

CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE : QUELLE STRATEGIE POUR LE REUSSIR ? CAS DE LA CAISSE NATIONALE DES RETRAITES ALGERIENNE « CNR »

CONDUCT OF THECHOLOGICAL CHANGE: WHAT STRATEGY TO SUCCEED ? CASE OF THE ALGERIAN NATIONAL PENSIONS FUND

Nawel OUSSALAH

Doctorante en Sociologie des organisations
Attachée de recherche- CREAD, Alger- Algérie
Oussalah.nawel@gmail.com

Résumé :

La conduite du changement organisationnel occupe une place importante dans l'actualité des organisations. La diversité de la pratique ainsi que la pluralité des modèles affirme la vitalité de ce champ d'étude. L'objet de notre communication consiste à mieux comprendre la conduite du changement durant toutes les étapes de ce processus ainsi que la stratégie adoptée par les responsables au sein d'un organisme de sécurité sociale en Algérie, en l'occurrence, la caisse nationale des retraites « CNR ».

Mