 70 % de ces mêmes salariés déclaraient que les changements se faisaient sans écoute et participation du terrain.

Le changement et ses mécanismes se comprennent plus aisément à partir de récits de changement qui permettent au manager de s'interroger sur ses pratiques.

Section 2 : La conduite du changement organisationnel

Si le changement est devenu le maître mot de la plupart des discours des dirigeants « Nous devons savoir évoluer », « Nous devons être agiles », « Notre environnement nous oblige à changer en permanence », la conduite du changement reste un exercice délicat, sans oublier que la transformation interne se joue dans un environnement très ouvert et « fissuré » à l'externe.

Le changement est-il une contrainte ou une opportunité ? La nature humaine à horreur du vide et le fait de délaisser un existant connu pour un avenir incertain l'invite à être méfiante et à conditionner son engagement au niveau de risque perçu. Ce sentiment naturel de méfiance a été plus ou moins géré dans les entreprises mais une inflation de projets a amené les individus à en privilégier certains ou à se mettre en retrait. La clé de la gestion du changement réside dans la capacité des projets à construire une démarche et des actions visant l'adhésion et la participation

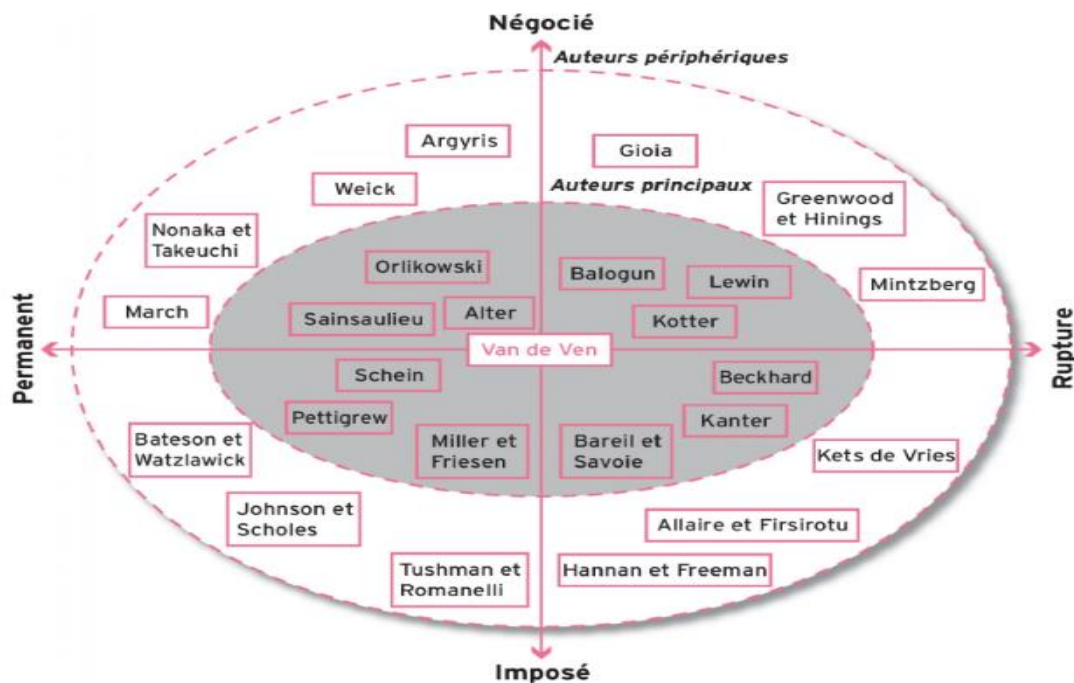
des principaux bénéficiaires. Ce dispositif s'intitule conduite du changement et vise à réaliser un cadrage du périmètre concerné, à déployer des actions de communication, de formation et d'accompagnement et à mesurer en permanence la réalisation du changement.

2.1 Objectif et intérêt de la conduite du changement pour les organisations

Dans l'ouvrage conduite du changement : concepts clés³ Autissier, Vandangeon, drumez, Vas proposent une synthèse des 25 grands auteurs en conduite du changement de ces 50 dernières années.

Les auteurs sont regroupés en quatre catégories qui correspondent aux définitions qu'ils proposent du changement.

Figure n°04 : Typologie des travaux sur la conduite du changement



Source : (Autissier, Vandangeon, drumez, Vas, 2014, p.14)

La conduite du changement est préconisée le plus en amont possible, selon la citation de Francis Blanche qui résume assez bien les pratiques et les voies de progrès en conduite du changement : « *Penser le changement au lieu de changer le pansement* ».

Etant donné que la traduction du changement sur le terrain passe par la perte de nombreux repères : ainsi la culture et les valeurs de l'entreprise peuvent être bouleversées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion de l'extension de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, et de nouvelles méthodes de travail intégrées. Ces ruptures

³ Autissier, Vandangeon, drumez, Vas, conduite du changement : concepts clés Dunod, 2014.

et ces changements rapides mettent les salariés en situation de tension et d'effort constant pour s'accommoder, et garantir leur emploi.

2.1.1 Objectif de la conduite du changement

Autissier et Moutot définissent trois objectifs de la conduite du changement qui sont : l'adhésion, la transformation et enfin l'évolution.

Le triangle de la conduite du changement est un levier de productivité il a la particularité de s'adresser à des niveaux d'analyse différents.

L'adhésion des principaux acteurs du projet pour les individus vise à :

- Comprendre les attentes, les besoins et les envies ;
- Comprendre les gênes et les peurs ;
- Mettre en place des dispositions de concertation ;
- Proposer des actions de communication, formation et accompagnement.

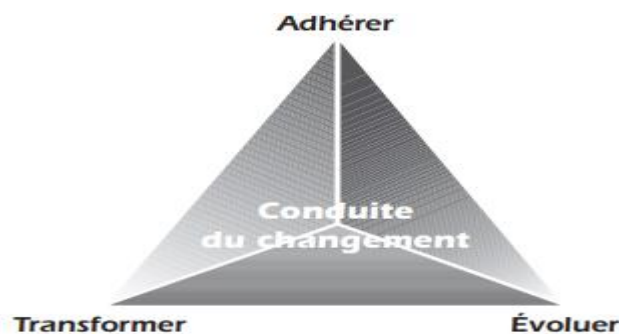
La transformation pour le groupe vise à :

- Bâtir des diagnostics de l'existant ;
- Envisager des solutions ;
- Mettre en place des pratiques innovantes.

L'évolution pour l'entreprise :

- Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences, « Pour s'améliorer il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut changer souvent », sagesse de Winston Churchill.

Figure n°05 : Les trois objectifs du changement

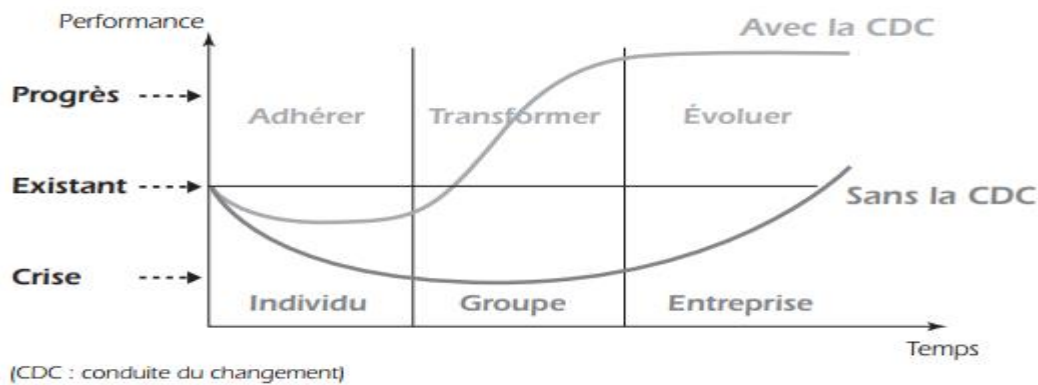


Source : (Autissier, Moutot, 2013,P.18)

Selon une étude faite par J.P.Kotter qui est publiée à Harvard business review en 1995 qui a pour thème « *conduite du changement : pourquoi les projets de transformation échouent* » près de 70% des projets échouent. Plus de dix ans après une autre étude est menée cette fois par le cabinet de conseil stratégique McKinsey et Company révèle exactement les mêmes résultats

avec un taux de réussite moyen de 30% (McKinsey et Company, 2008). Les deux études démontrent la difficulté de la conduite d'un projet de changement.

Figure n°06 : La courbe en S de la conduite du changement



Source : (Autissier, Moutot, 2013,P.20)

Les coûts de la conduite du changement sont difficiles à estimer car, aux coûts directs facilement identifiables tels que les frais de consultants, de formation ou de communication, il faut également ajouter les heures réalisées par les employés (heures de travail du groupe de projet, heures passées en formation par les utilisateurs, etc.) et additionner les pertes liées à la baisse de productivité suivant la mise en service du nouveau système.

AUTISSIER et MOUTOT (2010) postulent que le coût de la gestion du changement varie entre 5% et plus de 20% du coût total d'un projet selon la complexité et l'intensité du changement. Ces chiffres sont confirmés dans leur tranche haute par COLUMBUS CONSULTING SAS (2010) qui cite un coût de la conduite du changement correspondant à une tranche entre 20 et 30% des coûts du projet. Quoiqu'il en soit, il s'agit avant tout de ne pas négliger ce poste important du budget, de l'évaluer avec rigueur et de considérer la gestion du changement comme une partie du projet à part entière.

2.1.2 L'intérêt de la conduite du changement

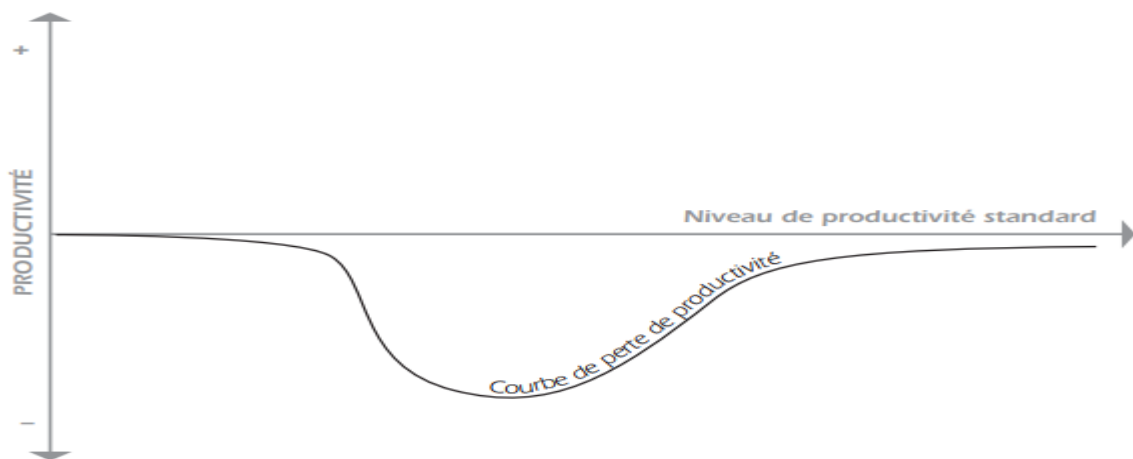
Dans tous les projets, il y a une perte de productivité pendant le temps d'adaptation. Le jour du changement et durant une période (moyen court terme) la productivité chute et exige un effort d'apprentissage pour retrouver le niveau initial et dépasser ce dernier. Ce phénomène appelé la vallée du désespoir se nomme également la courbe en U de l'apprentissage post-changement pour symboliser la chute de la productivité et l'état de crise latent au niveau des individus, des groupes et de l'entreprise.

Afin de réduire la durée de l'inévitable perte de productivité de la période d'adaptation, les techniques de changement visent à préparer les salariés pour qu'ils puissent initier la phase d'apprentissage avant le lancement du changement de ce fait :

- Les conséquences du changement sont simulées ;
- Les salariés sont informés et formés ;
- Les modifications repérées et traitées.

Bien que la perte de productivité est inéluctable mais son niveau peut être maîtrisé et minimisé.

Figure n°07 : La vallée du désespoir



Source : (Autissier, Moutot, 2013,P.18)

2.1.3 Internalisation ou externalisation de la conduite du changement

David Autissier définit dans son ouvrage « Méthodes de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage » en 2007 l'externalisation comme une opération « *qui consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service de l'entreprise à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle. Celui-ci fournit la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés...* »

Cependant, David Autissier recommande une bonne compréhension des objectifs du client par le prestataire qui doit parvenir à intégrer les raisons pour lesquelles son client a décidé d'externaliser une partie de ses activités mais aussi ses principales contraintes, la définition de la propre vision stratégique du client qui doit se traduire par une formulation claire des enjeux...un engagement du client dans le suivi des opérations⁴.

⁴https://www.memoireonline.com/05/10/3516/m_Conduite-du-changement-en-entreprise-le-role-des-ressources-humaines25.html

On peut déduire de cette opération d'externalisation qu'elle est un mouvement stratégique et souvent relève de la décision d'une Direction car elle précise son souhait de changement.

Si les techniques du change management ont été réservées de façon presque exclusive à des prestataires externes jusqu'au début des années 2000, les spécialistes du secteur remarquent qu'un phénomène d'internalisation a eu lieu voici quelques années. “Auparavant, les cabinets géraient 90 % des projets, confirme Jean-Michel Moutot⁵. Depuis cinq ans, un virage s'est opéré. Les grandes entreprises se sont posé la question : ne faut-il pas interioriser ce processus ? Beaucoup de sociétés ont fait le choix de construire des cellules internes” ajoute-t-il.

C'est le cas de sociétés comme EDF, ou encore Axa France Services, qui a commencé à internaliser les processus de conduite du changement dès le milieu des années 2000. “Cette manœuvre visait à accompagner le déploiement d'outils sur le poste de travail des commerciaux salariés, commente Miriam Bouchebouba, directeur optimisation, transformation, organisation et processus. Aujourd'hui, notre palette de contribution est plus variée qu'à l'origine : nous sommes aussi sur tout ce qui est diagnostic d'organisation ou proposition de nouveaux scénarios d'organisation.”

Certains prestataires ont fait le choix de surfer sur la vague de cette internalisation. C'est le cas de Cap Gemini, qui a créé en 2006 l'université de la transformation. “C'est un outil d'accompagnement de nos clients sur les savoir-faire requis pour les transformations qu'ils affrontent” explique Stephan Paolini, qui voit dans l'appropriation de ces techniques par les entreprises une tendance “naturelle” et “évidente”.

Selon la situation, certains leviers vont militer en faveur de l'internalisation ou du prestataire. “On considère que 70 à 80 % des compétences sont tout à fait transférables au niveau de l'interne de l'entreprise, souligne Jean-Michel Moutot. Les consultants, de leur côté, vont communiquer sur les 20 % restants, qui concernent des problématiques très pointues.” Il donne l'exemple de la mise en place d'un plan de communication. Si l'entreprise fait appel à un prestataire, ce dernier va devoir acquérir nombre d'éléments : réseaux de distribution, culture, sémantique, éléments de langage de l'entreprise... “L'interne, en revanche, connaît déjà tout cela et aura une capacité d'action plus rapide, plus efficace que les consultants”.

Les entreprises ayant fait le choix de l'internalisation du changement le font en général selon deux (02) stratégies qui sont :

La création d'une structure dédiée ou bien l'animation d'un réseau (Autissier, Moutot, 2013, P20).

⁵ <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/la-conduite-du-changement-16213/>

Tableau N°01 : Les grands caractéristiques de la création d'une structure et la création d'un réseau de compétence en CDC

	Création d'une structure de conduite du changement	Création d'un réseau de compétences en conduite du changement
Type de structure	Entité lourde comprenant une équipe de consultants internes	Entité légère de 2 ou 3 personnes
Profil type des acteurs professionnalisés	Des consultants internes en priorité	Des managers relais + des acteurs en charge de projets de changement
coûts	Structure : très élevés Exploitation : moyens	Structure : très faibles Exploitation : élevés
Forces	Rapidité, largeur du spectre de déploiement	Légitimité, compétence au cœur des métiers et des transformations, soutien des directions
Faiblesses	Résistances des directions pouvant s'opposer à l'entité qui porte le dispositif, coût de structure, difficulté de maintenir la productivité et la compétence (turnover) sur une équipe de consultance interne.	Maintien de la compétence (changement de poste des personnes), temps nécessaire au déploiement

Source : la boîte à outils de la conduite du changement (Autissier, Moutot, 2013, P20).

Le choix entre ces deux configurations dépend de la culture de l'entreprise et ce par rapport à la gestion de projet et à la capacité à gérer des expert d'une façon indépendante.

Si l'entreprise n'est pas complètement mature par rapport à ces deux notions, nous conseillons l'option du réseau de compétences.

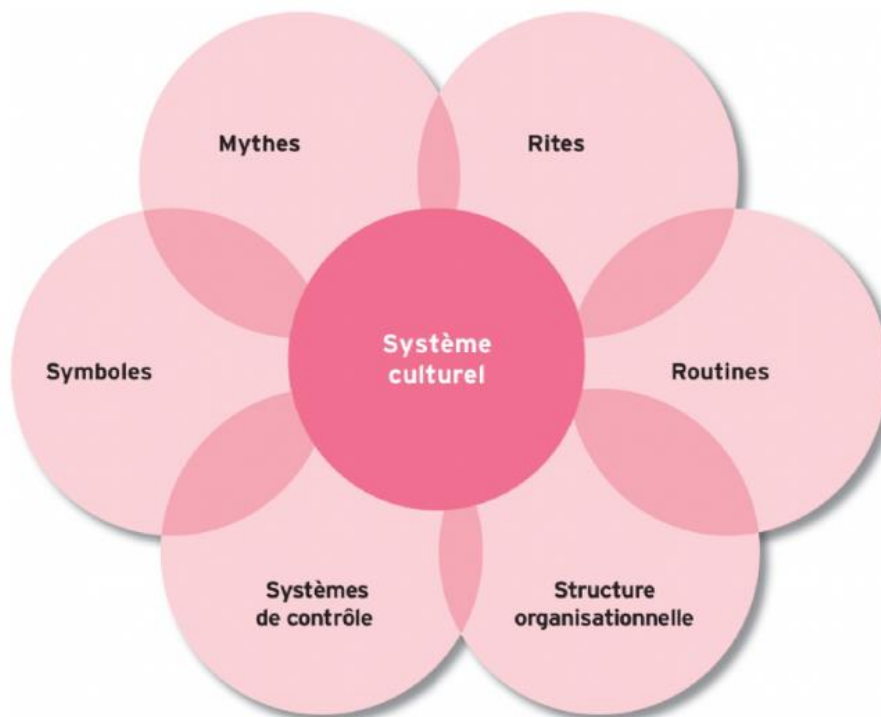
2.2 Gérer les hommes et les résistances

Le changement fait peur aux individus car il nécessite :

- Faire un deuil sur un fonctionnement connu et neutraliser ;
- Et un apprentissage synonyme d'effort.

(JOHNSON & SCHOLLES, H, 2000) , considèrent que pour entamer un changement collectif il faut connaître le système de valeurs et la culture de l'entreprise. Définissant le système culturel comme étant « *une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physique de sa culture* » (JOHNSON et SCHOLLES cité par AUTISSIER, et al., 2013, P.52).

Figure n°08 : la marguerite sociologique



Source : (Autissier, Moutot, 2013,P.52)

Selon JOHNSON et SCHOLLES, le système culturel se compose de sept (07) étapes :

Il s'agit de définir dans un environnement donné les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le système culturel (Meier & al., 2012).

- ✓ **Les routines** définissent les manières d'agir des membres. Ce peut être la manière dont on se dit bonjour, la manière par laquelle les acteurs se parlent, déjeunent, etc. ;
- ✓ **Les rites** sont des événements qui ponctuent la vie sociale de l'organisation pour signifier ce qui est le plus important. Cela peut être le voyage de fin d'année, ou bien la publication des résultats ;

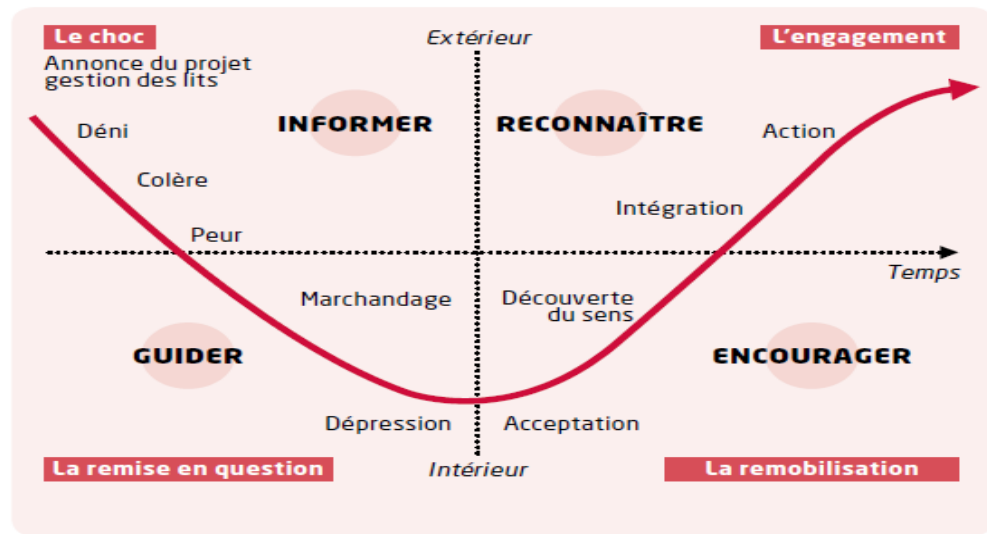
- ✓ **Les mythes** mettent en valeur certains événements, objets ou personnes synonymes d'exemples à suivre ;
- ✓ **Les symboles** sont des représentations codées de l'état d'esprit de l'organisation. Les symboles se repèrent dans le vocabulaire, l'habillement, l'organisation des lieux, etc. ;
- ✓ **Les structures de pouvoir** représentent les lieux réels de pouvoir et de décision au-delà des organigrammes officiels ;
- ✓ **Les systèmes de contrôle** précisent les éléments sur lesquels l'organisation se focalise pour déterminer sa performance ;
- ✓ **La structure organisationnelle** décrit la manière dont l'organisation affecte des zones de responsabilités à sa ligne hiérarchique. Cela permet également de voir le degré de liberté de chacun ;
- ✓ **Le système culturel** est une synthèse des composantes principale, il formalise les valeurs fortes qui conditionnent les comportements et l'état d'esprit des acteurs.

Les récepteurs du changement réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire oublier leur équilibre premier (statu quo) et les amener à résister à tout changement. Elisabeth Kubler Ross (1969) précise que ses réactions sont bien légitimes et qu'il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien comprendre ceux qui subissent le changement.

Il existe plusieurs types de pertes : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, ou de l'anxiété, ...

La figure ci-dessous d'Elisabeth Kubler Ross montre les différentes étapes au travers une expérience faite sur des personnes en stade terminal I,II, et III de la maladie, selon ses travaux l'individu a besoin d'un temps entre l'annonce d'un changement qui provoque un choc et le moment où il s'engage dans le changement. Il passe par plusieurs états au cours desquels il fait à la fois le deuil de l'existant et l'expérimentation du gain futur.

Figure n°09 : Comprendre les étapes d'acceptation d'un changement



Source : D'après les travaux d'Elisabeth Kubler Ross (on death, and Dying, Mcmillan, New York, 1969, P10).

Les quatre phases de comparaisons du changement sont :

- Le choc ;
- La remise en question ;
- La remobilisation ;
- L'engagement.

Ces étapes ont été adaptées au monde de l'Entreprise avec une certaine exactitude, passer d'une situation connue et stable à une situation inconnue et donc instable, présente les mêmes caractéristiques.

Phase 1 : Dénier « je vais bien »

Le déni concerne la perte mais également le contexte, ainsi que les circonstances. L'individu peut avoir une perception erronée de sa capacité à supporter la situation ou l'évènement. Ici le feedback aide beaucoup l'individu sinon il ne réalise pas qu'il est dans le déni et se mentira à lui-même.

Phase 2 : Colère « Pourquoi moi ? »

La colère est exprimée contre les autres, la situation et les circonstances... Il peut tout autant exprimer de la colère contre lui-même (reproches).

La colère s'installe ou s'efface rapidement selon le niveau de résilience de l'individu.

Phase 3 : Dépression « je ne peux rien faire »

L'individu prend conscience qu'il ne dispose pas des compétences et attitudes pour faire face au changement. C'est dans cette phase où l'individu a besoin d'accompagnement, de rassurance et de compréhension.

Phase 4 : Marchandage « Si c'est comme ça, alors il faut que »

C'est une phase de négociation, de chantage sans résultat, stagnation. Le but est de ne pas ressentir la douleur de la perte et de ne pas réaliser le travail de deuil.

Ici le rôle du manager et de communiquer avec l'adulte de l'individu, l'accompagner vers la réalisation, l'aviser qu'il y a d'autres options de fonctionnement.

Phase 5 : Acceptation « Après tout c'est un bien »

Acceptation du changement et prise de responsabilité de le gérer, faire face et s'occuper de soi.

Dans le cycle de deuil, l'attention est mise sur les émotions, de nombreux modèles de changement existent (1.3 processus de changement). Ils sont la plupart du temps centrés sur le processus plus que sur l'identification des émotions :

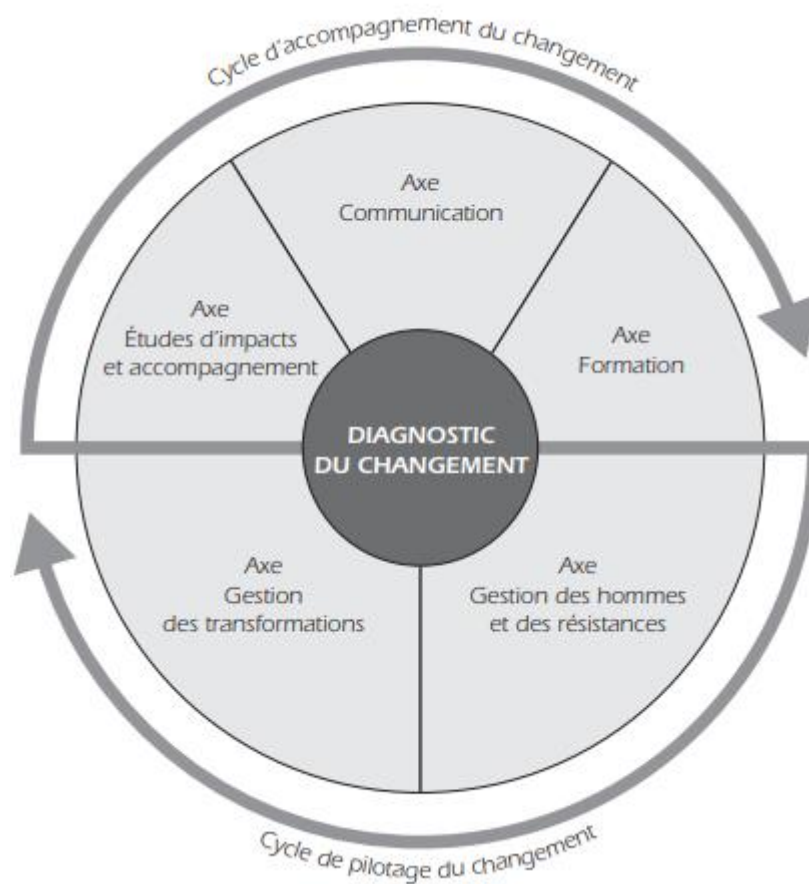
Le modèle du cycle du deuil permet également de faciliter le changement lui-même et ainsi aller de l'avant. Il aide notamment à mettre des mots sur des états émotionnels et ainsi réduire la peur, mais aussi normaliser l'état émotionnel et ainsi à faire prendre conscience que ce que nous vivons, émotionnellement parlant, dans un processus de changement est normal, voire prévisible.

2.3 Les outils et les leviers de la conduite du changement

L'accompagnement des salariés dans le processus de changement est un facteur clé du succès des changements, cependant il faut rendre plus clairs, plus accessibles les outils et méthodologies nécessaires aux acteurs du changement à savoir les : managers, RH, consultants, formateurs, coachs, pour qu'ils exercent leur rôle avec efficacité et confort.

La figure ci-dessous propose une synthèse validée par une longue pratique des principaux outils d'accompagnement du changement, que celui-ci soit individuel ou collectif.

Figure n°10 : Méthodes et outils de la conduite du changement



Source : (Autissier, Vandangeon, Drumez, Vas, 2014, p.5)

Il existe 6 grandes leviers de la conduite du changement :

- 1) **Diagnostic :** il faut comprendre une organisation dans une situation de changement afin de déterminer les meilleures actions d'accompagnement à entreprendre. On produit des cartographies du changement, des acteurs, des diagnostics socio-organisationnels ou encore des études d'impacts, tous les éléments qui vont permettre de caractériser un changement afin de déterminer quelle seront les meilleures actions à envisager pour l'accompagnement de celui-ci pour sa bonne réalisation mais également pour le bien être de l'ensemble des personnes qui ont bénéficieront.

Il est préconiser que cette étape se déroule avant le démarrage d'un projet, en pratique c'est une tout autre histoire mais reste-il toujours qu'elle soit réalisée en amont pour pouvoir envisagé des actions de manière prévu pour ne pas subir mais plutôt agir sur des situations.

Dans cette phase on s'intéresse plus précisément à la résistance aux changements, es que le système est prêt ou pas pour le changement (en Anglais on l'appelle le change readiness) ?.

Toutes cela va permettre à l'entreprise de réalisé les notions d'accompagnement du changement mais aussi montrer à l'ensemble des parties prenantes l'importance qu'il de conduire le changement, et que c'est un élément qui est partie intégrante de la réalisation d'une transformation.

Les diagnostics sont on général réalisé avec de petite équipes constitués des personnes du projet mais aussi des personnes de l'entreprise qui connaissent bien à la fois le changement et le système ou va être implanté le changement afin de ne pas faire d'erreur d'appréciation sur le système social (dans le cas on possède pas ses personne il faut procédé à des interviews, des ateliers pour recueillir toute la matière.)

- 2) **La communication** : consiste à donner des éléments de langage aux parties prenantes pour la bonne compréhension du projet et également pour sa réalisation, produire des messages avec des médias pour des cibles ce qui va permettre de constituer une connaissance du projet de changement, une matérialisation, une représentation du projet de changement, la représentation est un terme clés car les gens vont agir selon la représentation qu'ils ont du projet.

- 3) **La formation** : c'est un levier classique de la conduite du changement qui tend à laisser la place à des formes plus participative d'apprentissage, la formation va consister à lister les différent bénéficières du changement, définir des modules, des programmes pédagogique pour expliquer et réalisé le changement. La formation à belle est bien évoluée on ne parle plus de présentiel mais de e-learning, des classe virtuelle, des mooc⁶, et d'autres formes pédagogique alliant à la fois le présentiel et le distanciel mais également le digital et toute les technologies moderne.

Le processus de formation consiste à définir les besoins de formation, à envisager les contenues, les modalités pédagogique pour faire en sorte que ses contenu soit transféré aux bénéficiaires on parle alors de plan de formation avec un souci de pérennisation dans le temps.

⁶ Formation dispensée sur Internet et accessible à tous, ce type de cours offre à chacun la possibilité d'évaluer ses connaissances et peut déboucher sur une certification (parfois payante).

- 4) **L'accompagnant** : est un grand levier il définit les actions d'aide pour déployé le changement auprès d'une équipe, ses actions sont ciblées, c'est un travail de tutorat, de coaching sur une petite équipe pour lui apprendre à travailler autrement avec un logiciel par exemple ;
- 5) **Les ateliers participatif (workshop)** : ce sont des temps d'échange et de Co-construction du changement avec des scripts et une animation sur à la fois leurs perception du changement et les modalités de réalisation du changement, les ateliers participatif sont au cœur des démarches de conduite du changement expérientielles, il existe différents types d'ateliers :
- Ateliers catharsis (il permet de dépasser les stades du déni) ;
 - Ateliers de brainstorming ;
 - Ateliers d'exploration (s'intéresser sur le comment du changement) ;
 - Ateliers participatif décision (ateliers de contractualisation, décider de qui fait quoi ? comment ? et avec quelle obligation ?) ses ateliers vont permettre de commencé à dessiner des trajectoires opérationnels du changement.
- 6) **Pilotage** : la notion de changement est compliquée en termes de pilotage car il a une action de changement qui aide le projet, le business, donc nous allons avoir en terme de pilotage des indicateurs de conduite du changement, de projet, et de performance opérationnelle. Nous allons nous intéresser aux indicateurs de conduite du changement qui vont nous permettre de savoir le degré d'efficacité des indicateurs ou pas.
- Pour cela les entreprises utilisent de plus en plus le baromètre ICAP qui calcul un taux d'information, de compréhension, d'adhésion, et de participation sur la population globale concernée par le changement ou bien sur une population cible, il vérifie aussi que les actions mises en ouvres produisent bien les effets escomptés.

L'obtention de ses indicateurs se fait à l'aide de questionnaires que l'entreprise administre auprès des personnes tous les 3 ou 6 mois en fonction des projets, il va permettre de calculé les indicateurs et de voir leur évolutions dans le temps et donc le taux de participation de d'information, de l'adhésion et de la compréhension sont des éléments qui vont permettre de savoir si les grandes actions, les grands leviers de diagnostic de formation, de communication d'ateliers participatif ont un effet positif sur les personnes concernés, et si cela permet aux projet de se réalisé le plus rapidement possible et de

réalisé des économies et au même temps voir si tout cela va permettre d'avoir un impact sur l'activité de l'entreprise notamment sur le chiffre d'affaires.

Conclusion du chapitre I

En fonction du point de vue adopté, le changement organisationnel peut être envisagé sous des formes diverses puisqu'il revêt un caractère éphémère ou définitif. Il peut concerner une partie de la structure ou la structure dans son ensemble, venir en réponse à une crise, à la concurrence ou bien du souhait même de l'organisation.

Cependant le changement a toujours un impact direct sur les parties prenantes, cette impacte touche directement la marguerite sociologique (**figure 08**) d'une organisation, de ce fait une rupture d'habitudes, de routines,... provoque une résistance des parties prenantes qui peut être une résultante d'une incompréhension ou bien d'un déséquilibre du lien social des acteurs du changement. C'est pourquoi, une conduite du changement est nécessaire pour bien la mener les entreprises ont le choix entre l'internalisation ou l'externalisation la première option qui est l'internalisation se fait soit par la création d'une structure dédiée à la conduite du changement ou bien l'animation d'un réseau. Dans le cadre de notre étude nous allons nous intéresser à la conduite du changement par la création d'un réseau de compétences en conduite du changement. Afin de surmonter la résistance au changement inhérente à toute évolution, il faut commencer par la cerner.

Les méthodes de conduite du changement constituent ainsi le second compartiment de la boîte à outils nécessaire pour accompagner la transformation d'une organisation.

CHAPITRE II : LA SAA ET LE PROJET DE CHANGEMENT

CHAPITRE II : LA SAA ET LE PROJET DE CHANGEMENT

Ce chapitre, nous l'avons divisé en deux parties. Dans la première partie, nous exposerons une brève présentation de la société nationale d'assurance SAA, son domaine d'activité ainsi son organisation, nous élaborerons aussi une analyse stratégique de l'organisation SAA c'est-à-dire les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de cette dernière.

Dans la seconde partie, nous traiterons des évolutions et des changements de l'entreprise depuis sa création jusqu'au défis du changement d'aujourd'hui.

Section 1 : Présentation et analyse stratégique de l'entreprise

1.1 Activités et organisation de la SAA

1.1.1 Les principales activités de la SAA

La Société Nationale d'Assurance (SAA) est l'un des plus influents acteurs du marché des Assurances en Algérie fondée en 1963 au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, ce qui en fait la doyenne des compagnies d'assurances sous tutelle du ministère des finances. Son objet social couvre l'exploitation de l'ensemble des branches d'assurance ainsi que les opérations de réassurance. Développant ainsi depuis plus de 54 ans, des solutions d'assurances innovantes et adaptés aux besoins d'une large clientèle :

- Particuliers ;
- Professionnels ;
- Petites, moyennes et grandes entreprises et institutions.

Couvrant un large panel d'activité :

- Engineering ;
- Transport ;
- Risques agricoles ;
- et assurance de personnes au travers sa filiale AMANA Assurance.

La SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché Algérien avec plus de 2 millions de clients, plus de 23% de part de marché ce qui représente plus de 234 millions USD de chiffre d'affaires.

Tableau n° 02 : Fiche signalétique de la SAA

Nom de la société	Société Nationale d'Assurance SAA
Actionnaire	Ministère des finances (l'état).
Forme juridique	Société par action (SPA).
Capital social	16 milliards de DA en 2011 qui passe à 20 milliards de DA en 2014 et qui passe encore à 30 milliards de DA en 2016 (classée au premier rang des assurances en Algérie)
Chiffre d'affaires de l'année 2016	26 milliards de DA.
Siège social	quartier des affaires, Bab Ezzouar.
Nombre total de l'effectif	Passe de 4140 en 2016 à 3992 en 2017
Filiale d'expertise	25 centres opérationnels au niveau du territoire national.
Réseau de distribution	le plus dense, il est réparti à travers toutes les régions du pays, composé de 291 Agences directes, 125 Agents généraux, 19 Courtiers, 3 Centres de Formation soutenues par 15 Directions Régionales
Concurrents	Toutes les compagnies d'assurances desservant les produits d'assurances non-vie.
Clients	Plus de 2 millions de clients : Sonatrach, Algérie poste, BNA Banque, Algérie Télécom, Filtrans, CMA CGM,...

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.1.2. Organisation de la SAA

Le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire national, le réseau de distribution est constitué de 15 directions régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 291 agences directes et 125 agences agréées ainsi que 19 Courtiers.

1.1.2.1 La direction générale

Constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, la direction générale effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

L'administration de la société est assurée par le **conseil d'administration** composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le **Président Directeur Général** assisté par un Directeur général adjoint (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

1.1.2.2 Les Directions Régionales

Au nombre de 15, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale assume deux fonctions :

- ✓ **La fonction administrative** : consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement ;
- ✓ **La fonction technique** : consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

1.1.2.3 Les Agences

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise d'assurance et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales :

- ✓ **La fonction administrative** : elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires ;
- ✓ **La fonction technique** : la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution) qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable ; Elle est soumise au contrôle du **chef d'agence** qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services.

Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence, l'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

1.2 Analyse stratégique de l'entreprise SAA (Analyse SWOT)

Nous avons jugé utile avant d'approfondir l'étude de réaliser une analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'entreprise SAA, afin de pouvoir comprendre les raisons visibles qui ont poussés les décideurs de l'entreprise à entamer le grand projet de changement, cette analyse vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

1.2.1 Environnement externe de l'entreprise

Opportunités :

- ✓ Nombreux secteurs et projets soutenus par le gouvernement (agriculture, tourisme, PME/PMI, ANSEJ) occasion de développement des produits assurantiels adaptés ;
- ✓ Explosion du commerce électronique ;
- ✓ Evolutions technologiques très rapides ;
- ✓ Demande croissante de services à valeur ajoutée ;
- ✓ Demande croissante pour la personnalisation de l'offre (métiers de conseil, corps médical,...);
- ✓ Le potentiel du marché de l'immobilier (divers programmes de relogement); Implantation dans les nouvelles agglomérations (Cité AADL, LPP, LPA,...)

Menaces :

- ✓ Crise financière et récession économique ;
- ✓ Marché global en baisse ;
- ✓ Nombreux acteurs à se partager les mêmes clients – concurrence déloyale (Baisse du prix de l'assurance) ;

- ✓ Agressivité commerciale des concurrents (plateforme phonique pour le suivi des clients et des prospects) ;
- ✓ Nouveaux entrants muni de stratégie de pénétration et de sélection des risques (ouverture du marché) avec une vision des multinationales ;
- ✓ Progrès flagrant de la dématérialisation ;
- ✓ Perception de l'assurance comme un service de second rôle.

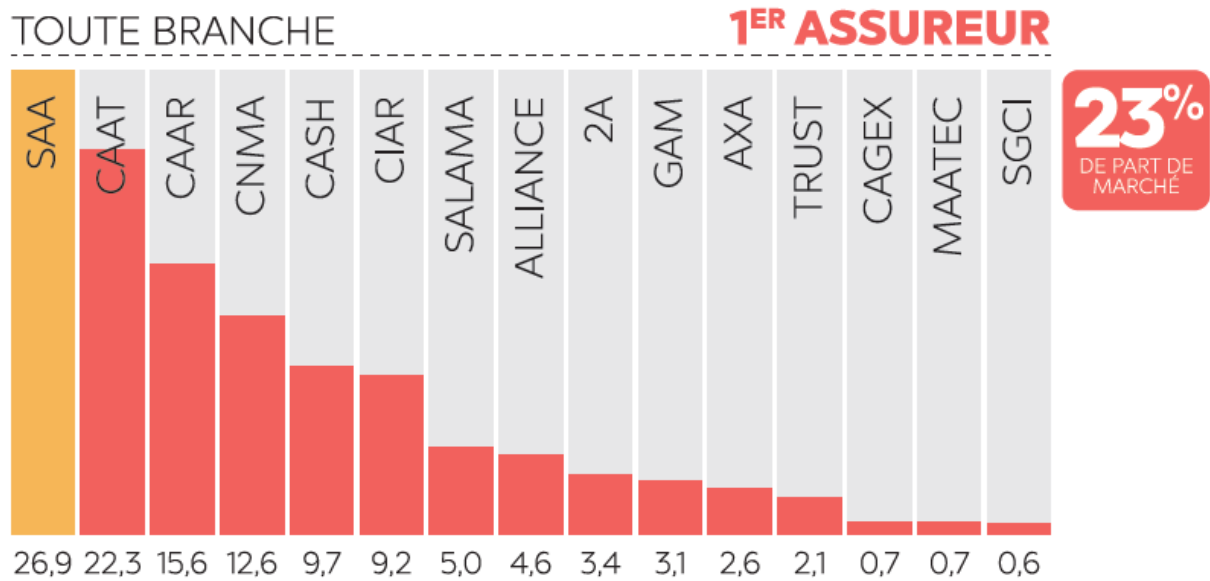
1.2.2 Environnement interne de l'entreprise

Forces :

- ✓ Marque leader avec 23% de part de marché en volume ;
- ✓ Notoriété de la marque auprès du public ;
- ✓ Une force de vente importante et connu comme numéro 1 chez les concurrents ;
- ✓ Un réseau d'agence couvrant les 48 wilayas ;
- ✓ La plus grande base de données clients du marché ;
- ✓ Très grande expérience et savoir-faire dans le domaine des assurances ;
- ✓ Changement structurel important de l'entreprise ;
- ✓ Ressource financières importante.

Faiblesses :

- ✓ Retard technologique ;
- ✓ Manque de qualification du personnel en Agence ;
- ✓ Manque de coordination et de communication entre les différentes structures de l'entreprise ;
- ✓ Très faible qualité de service ;
- ✓ Stratégie de communication faible pour générer la demande.

Figure n°11: Positionnement de la SAA par rapport à la concurrence

Source : Rapport annuel (2016) de l'entreprise.

Section 2 : Evolutions et changements de l'entreprise SAA

Depuis sa création l'entreprise n'a jamais connue autant de transformations en si peu de temps, ce sont des mutations profondes quelle subie en voici la chronologie des événements ayant marqué la SAA au cours des 55 dernières années.

2.1 La SAA et les expériences de changement

2.1.1 De 1964 à 1971 : La création

Crée le 12 décembre 1963, en raison des faibles moyens de l'époque elle est détenue à hauteur de 51% par l'Algérie, 39% par l'Égypte et 10% par des nationaux algériens.

La société a connu des débuts difficile tant sur le plan de la production que celui de la gestion à cause des faiblesses administratives, cela entraîna un conflit interne qui a conduit la société en mai 1966 à racheter les parts Égyptienne pour nationalisé la SAA.

2.1.2 De 1972 à 1975 : La conversion et le développement

Deux faits marquants sont constatés durant cette période :

Un nouveau PDG à la tête de la SAA ;

La reconversion des agences privées en agences directes avec la création de 3 directions régionales : Alger – Oran – Constantine.

2.1.3 De 1975 à 1985 : La spécialisation et la réflexion

La SAA se spécialisée dans les risques simples, automobile et de personne, ainsi la SAA se trouve chargée de la gestion et du développement du marché interne et de toutes assurances à caractère d'épargne.

Pendant la période 1976-1977, une réflexion générale a été menée sur les problèmes de planification de l'activité d'assurance et des perspectives générales ont été dégagées pour la période allant de 1977 à 1985.

2.1.4 De 1985 à 2006 : Le développement

Trois pôles de développement ont été tracés durant cette période à savoir :

La conception, la maintenance (logistique) et la gestion.

2.1.5 L'an 2003 : Déploiement de l'ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrés)

En ce qui concerne les besoins d'adaptation et de recherche d'une meilleure efficacité, la SAA a effectué d'importants changements à l'époque dans l'organisation conçue en 1990, en implantant un système intégré de gestion (ORASS), qui a répondu à des besoins organisationnels nouveaux. Le progiciel ORASS n'a malheureusement pas vu d'importantes évolutions depuis son installation au sein de l'entreprise, le monde étant en perpétuelles évolutions technologiques, il devient très vite dépassé.

2.2 La SAA et le défis d'aujourd'hui de changement

2.2.1 L'an 2014 : Un nouveau PDG à la tête de la SAA

Mr Nacer Sais qui vient de la compagnie Sonatrach où il a dirigé le Holding investissements et participations pendant deux années après avoir dirigé la compagnie d'assurance la cash, filiale assurance de ce même groupe, pendant dix années. Installer à la SAA en Juillet 2014

En parlant de la SAA, le Président Directeur Général déclare au journal crésus⁷ : « *Je dirai que c'est la plus ancienne société d'assurance en Algérie, et la première société du marché eu égard à plusieurs considérations : capital social, réseau de distribution, chiffre d'affaires et nombre de clients en portefeuille.*

Néanmoins, à la SAA, il n'y a pas que du positif. La société enregistre en effet, un retard certain en termes de procédés de fonctionnement en ce sens qu'elle est restée en deçà de standards de la profession, notamment en termes de modernisation.» (Crésus, 5 juin 2017, S.Mehalla).

⁷ Crésus est un hebdomadaire économique Algérien en langue française.

2.2.2 De 2014 à 2015 : Constatation, et analyse de l'existant

Au lendemain de l'installation du nouveau Président Directeur Général à la tête de la SAA, une série de réunions sont menées avec l'ensemble des structures : administratives, techniques, comptables et financières afin d'établir un constat et faire un état des lieux.

Dès le premier abord le staff dirigeant a tiré la conclusion que l'entreprise nécessite un changement organisationnel, une modernisation, et par-dessus tout une nouvelle stratégie, le PDG expriment dans le même journal crésus : « *La société continue de trainer encore certains réflexes hérités de la période de monopole et trouve du mal à tourner définitivement la page pour s'inscrire résolument dans une logique de compétitivité. Tout le challenge pour nous aujourd'hui est donc de faire évoluer la société, restée largement dépendante du seul segment d'assurance automobile, vers une société diversifiée en termes d'activité, organisée autour de l'objectif de satisfaire sa clientèle et de lui fournir une prestation de qualité.* » (Crésus, 5 juin 2017, S.Mehalla).

2.3 La SAA et le grand projet de changement



2.3.1 En 2015 : Changement de l'identité visuel et la charte graphique

a. Charte graphique et logo :

Le changement à la SAA a commencé par le relooking de son identité visuelle en optant pour un nouveau logo, adopter suite à un sondage auprès des cadres de l'entreprise.

En effet la SAA a décidé de rompre avec le fond jaune dominant, le nouveau logo reprend évidemment, les trois lettres de la dénomination de la société mais aussi la couleur jaune réduite, néanmoins, en un trait qui fait à la fois référence à la protection et à la double lettre A faisant allusion à l'Algérie et à l'Assurance.

Tableau n°03 : Identité visuelle de la SAA

Ancien LOGO	Nouveau LOGO
	

Source : Elaboré par nous-mêmes.

b. Slogan :

En ce qui concerne le slogan la SAA opte pour un message résumant sa position de premier assureur du marché national *'La SAA, un leader, une dimension'*.

c. Mission et valeurs de l'entreprise :

Pour mettre en place la nouvelle stratégie générale de la SAA il a été primordial de définir les bases d'une entreprise à savoir : pourquoi l'entreprise existe (sa mission), de savoir où elle va (sa vision) et de savoir comment elle y va. Cela est indispensable pour l'ensemble des collaborateurs mais aussi aux clients de la SAA, les valeurs de cette dernière trouvent leurs racines dans les fondements de la société algérienne forgée à travers son histoire millénaire.

Ainsi le respect de la parole donnée « El wafa bilahd » et donc des engagements pris à l'égard des clients et partenaires, constitue le moteur de toute action ou décision quotidienne de ses collaborateurs. La confiance mutuelle constitue la base des relations de la SAA avec l'ensemble des partenaires. De même que la simplicité et la sincérité de son langage se traduisent au quotidien dans ses relations avec les assurés, 4 valeurs sont mises à pied :

- ✓ **Savoir-faire** : capitalisé tout au long de l'existence de l'entreprise, est la richesse que partagent tous nos collaborateurs.
- ✓ **Responsabilité** : c'est le maître-mot de notre stratégie managériale. Faire face aux risques avec clairvoyance.
- ✓ **Leadership** : être leader au quotidien au sens entier du mot.
- ✓ **Respect des engagements** : être pleinement conscient de nos responsabilités et de notre rôle économique et social.

d. Relookage des points de vente :

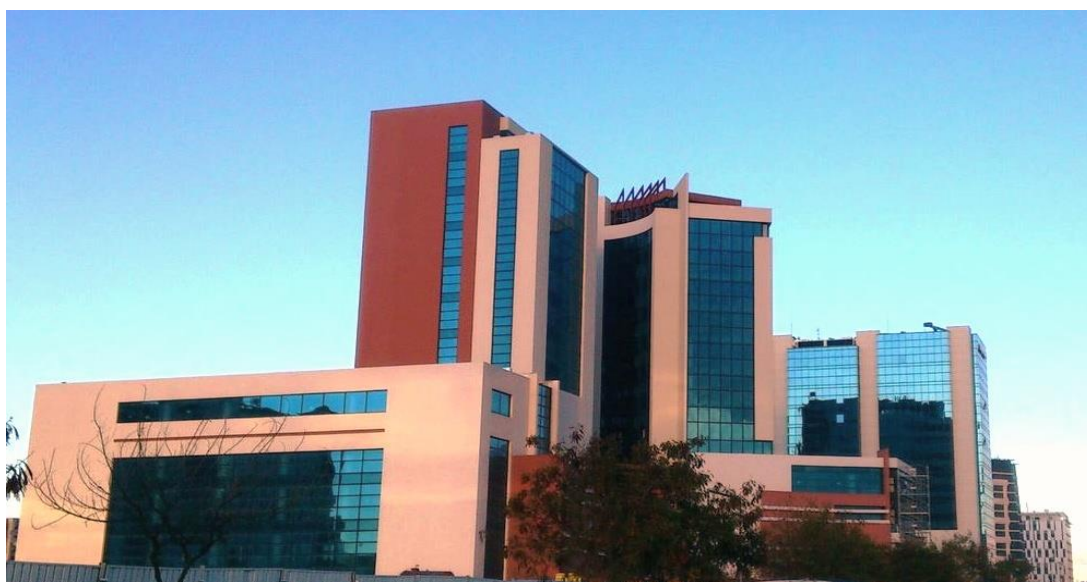
Pour rompre avec l'ancienne SAA un bon nombre de chantiers ont été ouverts, pour le relookage des points de vente de la compagnie, de leur dotation en moyens matériels les plus modernes, avec pour objectif de réunir les conditions idoines au profit de la clientèle et du personnels.

2.3.2 En 2016 : L'acquisition d'un nouveau siège social

Au l'an 2016 la SAA a acquis auprès de l'entreprise publique Cosider, un ensemble immobilier destiné à abriter ses structures centrales. La taille de la SAA et son envergure ne lui permettent pas de rester dans la situation actuelle. L'immeuble situer au 05 bd Ernesto Ché gué varra en dépit de sa valeur historique et de sa beauté, n'offrait pas toutes les commodités et ne permettait pas de regrouper l'ensemble des cadres, qui se trouvaient éparpillés d'ailleurs sur plusieurs sites de la capitale.

L'entreprise à réaliser à deal avec le groupe public Cosider en récupèrent un siège fini sis au Quartier des Affaires à Bab Ezzouar ; Cet immeuble intelligent de 12 étages ne manquera pas de donner à la SAA une autre dimension et de refléter sa dimension d'assureur historique et de première entreprise d'assurance nationale.

Image n°01 : Nouveau siège social de la SAA



Source : Elaboré par nous-mêmes.

2.3.3 En 2017 : Changement de la macrostructure de la SAA et réorganisation interne

a. Changement de l'organigramme :

Dans la cette quête de faire de la SAA une véritable société de service tournée vers son marché, le conseil d'administration à donner son autoriser à amender l'organisation de l'entreprise de 2010 (*Figure n°12*) par la création de nouvelles structures, création de nouvelles structures, la suppression de certaines autres et le changement de dénomination pour certaines directions centrales (*Figure n°13*).

En termes de structures créées, nous avons :

- ✓ **La direction commerciale** : avec pour mission de développer un portefeuille de risques d'entreprise, qui s'inscrit en droit ligne avec l'objectif de diversification, plusieurs fois rappelé par l'actionnaire.
- ✓ **La direction chargée de l'animation du réseau et du développement de la force de vente (DARDFV)** : est également créée, partant du principe que sans un réseau d'agences performant et dynamique, il n'y a aucune chance pour notre société de maintenir son leadership dans un marché plus que jamais ouvert à la concurrence.

Deux directions ont été supprimées : **La direction du patrimoine et celle chargée de la gestion du siège** : pour laisser place à de nouvelles structures dont **la direction des actifs immobiliers**, et **la direction de la logistique et des moyens**. Le président Directeur Général a annoncé que « *La nouvelle organisation est à même de permettre à la SAA d'enclencher une véritable dynamique commerciale, soutenue par une gestion plus efficace du volet support* ».

La réorganisation de la macrostructure de l'entreprise favorise selon le PDG de la SAA suite à son interview avec le journal *crésus* à faire évoluer la SAA d'une entité à dominance administrative, vers une entreprise réellement commerciale, capable d'utiliser ses nombreux atouts pour faire de la croissance et de la rentabilité.

b. Le rajeunissement des cadres supérieur de la SAA

Depuis 2014 la SAA a procédé au rajeunissement des cadres et employés de l'entreprise le tableau ci-dessous nous donne un aperçu global de la pyramide des âges à la SAA jusqu'au 31/12/2016.

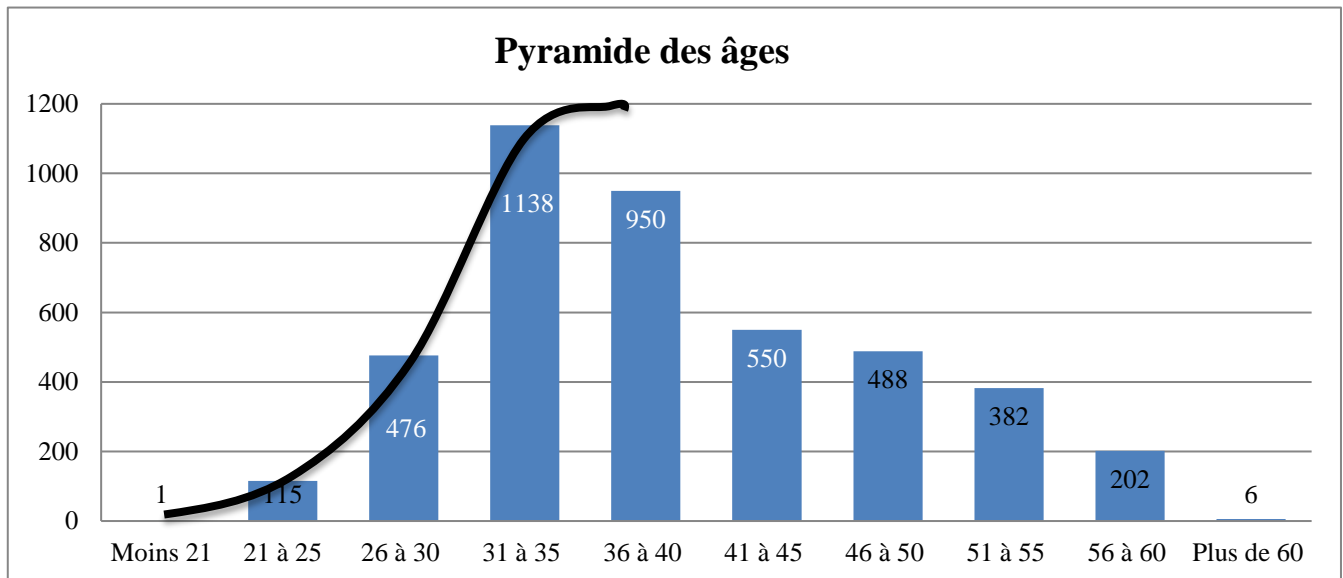
Tableau n°04 : Pyramide des âges au 31/12/2016

TRANCHE D'AGE	CADRES SUP	CADRES	MAITRISES	EXECUTIONS	TOTAL	TAUX
MOINS 21	0	0	0	1	1	0.02%
21 A 25	0	4	83	28	115	3%
26 A 30	31	85	260	100	476	11%
31 A 35	125	355	458	200	1138	26%
36 A 40	175	271	277	227	950	22%
41 A 45	81	95	161	213	550	13%
46 A 50	78	79	141	190	488	11%
51 A 55	93	75	114	100	382	9%
56 A 60	59	39	43	61	202	5%
PLUS DE 60	3	1	0	2	6	0%
TOTAL	645	1004	1537	1122	4308	100%

Source : Rapport Statistiques, DRH au 30/06/2016.

Pour mieux visualiser l'effectif par tranche d'âge, nous présentons cet histogramme

Figure n°12 : La pyramide des âges HISTOGRAMME PARETO



Source : Rapport Statistiques, DRH au 30/06/2016.

Sur cette pyramide des âges, nous remarquons que la tranche d'âge au cœur de la jeunesse de (31-35) enregistre le nombre le plus élevé en matière d'effectif. En effet, elle atteint 1138 employés, soit 26,42% de l'ensemble de la population.

En deuxième, on retrouve la tranche d'âge qui suit les plus ou moins jeune. Celles de (36-40) avec respectivement 950 employés. Ils représentent alors 22,05% de la population globale.

Les plus jeunes c'est-à-dire les tranches de (21-25) et les moins de 21 ans sont représentés par seulement 116 employés, soit 02,68% de toute la population, pointé dans la catégorie (Maitrise).

Quant à la tranche d'âge de (46-50) et (51-55) elles représentent également des taux humblement importants, soit respectivement 11,33% et 8,87% de l'effectif global, l'équivalent de 488 et 382 employés.

Quant à la population âgée, celle de la tranche d'âge de (51-55) et (56-60) elle comporte 584 employés, Soit la totalité de 13,56% de la population de l'entreprise.

Enfin, celle qui dépasse les 60 ans est seulement de 06 employés (0,14% de la totalité de la population).

Nous pouvons dire alors que la population de la SAA est une population *de « jeune développant une certaine expérience »*. Elle possède également un nombre important des séniors.

2.3.4 En 2017 : Leviers de modernisation de la gestion de l'entreprise

a. Amélioration du système d'information :

Afin d'en faire un levier de modernisation de la gestion d'entreprise et poursuivre les efforts tendant à réduire les délais d'indemnisation par une utilisation plus accrue des nouvelles technologies de l'information, et à terme, mettre en place une organisation permettant la commercialisation de certains produits d'assurance à distance (vente en ligne).

b. Projets de pilotage et d'aide à la décision

Une équipe de travail constitué de recrues externes et de cadres internes à élaborer durant une année deux outils de pilotage :

- ✓ **Optimap** : une Map de représentation du potentiel par commune à partir de la base d'information géographique la direction concernée procède au calcul des potentiels par produit d'assurance et ceci pour chaque commune d'Algérie ; les produits en question sont :
 - Automobile ;
 - Multirisque habitation ;
 - Multirisque professionnelle ;
 - CAT/NAT immobilier.
- ✓ **Dashbord REEM**: est un outil de reporting et de suivi des résultats périodique pour les volets production, sinistre, et finance et ce par branche, par produits et par agence.

2.3.5 Fin 2018 : Lancement du nouveau site Web de la SAA

Dans la perspective des changements de comportement de consommation à venir, la SAA prend les devants en mettant en place le socle nécessaire à l'accompagnement de la transformation digitale en lançant un site web flambant neuf dans l'objectif de :

- ✓ Proposer et commercialiser ses produits d'assurances en ligne ;
- ✓ Faciliter aux prospects et clients l'accès au site (avec un temps de réponse court) ;
- ✓ Faciliter la navigation sur le site ;
- ✓ Mettre à la disposition du client un espace d'information clair et simple ;
- ✓ Informer les internautes des promotions ;
- ✓ Géolocalisation de nos agences et points de vente.

Conclusion du chapitre II

La particularité de la SAA c'est que s'est une entreprise qui a toujours su s'adapter aux conditions du marché (la spécialisation en assurant seulement les risques simples, et de personne, ensuite la déspecialisation en reprenant le risque automobile). En revanche tous les changements qu'elle a subis n'étaient pas en direction du client autrement dit avant 2014 la fonction commercial et marketing de l'entreprise n'était pas la priorité des décideurs.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre se propose en abordant les choix méthodologiques qui ont été faits au cours de cette recherche, d'aborder les interactions entre la question de recherche, l'objet étudié et la posture épistémologique adoptée.

Nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections ; la première abordera les points relatifs au cadre méthodologique à savoir : la méthode de recherche, l'unité d'analyse, et la collecte de données.

La deuxième section abordera les outils de collecte de données et échantillon de l'étude en notifiant le choix des interviewés, le déroulement des entretiens, le guide d'entretien, et les techniques d'analyse du contenu.

Section 1 : Cadre méthodologique de la recherche

1.1 Méthode de la recherche

Une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action (H. Benaïssa, 2001).

Selon (H. Benaïssa, 2001) l'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Et dans une continuité logique nous nous somme, référés à la méthode de recherche qualitative.

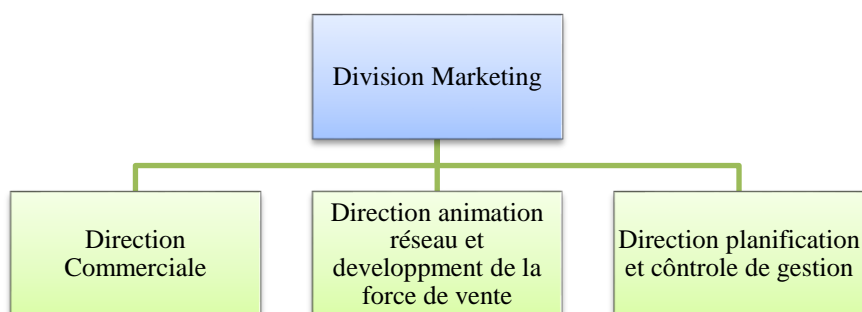
La recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observatoire des personnes (Marta Anadón, 2006). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place (Kakai, 2008)

1.2 Unité d'analyse

Pour mener à bien une démarche qualitative, la détermination de l'unité d'analyse (ou des unités d'analyse, emboîtées ou non) est centrale (Dumez, 2011) une recherche en gestion puise sa force de l'apprentissage des situations réelles sur le terrain (David A. 1999).

Notre unité d'analyse se résume à la direction animation réseau et développement de la force de vente (DARDFV) une direction rattachée à la division marketing.

Figure n°15 : Représentation de la nouvelle organisation de la division marketing



Source : Elaboré par nous-mêmes.

La DARDFV est une direction nouvellement installée (depuis moins d'un an), plus exactement elle était créée au mois de juillet 2017, opérationnelle après un recrutement sélectif interne et externe d'éléments ayant des profils différents et une technicité très élevée dans le domaine des assurances que ce soit dans les produits retail⁸ ou corporate⁹.

L'objectif de ce travail de recherche était d'étudier comment s'effectuent la conduite du changement au sein de la SAA. Notre choix s'est arrêté sur la DARDFV par singularité d'une part, il y a différents projets dans lesquels la direction participe activement et d'autre part les projets qu'elle dirige ainsi que l'attention particulière accordée par le staff dirigeant à cette même direction.

Par ailleurs, nous avons vécu en tant que cadre dans l'entreprise SAA une expérience de détachement du poste sous directrice responsabilité civile vers le poste de sous directrice retail après un mois de la création de la direction et ce jusqu'à ce jour dans le but de faire une collaboration fructueuse entre la division des risques des particuliers et des professionnels et la direction animation réseau et développement de la force de vente (direction de rattachement).

Cette Start-up est chargée de différentes missions :

- Elle doit assurer le soutien technique et commercial ;
- Négocier des objectifs à atteindre, les moyens et le budget nécessaire pour y arriver ;
- Concevoir et mettre en place des plans d'actions commerciales ;
- Assurer un suivi régulier, quantitativement et qualitativement, des résultats commerciaux et participer au recrutement et à la formation des équipes ;
- Participer à différents projets stratégiques.

⁸ Les produits d'assurance destinés aux particuliers et aux professionnels.

⁹ Les produits d'assurances destinés aux entreprises, généralement c'est des produits sur mesure selon le type de risque de l'entreprise.

1.3 La collecte de données

A l'issue de nos recherches, les outils de collecte et d'analyse de données utilisés sont : la recherche documentaire, l'observation et l'interview (entretien). L'outil principal de collecte est en annexe c'est le guide d'entretien.

1.3.1 Recherche documentaire

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des publications disponible dans la bibliothèque de l'ENSM ou sur internet, qu'elles soient livres, articles, papiers, rapports, thèses qui ont traité les problématiques de la conduite du changement et le changement en général.

Concernant la méthodologie de recherche, on a eu recours au guide méthodologique fournit par l'école, les directives du directeur de recherche et des publications scientifique qu'on a trouvé sur internet. Ces documents ont permis à la fois la construction de l'idée entourant le sujet, et la maîtrise de quelques concepts théoriques.

En effet, le sujet de la conduite du changement a été abordé par de nombreux auteurs, chercheurs,.... Sauf qu'en Algérie l'apport reste très pauvre.

Le fait de faire partie de la famille SAA nous a facilité l'accès à la documentation interne de l'entreprise qui nous a permis de décrire et présenter l'entreprise, avoir les informations nécessaires des différentes fonctions des employés, de l'organisation interne de l'unité d'analyse.

1.3.2 L'interview

L'interview est l'outil de collecte d'information dont on fera nous disposerons d'un certain nombre de questions, relativement ouvertes, sur lesquels nous souhaitons que l'interviewé réponde. Les questions posées sont d'un ordre précis. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, nous laisserons venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Nous essaierons simplement de recentrer l'entretien sur le sujet de la recherche et selon les questions posées quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

1.3.3 L'observation directe

Cette technique nous a permis de collecter des données de terrain en utilisant divers supports, sans intervenir de manière significative sur le terrain « *ou du moins, le plus souvent, en tentant de réduire l'impact de l'observation sur les groupes observés* » (Wikipedia, 2011).

Le fait que nous faisons partie des cadres de l'entreprise, nous a permis d'observer et de suivre les comportements dans une situation naturelle et permet d'éviter le biais concernant le choix de la structure d'analyse, cette technique est particulièrement adaptée si l'on s'intéresse aux actions proprement dites et à leur dynamique ainsi qu'aux interactions entre les individus dans une situation donnée.

Section 2 : Les outils de collecte de données et échantillon de l'étude

2.1 L'échantillon de l'étude

Le choix de nos interviewées ne s'est pas fait selon une représentativité statistique. L'objectif de la thèse était de comprendre le cheminement professionnel à travers les expériences professionnelles des cadres de la SAA. Selon la nature de l'objet étudié, nous avons utilisé l'échantillonnage théorique qui suppose que la collecte des données est prise en charge par le corpus théorique. L'objectif recherché n'est pas la représentativité ni la généralisation quantitative des résultats mais de coordonner les théories existantes avec des données.

Au final, les personnes interviewées forment un groupe hétérogène enrichissant de fait la recherche. Ils exercent dans différentes fonctions au sein de la direction animation réseau et développement de la force de vente, se placent dans différentes tranches d'âge, exercent tous à Alger. Les entretiens que nous avons effectués se sont soldés par une saturation théorique ou aucune information pertinente ne se manifeste. Ainsi, sept (07) entretiens ont eu lieu dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, d'autres entretiens ont été réalisés avec d'autres catégories de personnes pouvant nous apporter des éléments d'informations permettant la compréhension de l'objectif du changement au sein de la SAA et particulièrement à la division marketing.

A cet effet, des deux (02) autres entretiens avec le directeur planification et contrôle de gestion, ainsi qu'une ancienne¹⁰ sous directrice recherche et développement ont été réalisés (voir le tableau ci-dessous) :

Tableau n°05 : Echantillon de l'étude de la DARDVF

NOM ET PRENOM	POSITION	DIPLOME	EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	EXPERIENCE DANS LE POSTE
R.T	Directeur DARDVF	ESAA	12 ans	10 Mois
T.N	Sous-directeur corporate	Ingénieur d'état en	7 ans	5 Mois

¹⁰ Par rapport à son ancienneté dans la division marketing.

		statistique + Master en assurance		
B.F	Sous-directrice soutien aux ventes	Ingénieur d'état en statistique + Master Assurance EHEF	6 ans	2 Mois
B.I	Chef de service retail	Licence en Marketing+ Master EHEA	1 an	9 mois
B.A	Chef de service corporate	Licence en finance+Master EHEA	1 an	9 mois

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tableau n°06 : Echantillon de l'étude de la direction planification et contrôle de gestion

NOM ET PRENOM	POSITION	DIPLOME	EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	EXPERIENCE DANS LE POSTE
A.A	Directeur planification et contrôle de gestion	ESAA	12 ans	10 Mois
D.F	Sous-directrice recherche et développement	INSAG+Master en assurance	14 ans	1an

Source : Elaboré par nous-mêmes.

2.2 Le guide d'entretien

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une recherche qualitative. Les approches qualitatives sont souvent inductives. Le recours à l'induction se justifie par la rareté des écrits sur la conduite du changement dans une entreprise de service. Notre recherche est basée sur les entretiens semi-directifs, qui nous ont permis de « prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs » (Perret et Seville, 2003, P.23) et d'appréhender les représentations des acteurs (Dubar et Gadéa, 1998).

À partir de nos objectifs et questions de recherche, une guide d'entretien a été constituée en fonction des thèmes spécifiques que nous désirions aborder. Ensuite, une série de questions relatives à ces thèmes ont été rédigées, choisies et réparties autour de sept thématiques à savoir :

1. Perception du changement ;
2. Les origines et les raisons du changement ;
3. Les acteurs du changement ;
4. Rôles des managers dans le projet de changement ;
5. Les résistances au changement ;
6. Les risques perturbant le projet de changement ;

7. Les leviers de la conduite du changement ;
8. Résultats et livrable du changement ;
9. Epanouissement des salariés dans l'entreprise.

2.3 Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés sur une période s'étalant sur un mois, de mars à avril l'an 2018, ils ont été individuels et se sont déroulés sur leurs lieux de travail et pendant les horaires de travail. Les entretiens ont duré entre 20 minutes à 1 heure et ont tous été enregistrés par un téléphone portable et retranscrit fidèlement (mot à mot) les propos des répondants et nous n'avons pas corrigé leur expression orale : c'est en effet une garantie que le chercheur n'a pas interprété les propos de ses interlocuteurs en les retranscrivant.

Néanmoins, l'enregistrement des entretiens a soulevé des interrogations et parfois des réticences à le faire fonctionner. A cet égard, l'inhibition a été levée dès qu'ils étaient rassurés sur la confidentialité de leurs entretiens et la façon dont ils seront exploités.

2.4 Techniques de l'analyse du contenu

Une analyse qualitative est en général illustrée par des citations (verbatim) extraites des entretiens retranscrits qui vont permettre de refléter les idées des catégories issues de l'analyse, de rendre le rapport d'analyse plus concret et « vivant », mais aussi de donner au lecteur les moyens de vérifier la pertinence du codage et l'affectation dans les catégories.

L'analyse du contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications, visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (L.bardin, 1977), en ce sens il constitue l'ultime étape de la construction de l'objet de la recherche.

2.4.1 Analyse thématique des entretiens

Nous avons aussi utilisé l'analyse thématique pour analyser les résultats obtenus des entretiens, une méthode où selon Mucchielli « *Il s'agit toujours de rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances "thématiques", de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existant entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude* » (WANLIN, 2007)

L'analyse de contenu suppose la mise en œuvre de différentes étapes :

- a) **Préparation du corpus** : transcription des données, parfois remise en ordre de celles-ci, numérotation des entretiens, des pages, des paragraphes, des documents. Les répondants furent désignés par des initiales pour fin de transcription et de confidentialité ;
- b) **Exploitation du matériel** : codage, énumération, classification, et parfois comptage, des données issues du corpus. Les données brutes (unités du texte) sont affectées à des catégories et ainsi codées ce qui permet d'identifier le contenu de l'extrait concerné ;
- c) **Traitements des résultats** : des traitements, vont permettre de réaliser des inférences et des interprétations. De multiples modes de représentations des données (diagramme de causalité, graphe de relations, matrices, cloud des mots etc.) peuvent alors être utilisés pour faciliter le travail d'analyse et l'émergence des conclusions.

Dans cette démarche, le traitement et l'interprétation des données se rattachent à deux logiques particulières (Mutel, et al., 2013) : nous avons classé les informations obtenus des entrevues selon une logique classificatoire par thème, sous thème et idée clé en nous appuyant sur une ou plusieurs phrases témoins ; nous avons par la suite examiné ses thèmes et ses sous-thèmes qui émergent selon une logique interprétative des propos des interviewés , l'objectif étant de donner du sens aux informations recueillies.

2.4.2 Logiciel d'analyse

Afin d'analyser efficacement et rapidement les données non structurées nous avons utilisé le logiciel NVivo 12 qui permet de faire une analyse et de prendre des décisions éclairées quels que soient les ressources, le domaine et l'approche, l'espace de travail NVivo nous a aidé dans toutes les étapes de notre projet, dans l'organisation de nos ressources à leur partage et aux rapports, en passant par l'analyse.

NVivo est capable de traiter presque tous les types de données, les principales fonctions que l'on peut en attendre sont la retranscription des textes, le codage des catégories, la visualisation graphique des données et le traitement multimédia.

Il est aussi de pouvoir repérer, trier, classer et compter les mots ou les morceaux de phrases. Une autre possibilité qu'offrent les logiciels qualitatifs est de coder les catégories, de calculer leur fréquence et de faire ressortir automatiquement les mots phrases qui sont derrière une catégorie.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des résultats que nous avons effectués va s'articuler autour de deux hypothèses qui ont guidés à l'origine ce travail, puisqu'il s'agit de conforter ces hypothèses avec les résultats auxquels nous sommes parvenus à savoir :

- Hypothèse 01 : le changement organisationnel opéré par la SAA est réussi.
- Hypothèse 02 : le changement organisationnel opéré par la SAA est un échec.

Après avoir mené notre enquête, il s'agit ici de présenter les résultats, que nous avons recueillis à travers elles.

Section 1 : Traitement sémantique des données

1.1 Analyse thématique

La fonction du Word cloud dans logiciel Nvivo 12 propose sous forme de nuage de mots les termes les plus souvent utilisés, avec une taille proportionnelle à l'occurrence.

En plus de ce nuage de mots global, il est possible de produire des sous arbre de mots résultant de la classification des réponses selon les mots employés et leur contexte d'utilisation. Nous allons aussi faire ressortir chaque expression, phrases ou mots qui viennent avant et après le terme le plus fréquemment prononcé.

1.1.1 Perception du changement

Les questions posées nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous sont les questions 3,4,5 et 6 du guide d'entretien.

Figure n°16 : Nuage de mots des perceptions du changement



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le Changement, l'Etat, Marché, Positif, Changer, Clients, Difficile, Entreprise, Bien, Avant, Grand, Souhaiter, Marketing.

Tableau n°07 : Arbre de mots du thème perceptions du changement

changement	l'état	positif	difficile	d'avant	saa	souhaiter	agences	
				direction		apporter	commercial	compromis
		changer	l'entreprise					
	marché			grand	bonne	dga	facteur	
		clients	bien	marketing	choses	division	moment	

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.2 Les origines et les raisons du changement

Les questions posées nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous sont les questions 6,7 et 13 du guide d'entretien.

Figure n°17 : Nuage de mots des origines et les raisons du projet de changement



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le Changement, PDG, Marché, Résultat, Secteur, Compagnie, Rémunéré, 2014, Arrivé, Assurances, Chance.

Tableau n°09 : Arbre de mots du thème acteurs du changement

division	dirigeant	management	top	divisionnaires	staff
				structures	direction
					général
techniques	changement	réseau	directeur	animation	jeunes

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.4 Rôles des managers

La question posée nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous est la question 10 du guide d'entretien.

Figure n°19 : Nuage de mots des rôles des managers dans le projet de changement

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretus avec les interviewés, portent principalement sur le Changement, Stratégie, Doit, Essayer, Gens, Peur, Procédures, Apporter, Employé, Appliquer

Tableau n°10 : Arbre de mots du thème rôles des managers

changement	stratégie	essayer	procédures	l'appliquer	manager	ressenti		
		gens		structure	accepter	adhérer	améliorer	
			d'apporter		applique	avantage	changer	circuler
	doit	peur		suivre				
			employé		apporter	avoir	claire	commun

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.5 Les résistances au changement

Les questions posées nous permettant d’avoir les résultats ci-dessous est la question 12 du guide d’entretien.

Figure n°20 : Nuage de mots des résistances du projet de changement



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D’après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le Informatique, Changement, Direction, Division, Humaines, Oui, Peurs, Résistances, Avancer, Cadres.

Tableau n°11 : Arbre de mots du thème résistances au changement

informatique	changer	humaines	résistances	effort	régionales	résistant	
	directions	oui	avancer	garder	structure	anciennes	anciens
changement	division	peurs	cadres	moyens	1963	arrêt	barrières
					administration	beaucoup	besoin

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.6 Les risques perturbant le projet de changement

La question posée nous permettant d’avoir les résultats ci-dessous est la question 12 du guide d’entretien.

Figure n°21 : Nuage de mots des risques perturbant le projet de changement



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D’après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressorte des entrevus avec les interviewés, portent principalement sur le Marché, Changement, Client, direction, humain, intérêt, manque, matière, politique, équipe.

Tableau n°12 : Arbre de mots du thème les risques perturbant le projet de changement

marché	client	l'intérêt	politique	capacité	cartiérisme	centre
		manque		changent	concurrence	confiance
changement	équipes		assurances	clients	contre	d'écoute d'implicat
	humain	matière	bâti	compagnies	d'avant	
			cadres			d'opération

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.7 Les leviers de la conduite du changement

Les questions posées nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous sont les questions 14, 15 et 16 du guide d'entretien.

Figure n°22 : Nuage de mots des leviers de la conduite du changement

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur la Formation, Personnes, Bon, Plus, Faire¹¹, Qualifiantes, Communication, Diplômantes, Réseau.

¹¹ Faire signifie l'action.

Tableau n°13 : Arbre de mots du thème les leviers de la conduite du changement

les leviers de la conduite du changement

formation	bon	faire	diplômante	beaucoup	email	gens	l'ensemble
				besoin	l'entreprise	qualités	savoir
	plus	qualifiante	réseau	bonne	méthodes	sont	commu
personnes		communication	terme	changement	place	chose	

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.8 Résultats et livrables

Les questions posées nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous sont les questions 13 et 17 du guide d'entretien.

Figure n°23 : Nuage de mots des résultats et des livrables du projet de changement**Source** : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le Motivation, Réseau, Agences, Changement, Siège, automatique, Challenge, Information, Mieux, Potentiel.

Tableau n°14 : Arbre de mots du thème résultats et des livrables du projet de changement

motivation	agences	siège	d'information	progressivement	acquis	augmenter	banque
			mieux		beaucoup	bord	changer
		automatique		rapport			
réseau	changement		potentiel		chiffre	commodités	commune
		challenge		2014	client	communiqué	concours

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.1.9 Epanouissement des salariés

La question posée nous permettant d'avoir les résultats ci-dessous est la question 19 du guide d'entretien.

Figure n°24 : Nuage de mots exprimant l'épanouissement dans l'entreprise

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

D'après ce nuage de mots les 10 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le Oui, Certaines, Choses, Prendre, Temps, Bien, Changement, Décision, Irritant, Menacé.

Tableau n°15 : Arbre de mots du thème l'épanouissement dans l'entreprise

oui	certaines	bien	décisions	menacé	poste	question	salaire
	prendre	changement	épanouie	obligés	sein	années	autre
chose						avons	car
	temps	content	irritant	partie	travaillant	campagne	certes

Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel Nvivo 12

1.2 Extrait des verbatim

L'enquête de verbatim permet de capter les vibrations d'un changement, « *Les verbatim sont constitués d'un ensemble de mots et phrases employés par une population lors d'une enquête ou lorsque les individus parlent spontanément* » (David Autissier, 2013, p. 141). Il est très utile d'illustrer les nuages de mots ci-dessus et les classes correspondantes par une liste de verbatim représentatifs, sélectionnés au hasard dans l'ensemble des réponses (voir Tableau 16 : Extraits de verbatim en Annexes).

Section 2 : Discussion des résultats

2.1 Interprétation des résultats

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'intérêt s'est porté sur l'étude des leviers que l'entreprise à employer pour conduire son projet de changement et ainsi favorisé le succès (hypothèse 01) de ce projet ou son échec (hypothèse 02) . L'étude effectuée sur l'échantillon principalement composé des cadres de la direction animation réseau et développement de la force de vente a permis d'apporter quelques contributions à la recherche.

En termes de **perception du changement**, les résultats divergent vers les mêmes opinions, la SAA étant une compagnie publique et l'actionnaire qui est l'état à souhaiter le changement suite à une conjoncture économique difficile, le changement de la SAA signifie aussi le changement de tout un marché car l'entreprise détient 25% de part de marché c'est le leader du marché.

La perception du changement est très positive par l'ensemble des cadres, qu'il représente aussi un grand changement, sauf qu'il sera difficile.

Quant aux **origines et raisons du changement**, l'arrivée du nouveau PDG en 2014 est la raison principale du grand projet de changement opéré par la SAA, les succès qu'il a accompli et les résultats qu'il a réalisés durant la période où il était PDG de la compagnie d'assurance CASH, « *il en a fait la compagnie qui coule à la compagnie 4^{ème} sur le marché des assurances* » tel sont les propos d'un directeur, les répondants estiment avoir de la chance d'avoir une personne comme lui à la tête de la SAA.

Le marché ou le secteur prend la seconde place des origines du changement, la notion marché fait référence aussi dans certains corpus à la concurrence, et enfin la rémunération, le changement pour pouvoir mieux rémunérer ses collaborateurs, est l'une des raisons principales en visant l'amélioration du service commercial et ainsi l'augmentation du chiffre d'affaires l'entreprise rémunèrera mieux ses employés.

Les répondants voient les divisions techniques, le top management (staff dirigeants) et la direction animation réseau et développement de la force de vente comme **un acteur principal du changement**.

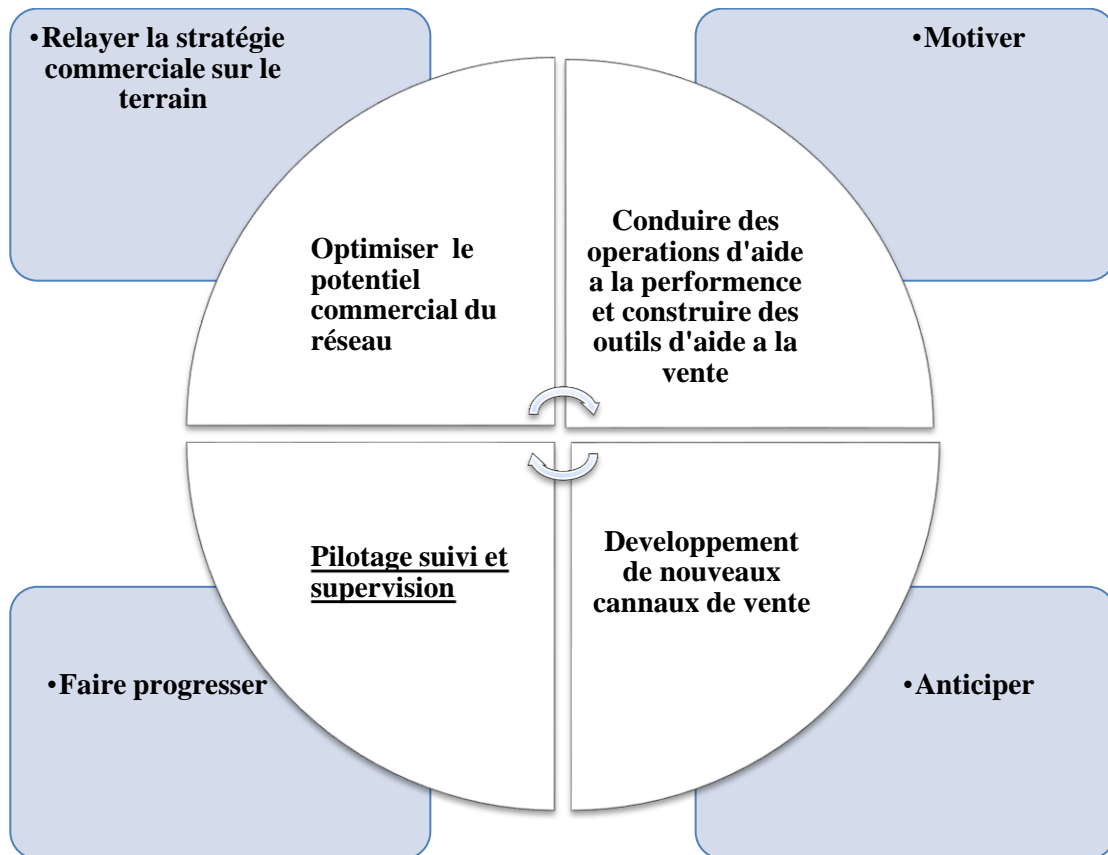
Cette dernière étant constituée principalement de jeunes « *la DGA m'a dit écoute ce que l'on va essayer de faire c'est de ramener du sang neuf...* » Tel sont les propos du directeur de la DARDFV, le sang neuf était soit un recrutement interne par des détachements de poste des employés qualifiés des autres structures techniques, ils avaient différents types de profil : des ifidars (ayant fait la formation IFID à l'institut de financement du développement du Maghreb arabe en Tunisie), des actuaires, des Masters en assurance (EHEA).

L'autre option était les recrutements externes de jeunes ayant l'expérience dans la technicité d'assurance et la motivation nécessaire pour relever les défis du changement que l'entreprise s'apprête à réaliser.

Les managers de la SAA ont un rôle très important en particulier le middle management représenté par les directeurs centraux et les directeurs régionaux et qui ont comme principale mission la liaison entre la stratégie établie par le top management et l'opérationnel dans le but d'essayer d'appliquer cette stratégie par la mise en place d'une tactique sous forme de plan d'action.

Le plan d'action de la direction faisant objet de notre investigation DARDFV structure son plan autour de 4 grands axes :

Figure n°25 : Les axes de développements de la DARDFV



Source : Plan d'actions de la DARDFV.

Cependant les middle managers ont beaucoup de charges et d'obligations, ils ont aussi pour mission de faire adhérer puis éduquer les équipes, montrer les intérêts et les avantages d'un changement et enfin faire en sorte d'enlever les peurs des gens qui ont tendance à avoir peur de tout changement.

La résistance aux changements est palpable dans toute l'entreprise, la division marketing a davantage de résistance car c'est sur ses structures que repose la majorité des projets (Site web, réimplantation des agences, les concours de vente et les challenge annuel, les outils d'aide à la gestion quotidienne, la formation spécifique des chargés de clientèle et des conseillers commerciaux...).

Les différentes sources de résistances sont la division informatique et la division soutiens aux activités en particulier la direction du capital humain et la direction des moyens généraux qui sont qualifié de goulot d'étranglement, toutes les structures s'adresse à eux (les agences, les directions régional, le siège...) sauf qu'ils n'ont pas toujours les moyens, ayant beaucoup de charge de travail c'est très difficile pour eux d'accepter le défis du changement, se sont des structures qui ne sont pas face au risque.

Le responsable de la direction planification énonce « *...la division système d'information, il a été difficile de faire l'apprentissage à ces gens-là leurs métier de base et de garder la sécurité des données et là c'était très problématique de les faire avancer sur le projet ce qui nous a amenés à un moment donner de faire un arrêt et nous avons changé de stratégie, nous avons développé le besoin par un collaborateur interne de l'entreprise qui a développer en lieu et place ...).*

Nonobstant la résistance est perçu comme étant une réaction normale, les gens ont peurs du changement, durant toute leurs carrière ils ont fonctionné avec une certaine méthode de travail et du jour au lendemain ils doivent changer leur façon de faire.

Les résistants au changement peuvent constituer **un risque réel qui perturbant le projet de changement** nous pouvant citer aussi le risque marché, le risque politique car le marché algérien des assurances est un marché de prix et non pas un marché de service ou de qualité, nous avons aussi le risque lié à l'intérêt personnel, le cartiérisme, la non-implication des équipes.

Lorsque on parle de changement cela signifie période de transition et faire une transition dans une entreprise implique une nouvelle co-construction, et donc d'une certaine manière une plus ou moins grande reconversion.

Un autre type de risque et pas des moindre c'est le risque humain, la SAA est une entreprise bâti sur le facteur humain ; Aujourd'hui le fait que la rémunération de la SAA est juger inférieur par rapport à ce qui se fait ailleurs sa engendre une perte de la matière grise à l'entreprise, un capital humain former et préparer.

Ce risque met en péril une partie de la stratégie elle-même de l'entreprise, ne pas pouvoir retenir des cadres qui travaillent qui ont un savoir-faire qui ramènent de la valeur est un véritable risque pour la SAA.

Il est impossible de combattre la peur du changement sans faire comprendre aux collaborateurs les tenants et les aboutissements de ce projet du changement. Selon les propos des répondants il faut « *donner du sens..., préparer..., s'amplifier et expliquer...* » Même si certains éléments de compréhension ne peuvent pas être révélés, il est plus qu'important que chacun soit satisfait des explications qu'on lui a données.

Les outils de la conduite du changement (Chapitre I, section 2) sont multiples tels que la formation qualifiante ou diplômante, la formation qualifiante et mieux appropriée pour apprendre le métier et répondre à un besoin de changement de court terme.

Un deuxième levier c'est mettre les personnes en situation de réussite dans cette optique l'un des directeurs annonce « *Si quelqu'un est mauvais footballeur il jouera attaquant, vous savez pourquoi dans toute les équipes tous les mauvais footballeurs jouent en défense, alors qu'il faut les faire jouer attaquant, de cette manière toute l'équipe peut marquer. Au pire on peut lui passer dans balles, il mettra des buts et toute l'équipe restera là pour défendre ...il faut jamais déresponsabiliser les gens* ».

La communication, être à l'écouter, fédérer, nous avons constaté que les cadres supérieurs de la DARDFV ainsi que le directeur planification sont des gens qui communiquent beaucoup « *je communique naturellement je parle beaucoup je discute beaucoup, je monte dans chaque structure, je laisse le temps qu'ils réfléchissent une heure ou deux et je reviens toujours à la charge c'est ma nature....* » « *...d'aller en souplesse toujours essayer le mieux possible d'avoir le message clair écouter les gens, écouter les personnes avec lesquels on s'entretient pour éventuellement développer une bonne communication et un bon échange...* » Nous avons pu vérifier lors de nos recherches sur le terrain la réalité des propos, nous avons observé que les équipes se réunissaient continuellement, qu'un vrai travail de groupe est effectué et que pour chaque projet un Brain Storming est réalisé afin de tirer le meilleur de chaque membre de l'équipe.

Les résultats du changement sont visibles, le premier c'est la motivation à tous les niveaux par l'amélioration de la qualité de vie au travail par l'acquisition du nouveau siège social et le relooking des agences, l'amélioration de l'image de l'entreprise, l'accès à la promotion des postes de travail.

L'accès à l'information est un autre résultat au changement par l'introduction des outils de suivi et de pilotage le Dashboard, et Optimap qui permet de cerner le potentiel par région à l'aide d'une base d'information géographique.

Le nouveau cadre de travail ancré par le changement permet **l'épanouissement** plus au moins des salariés de la SAA néanmoins certaines attitudes de la part des résistants irritent les personnes interrogées, ils évoquent aussi la rémunération basse par rapport aux autres compagnies, mais dans la globalité, c'est des salariés heureux, souriants et impliqués.

2.2 Relation entre théorie et pratique

En théorie il existe divers processus de conduite de changement dans le premier chapitre de notre étude nous avons mis l'accent sur les processus élaborés par Kurt Lewin (1958) et J.P Kotter (1996).

A travers notre analyse et notre observation dans le terrain nous avons plus au moins pu repérer les 8 étapes clés basé essentiellement sur le leadership des managers en termes d'attitude et de posture.

Première phase :

- 1- **Développer l'argumentaire** (créer un sentiment d'urgence) : le staff dirigeant à tracer un programme de réunion mensuel afin de présenter les réalisations du mois et rappeler la stratégie de l'entreprise à toutes les parties prenantes dont l'objet est les faire sortir de leur zone de confort.
Rappelez à chaque occasion qui se présente l'importance du changement, et la tolérance Zéro envers les parties qui résistes en voulant rester dans le statut quo.
- 2- **Identifier les groupes relais** : les managers N-2 représenté par les divisionnaires techniques ont été identifiés comme des alliés au changement.
- 3- **Planifier le changement en mode projet** : divers groupe de projet ont vu le jour suite au changement une cellule recherche et développement et née au lendemain de l'annonce du changement les divers groupe avait pour mission la traduction du changement en productions (livrables) et plannings pour le rendre concret ;
- 4- **Communiquer la vision et l'objectif du changement : la communication de la vision et de la nouvelle stratégie été assuré par les responsables N-2 qui sont les divisionnaire avec des méthodes diverses** la compréhension des acteurs du changement de la vision a permis malheureusement pas pour tous les acteurs d'éviter les résistances dues à l'ignorance et le manque de communication sur le changement ;
- 5- **Identification des obstacles aux changements** : les lieux de résistance sont les divisions non techniques tels que la division informatique, la division soutiens aux activités en particulier la direction du capital humain dénommée précédemment la direction des ressources humaines et la direction des moyens, ses structures ne sont pas face au risque et non pas le doute du résultat c'est pour ces raisons que les structures techniques ont été les premiers à soutenir et porter le changement.
- 6- **Communiquer les premiers résultats** : effectivement des résultats ont été communiqué tel que les outils d'aides à la décision, les challenges commerciaux, les résultats de l'année, les nouveaux produits d'assurance....

7- **S'assurer des compétences des acteurs pour la réalisation du changement** : la motivation des acteurs ne suffit pas à elle seule à bien mener le changement pour amplifier le changement, tout manager s'assure de la montée en compétences de ses collaborateurs pour cela des formations peuvent être nécessaires ;

Reste à la compagnie d'intégrer le changement, de l'ancrer dans le quotidien de l'organisation car la SAA est toujours dans une période de transition.

2.3 La discussion : l'approche critique du travail et des résultats

Malgré le fait que les résultats de cette recherche soient concluants et aient pu contribuer à l'avancement de la recherche dans le domaine de la gestion, elle comporte néanmoins quelques limites qui doivent être relevées :

Tout d'abord, le modèle choisi comme cadre théorique, celui de P. Kotter (1996) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des outils de conduite du changement. Cependant, il est basé essentiellement sur le leadership des managers en termes d'attitude et de posture. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique et d'essayer de le vérifier empiriquement.

Le changement est un processus complexe et son étude demande la réconciliation de plusieurs méthodologies pour mieux le comprendre et l'expliquer. Il est évidemment difficile de comprendre un processus continu et dynamique de changement par la prise d'un seul et unique cliché. Il serait intéressant de mener une étude longitudinale afin d'accompagner le modèle de Kotter dans toutes ses phases afin de bien comprendre le changement organisationnel.

Dans cette étude, nous avons seulement fait une photo d'un temps T dans l'organisation X. Nous obtenons donc une vision statique et nécessairement limitée de la réalité du changement organisationnel qui est, par définition, dynamique et en mouvement. À vrai dire, nous n'avons suivi l'organisation ni avant les changements ni au début des changements. En effet, lorsqu'on a mené cette recherche, l'organisation était déjà dans la phase de transition.

Notre recherche présente quelques autres limites. D'abord, nos résultats ne peuvent être généralisés, car il s'agit d'une seule organisation. Une autre raison nous en empêche, c'est que cette recherche s'intéresse au changement d'une façon générale et qu'elle ne s'attarde pas à une forme particulière de changement. En effet, les résultats peuvent varier d'une forme de changement à une autre. Il serait intéressant dans une future recherche de répéter la même étude avec une forme particulière de changement.

Nous avons étudié la conduite du changement dans une seule direction qui nous a donnée des résultats satisfaisant et positif quant au projet de changement de l'entreprise car cette direction bénéficie d'un statut particulier auprès des cadres dirigeant dans l'avenir il serait intéressant de faire l'étude sur l'ensemble des structures afin de les comparé et faire ressortir les best practice.

Finalement, dans cette recherche, nous n'avons pas différencié les propos exprimés par des femmes de celles exprimés par des hommes. Cependant, la littérature indique que le sexe peut influencer la perception de l'intensité d'une émotion (Hess, 2003). Il serait intéressant, à l'avenir, d'envisager de distinguer dans une enquête les propos exprimés par les hommes de celles exprimés par les femmes pendant les changements organisationnels.

CONCLUSION

CONCLUSION

La SAA évolue aujourd'hui dans un marché en plein changement : adoption de nouvelles organisations par les compagnies, renforcement des réseaux surtout non-salariés, nouvelles cibles commerciales, évolutions réglementaires, systèmes d'information de plus en plus performants et avènement du digital.

Les consommateurs des produits d'assurances sont face à une offre large et en grande quantité, stimulée par une vive concurrence. Pour ce faire, la SAA et sous la pression des résultats, doit répondre encore plus rapidement aux nouvelles demandes des clients.

La prise en compte du contexte externe signifie que les entreprises sont des ensembles dynamiques qui évoluent avec leur environnement ; les changements de l'environnement entraînent l'organisation dans le changement.

L'objectif de cette étude était de comprendre comment la SAA conduit elle son changement ? Comment elle opère ? Et quelles sont les outils et les leviers de la conduite du changement au sein de l'entreprise ? Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche qualitative, il s'agit d'étudier et d'analyser le concept de changement et ses différentes implications au sein de l'organisation SAA en particuliers sur une direction nouvellement créée par l'entreprise il s'agit de la direction animation réseau et développement de la force de vente appartenant hiérarchiquement à la division marketing.

Divers aspects ont été soulevés au cours de notre analyse à savoir :

La perception du changement, les origines et les raisons du changement, les acteurs du changement, le rôle des managers dans le projet de changement, les résistances au changement, les risques perturbant le projet de changement, les leviers de la conduite du changement et enfin l'épanouissement des salariés au sein de l'entreprise.

L'analyse de la question nous a permis dans une certaine mesure de comprendre la place et l'importance du changement pour la SAA et pour ses employés, l'annonce du changement été à la fois un soulagement et un défi qu'il fallait relever coûte que coûte. La transition qu'elle conduit a été et elle est toujours très difficile et délicate, les dirigeants mobilisent tout leurs efforts pour qu'elle se déroule au mieux, et que le projet de changement souhaité soit mené à bien.

Pour réussir le changement, l'entreprise a axé sur le marketing en restructurant la division pour lui donner une réelle vivacité, la direction animation réseau et développement de la force de vente est considérée comme un pilier grâce aux personnes qui la compose.

En effet, l'animateur ou l'inspecteur commercial se situe au croisement de la stratégie commerciale de l'entreprise et le réseau, il porte les messages et les directives de la direction générale, prend en compte les contraintes liées au terrain, oriente l'activité, développe les compétences des membres de chaque réseau, remonte les informations.

Finalement, l'animateur ou l'inspecteur commercial doit être capable d'expliquer, d'accompagner, d'écouter et de convaincre les membres des différents réseaux de la pertinence de la stratégie, donner du sens aux innovations (lancement de produits, nouveau processus), informer des aspects règlementaires, faire adhérer aux nouveaux outils.

L'équipe de la direction animation qui est constituée principalement de jeunes, partage la même vision que l'entreprise ils sont au même niveau d'information, c'est une direction qui a du pouvoir. Avant la nomination du directeur animation réseau dans son poste actuel, le top management et précisément le président directeur général a souhaité le garder sous ses ordres directe durant une année et demi pour lui donner de la force et du pouvoir.

Pour ces raisons-là, la direction est devenue un des alliés majeur et un proactif du changement. C'est une start-up qui est née au sein de la SAA, la fonction animation n'avait pas de place avec l'ancien staff dirigeant, la fonction commercial se résumé a drainer les primes en faisant des partenariats avec l'état, ouvrir le maximum d'agences et baisser au maximum le prix au détriment de la qualité et aujourd'hui l'entreprise a muri, le top management a compris qu'il y a aucun moyen d'échapper à l'équation satisfaction client et innovation.

Après à quatre années de conduite de changement la SAA ne se situe plus au simple changement « d'un point A à un point B » son changement est continu certes elle est toujours dans une période de transition mais elle n'est plus dans une phase intermédiaire instable avant l'avènement d'une situation stable : le changement fait partie du quotidien des collaborateurs, des managers, des directeurs, et des employés en général.

Généralement, le changement est souhaité par la direction de l'entreprise or le changement de la SAA est un souhait d'état, ayant le statut d'une entreprise publique, l'état précisément le Ministre des finances de 2014, à procédé à un changement (rajeunissement) des dirigeants des compagnies d'assurances les jugeant vieillissantes afin de capter le potentiel du marché des assurances.

Pour finir, la SAA d'aujourd'hui véhicule une autre image de celle d'avant, c'est une entreprise moderne, habile et agile qui respecte ses engagements et surtout qui tient à démontrée son leadership et sa position sur le marché à travers l'acquisition du nouveau siège social, l'amélioration de la qualité de vie au travail, et de l'image de marque de l'entreprise.

Ainsi nous concluons notre travail par émettre une proposition que nous jugeons nécessaires à la conduite du changement de l'entreprise SAA, le coaching professionnel est une solution dont le but est de mobiliser et d'optimiser les ressources internes de l'entreprise afin d'obtenir de meilleures performances et réduire les résistances.

Cela peut passer par un renforcement des compétences internes, la gestion des crises, ou encore une aide aux salariés en cas de changement de cap.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre, D. A. (2012). *Tout changer, Impossible hier, possible aujourd'hui*. Editions de la Martinière.
- Bartoli, H. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement Broché*. Les éditions d'organisation.
- Bateson. (s.d.). Récupéré sur <http://semanticien.blogspot.com/archive/2015/06/17/les-differents-niveaux-du-changement-3050023.html>
- Beaudoin, M. (1990). The instructor's changing role in distance education. *The American Journal*, 43.
- Ben Aissa, Hazem; Ecole des Mines de paris. (2015). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION?, (pp. 13-14-15). paris.
- Bodgan, T. e. (1984). *L'observation des participants dans le domaine: Introduction aux méthodes*. Barcelone: Paidós Ibérica.
- BRIDGES, W. (1980). Transitions: Making Sense of Life's Changes: strategies for coping with the difficult, painful, and confusing times in your life, Reading. *Addison-Wesley*, 18.
- Burnes, & Bernard. (2004). «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?». *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4, 309-325., 309-325.
- David Autissier, J.-M. M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. paris: Dunod.
- David, AUTISSIER, D., VANDANGEON, I., DERUMEZ, & VAS, A. (2014). *Conduite du changement: concepts clés*. paris: Dunod.
- Dumez, H. (2011, hiver). «Qu'est-ce que la recherche qualitative ?» . *Le Libellio d'Aegis* 7, pp. 47-58.
- hafsi, B. f. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions Transcontinental.
- hazem, B. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?* faculté des sciences de l'administration université Laval.
- JOHNSON, G., & SCHOLE, H. (2000). *Stratégie*. paris: Publi-Union Editions.
- Kakai, H. (Février 2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*. Université de Franche-Comté.
- Kübler, E. R. (1969). *On death and dying*. New York: The Macmillan Company.
- L.bardin. (1977). L'analyse du contenu. *communication & langage*, (pp. 123-124).

- LETOURMY, L., GENOT, M., TANNEAU, C., & DELAHAIE, P. (2016, 09). Les défis d'une transformation culturelle et managériale pour faire d'une star-Up française de services informatiques un acteur global du big data. *Question(s) de Manager?*
- Marta Anadón, P. D. (2006). *La recherche dite « qualitative » :de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents* . Quebec: Université du Quebec à Chicoutoumi. Récupéré sur http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%281%29/manadon_ch.pdf
- Meier, M. B. (2010). *Manageor*. Dunod.
- Meier, O., & al. (2012). *Stratégie de l'entreprise: management du changement (changement culturel et organisationnel)*. Paris: Dunod.
- Poole, A. H. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.
- Prochaska, JO, DiClemente, CC, & Norcross GC. (1992, 1102-1114.). In search of How People Change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist* .
- ROBERGE, M. (s.d.). « Accompagner l'individu en transition dans un projet de changement », *département de psychologie de l'Université de Sherbrooke* (pp. 61-71). 1999: Interactions, Psychologie des relations humaines, .
- Stephen Cummings, Todd Bridgman, & Kenneth G Brown. (s.d.). *Unfreezing change as three,steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Récupéré sur <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>
- WANLIN, P. (2007). *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative*.
- Wikipedia*. (2011). Récupéré sur <http://fr.wikipedia.org/>.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Mot d'introduction :

Bonjour ;

D'abord, je vous remercie de votre intérêt pour notre projet de fin d'étude en cycle master en management des organisations à l'école Nationale Supérieure de Management.

Dans le cadre d'une étude traitant la conduite du changement organisationnel dans une entreprise de service et dans le but de comprendre comment la transition s'effectue au sein de la SAA, je vous soumetts à un entretien individuel afin de pouvoir faire ressortir les différents éléments en rapport avec le sujet.

Mon nom est LAIHEM Imene, mon rôle est de poser des questions et d'écrire, l'entretien sera complètement enregistré après votre accord bien sûr, je vous invite à vous exprimer en toute aisance, prenez votre temps car vous n'êtes pas conditionner durant cette entretien.

Présentation de l'interviewé :

- 1- Pourriez-vous vous présentez Svp ?
- 2- Depuis combien de temps exercez-vous à la SAA ?

Perception du changement :

- 3- De manière générale, que pensez-vous du changement ?
- 4- Que pensez-vous du changement opéré par la SAA ?
- 5- Comment la SAA vous a-t-elle annoncée le changement ?
- 6- Quel était votre sentiment à l'annonce du changement ?

Origines et raisons du changement :

- 7- A votre avis quel est l'origine ou les origines du/des changement(s) opéré par la SAA ?

Les alliés du changement :

- 8- D'après vous qui sont les structures, les personnes...alliés au changement opéré par la SAA ?

Les acteurs du changement :

- 9- Selon vous qui sont les acteurs les plus importants dans le/les projet(s) de changement ?

Le rôle des managers :

10- Quel est le rôle des managers dans le/les projet(s) de changement ? et quelle sont les méthodes d'accompagnement ?

Résistances au changement :

11- A votre avis y a-t-il eu des résistances au changement ? si oui à quel niveau, et dans quelle structure(s) ? et dans quel projet ?

Les risques du changement :

12- Quels sont les risques susceptibles de perturber le projet de changement ?

Les leviers du changement

13- D'après vous quels sont les besoins en formation pour soutenir le changement ?

14- Quelle est votre stratégie de communication ?

15- Comment faites-vous participer les différents types d'acteurs à vos actions ?

Résultats et conclusion

16- Quelles sont les livrables finaux du projet de changement ?

17- A votre avis es-que ce changement à stimuler l'entreprise si oui pour quoi ? sinon pour quoi ?

Implication dans le projet de changement :

18- Avez-vous était consulter pour un ou plusieurs projets de changement ? si oui Quel est votre rôle dans le/les projet(s) de changement ?

Epanouissement :

19- Etes-vous épanouie au sein de la SAA ?

Mot de remerciements.

Tableau n° 16 : Extraits de verbatim

	Thématique	Interviewe	verbatim
Perceptio n du changeme	L'annonce du changement	Mlle B.I	« on l'a ressenti par le changement des méthodes de travail Événement la communication le changement de la Division marketing ... »

		<p>Mme D.F</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr R.T</p>	<p>« on a ressenti le changement, à travers les actions qu'elle menait, à travers le relookage d'agences, à travers la réorganisation, La réalisation de notre division marketing.... »</p> <p>« Très très progressivement d'abord par le changement du logo puis de la charte graphique, l'achat du nouveau siège social, le rôle des agences, création de nouvelle direction et beaucoup de changements au niveau des têtes »</p> <p>« Je l'ai su tout d'abord par l'extérieur.. »</p> <p>« ...changement brusque aurait été fatal à la SAA qu'il fallait y aller doucement qu'il fallait faire du compromis ça c'était leurs politique sauf que le compromis et y aller doucement ça ne marche pas sur les ventes, nous on est des attaquant on ne peut pas regarder vers l'arrière il faut toujours marquer des buts... »</p>
	Sentiment face aux changements	<p>Mlle B.A</p> <p>Mme B.F</p> <p>Mme D.F</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr T.N</p>	<p>« sentiment de réconfort... »</p> <p>« contente du changement... »</p> <p>« on était curieux on se disait est-ce que la SAA pourra vraiment tenir le coup face à ce changement.. »</p> <p>« ...on savait dès le début qui serait difficile Car il y avait le facteur humain au milieu c'est une entreprise très technique former à l'assurance et pour les attirer vers des domaines d'activité parallèle et l'amélioration continue.... »</p> <p>« ...deux personnes-là qui m'ont fait croire au changement... »</p> <p>« c'est plutôt agréable de voir l'intention de changement que développe la SAA »</p>

	<p>Changement opérer par la SAA</p>	<p>Mlle B.A</p> <p>Mlle B.I</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p>	<p>« changement positif...ça va changer beaucoup de choses...une meilleure image de l'entreprise »</p> <p>« Je trouve que c'est le moment opportun...c'est difficile pour l'entreprise aussi grande et importante c'est une responsabilité »</p> <p>« Il est toujours en cours c'est une série de Mutation qui ont été entrepris depuis plusieurs années et qui commence à voir le jour... »</p> <p>« SAA c'est le leader du marché et quand on dit changement de la SAA on dit changement d'un marché et <u>très peu</u> de compagnie sur terre peuvent se vanter de changer un marché nationale... »</p>
<p>Origines et raisons du changement</p>	<p>Idée du changement</p>	<p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr T.N</p>	<p>« Top management Car ils sont la source de changements »</p> <p>« ...en discutant avec le PDG et la DGA je vous promets que ces deux personnes-là qui m'ont fait croire au changement... »</p> <p>« le staff dirigeant à un projet et il veut appliquer ce projet »</p>
	<p>Porteurs du changement</p>	<p>Mlle B.A</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p>	<p>« le top management l'envisage mais le changement principal vient de opérationnel »</p> <p>« La vision du PDG quand il est arrivé il venait déjà d'un environnement autre. Je le savais je me suis renseigné avant de rentrer à la maison...un environnement qui été plus bâti sur le résultat, le résultat immédiat ...»</p> <p>« La chance d'avoir une personne qui a fait plus d'expérience dans la réussite ça veut dire que Mr sais le PDG qui a pris la CASH à l'âge de 39 ans avec 75 annonces Il en a fait la compagnie qui coule à la compagnie 4eme sur le marché... »</p>

			« Je ne dis pas que pour lui la SAA et un travail facile je dis que c'est la personne qui a réussi le plus de choses dans le marché et donc il a pris le leader pour en faire un super leader »
	Raisons du changement	<p>Mlle B.A</p> <p>Mlle B.I</p> <p>Mme B.F</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p>	<p>« Peut-être qu'on arrive à un point de stagnation »</p> <p>« mais à partir de 2014 je dirais on a sentie de l'entreprise voudrais de moderniser et être à la hauteur »</p> <p>« Développement du secteur des assurances, le secteur financier... »</p> <p>« Pouvoir mieux rémunéré nos collaborateurs ...elle perd de la matièreet c'est dommage de perdre des collaborateurs expérimentez bien formé et adapté pour une question de 20 % 15 % de salaire supplémentaire c'est ce qui se passe actuellement malheureusement »</p> <p>« la crise c'est le fait que l'Algérie n'a pas d'argent il faut commencer à travailler donc ils ont changé les directeurs généraux des compagnies d'assurance qu'il considérait comme étant vieillissante et la SAA avait la chance d'avoir une personne qui avait le plus d'expérience dans la réussite ».</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Les acteurs du changement</p>	<p>Mlle B.A Mr T.N Mr T.R</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mme F.D</p>	<p>« Responsables de la division marketing »</p> <p>« Staff dirigeant »</p> <p>« Les ressources humaines et oui ! En terme de structure RH sauf qu'il est-il est dommage que 99.99 % des RH en Algérie c'est de la chefferie du personnel »</p> <p>« Le top management les cadres dirigeants ensuite on part directement à l'intervenant de base le niveau opérationnel »</p> <p>« Je le dis et je le redis c'est les dirigeants et les divisionnaires ils sont en train de suivre le changement ce n'est pas eux qui ont procédé au changement car si c'était le cas il aurait déjà eu un changement à l'époque de l'ancien PDG »</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Le Rôle des manager dans le projet de changement</p>	<p>Mlle B.A</p> <p>Mme B.F</p> <p>Mr T.N</p> <p>Me T.R</p>	<p>« Accepter eux-mêmes le changement et l'envisager et puis se lancer dans le changement en suite essayé de suivre le développement du marché... »</p> <p>« La communication il doit communiquer sa stratégie la stratégie de changement doit être ressentie par n'importe quel employé....déléguer des moyens »</p> <p>« Structurer le changement, établir une vision claire de la stratégie des points à changer et de la démarche à suivre ... simplifier les procédures du changement c'est le point essentiel pour réussir un changement »</p> <p>« Lier la stratégie et essayer de l'appliquer en opération quel que soit le prix....comprendre »</p>

Risques et résistance au changement	Risques perturbant le projet de changement	<p>Mlle B.A</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr T.N</p> <p>Mr A.A</p>	<p>« Réglementation de marché...les dirigeants qui sont contre l'opération de changement qui ne laisse pas propager l'information »</p> <p>« l'intérêt personnel, le cartiérisme, la non-implication Des équipes... »</p> <p>« Le manque d'implication du réseau et des décideurs à tout niveau de l'entreprise »</p> <p>« Le risque marché, la concurrence qui fait que le marché Algérien des assurances soit un marché de prix et non pas un marché de service de qualité ça veut dire qu'on n'est pas assez mature... »</p> <p>« Ne pas pouvoir retenir des cadres qui travaillent qu'il ramène de la valeur est un véritable risque »</p>
	Résistances au changement	<p>Mme B.F</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr A.A</p>	<p>« Il y a oui Résistances au changement c'est normal...veulent garder les anciennes méthodes qui existe depuis 1963 »</p> <p>« OUI il y a que des résistances au changement à la SAA, toute la journéele monde de circulation de l'information.les moyens, les RH les directions régionales Vous savez pourquoi ils sont difficiles c'est des goulots d'étranglement tout le monde s'adresse à eux ils n'ont toujours pas les moyens eux ils contrôlent tout et tout le monde les contrôles.... »</p> <p>« L'informatique vous savez pourquoi ? Une bonne informatique peut vous rattraper beaucoup d'erreurs depuis le premier jour où j'ai arrivé informatique Ça a été mon principal projet c'est de toujours les embêter pour les faire avancer... »</p> <p>« Les autres ne voyais pas d'intérêt de changer pour eux ils sont là pour contrôler Les agences car ils ont Un problème de vision.. »</p>

<p style="text-align: center;">Les leviers de la conduite du changement</p>	<p>Mme D.F</p> <p>Mlle B.A</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.N</p>	<p>« Ces formations sont déjà en place ils sont déjà en train de former beaucoup de personnes, à notre époque il n'y avait pas autant de formations on n'avait pas cette chance là ... »</p> <p>« Moi personnellement je suis pour les deux la formations diplômante et qualifiante c'est un levier principal parmi d'autres pour opérer un changement »</p> <p>« Je vais vous dire ce que l'on fait pour avoir des résultats à la SAA et vous allez rigolez : on ne fait rien de spécial, nous encourageons les gens, nous disons merci aux personnes qui travaillent, nous rétribuant un peu mieux, et on met à disposition de l'information et sa à suffit de dire que au bout de 1 an et demi 2 ans de travail on fait du 4%, 5 % de croissance..... »</p> <p>« Je suis adepte Du test in learn c'est-à-dire On ne vient pas imposer un changement en prépare les outils... »</p> <p>« ...Comme le font d'autres compagnies qui ne sont pas forcément à la taille de la SAA mais qui bénéficient de technologie c'est à dire qu'on benchmark... »</p> <p>« Ecouter les personnes avec lesquels on s'entretient pour éventuellement développer une bonne communication ... »</p> <p>« Je suis adepte d'une communication qui doit être le plus large possible, simplifié... »</p>
<p>Résultats et livrables</p>	<p>Mlle B.A</p> <p>Mlle B.I</p>	<p>« Changement de siège, les autres projets sont en cours... »</p> <p>« Une structure division marketing correcte déjà à</p>

	<p>Mme D.F</p> <p>Mr A.A</p> <p>Mr T.R</p> <p>Mr T.N</p>	<p>mon sens c'était long de la remettre sur les rails donc c'est un acquis pour moi... et le challenge SAA 2017»</p> <p>« Il y a beaucoup de résultats, il y a le siège social de l'entreprise progressivement les agences qui se font relooker l'image de marque de la SAA en train de se faire changer progressivement... »</p> <p>« Communiqué par email ce qui n'était pas le cas en 2014 Elle était toujours dans le papier écrit cacheter, fax, Aujourd'hui nous avons une entreprise qui a date d'aujourd'hui connaissez réalisation du mois de mars ce qui n'était pas le cas disons qu'il y a quelques années ... »</p> <p>« En terme de perception client nous sommes les mieux placés... »</p> <p>« Projet pour voir les potentiels de chaque région et connaître le potentiel par rapport à chaque commune pour la localisation de nos agences, la solution s'appelle Optimap ...»</p>
--	--	--

Epanouissement	Mlle B.A	« Oui, certes il y a des Inconvénients que l'on retrouve en travaillant au sein de la SAA comme le salaire mais pour autre chose je suis satisfaite »
	Mme B.F	« Il me reste quelques années pour que je puisse parler d'épanouissement »
	Mme D.F	« Bien sûr que je suis épanouie.....société Stable »
	Mr A.A	« C'est irritant de savoir que certaines choses Dans les projets que j'ai eu à suivre On a dû prendre certaines décisions qui ne relevait même pas de nos prérogatives ... »
	Mr T.R	« Oui je suis épanouie il nous manque un peu de salaire pour partir en vacances mais honnêtement ça fait longtemps..... Par ce que les gens sont bien et les postes ne sont pas très menacé »
	Mr T.N	« Oui, je suis très content de faire partie de l'équipe de la SAA, Je suis très content d'avoir intégré le staff de cette entreprise est de contribuer à l'amélioration et au changement au sein de la SAA ».

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°13 : Organigramme de la SAA avant 2017

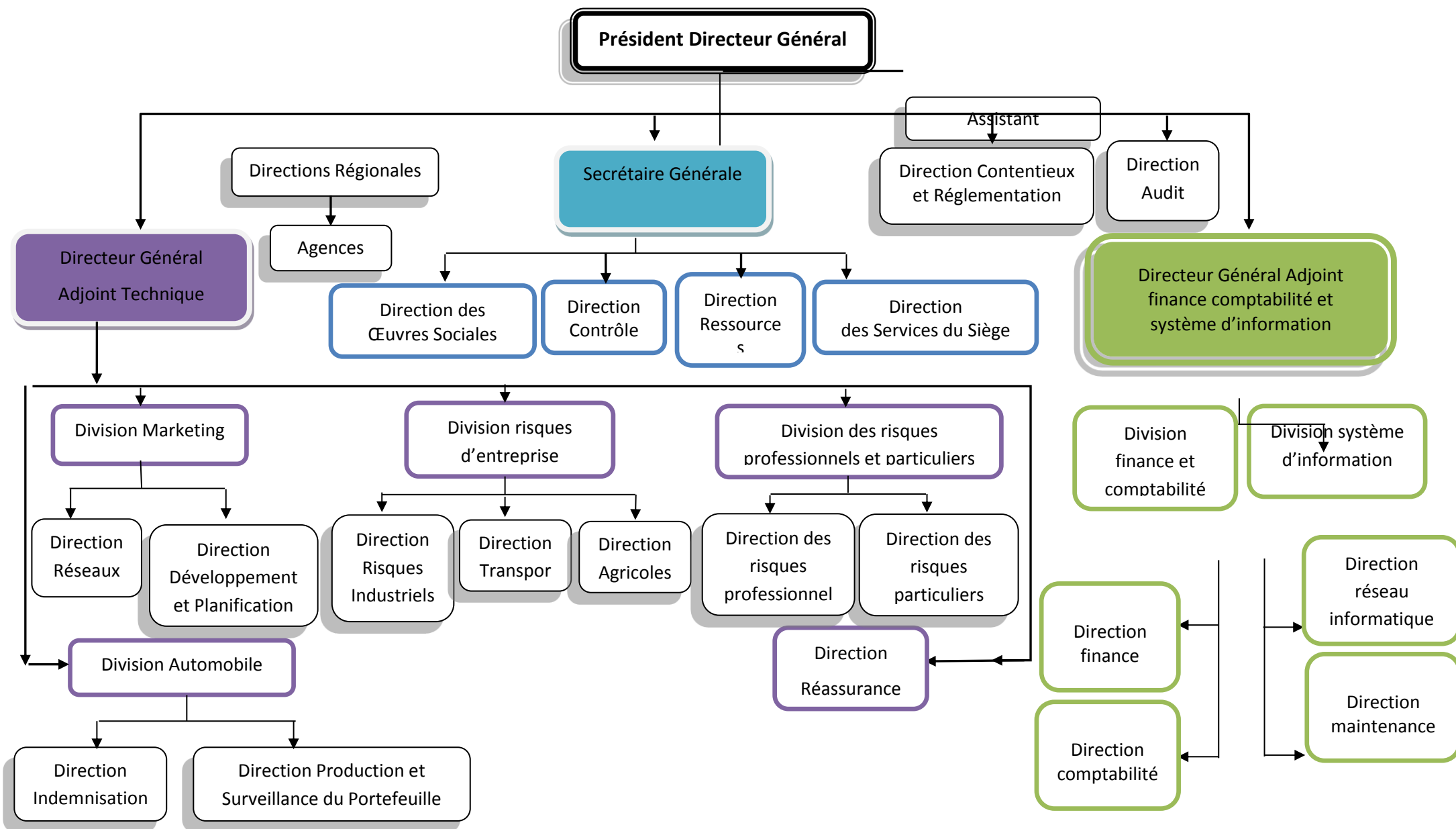


Figure n° 14 : Organigramme de la SAA 2017

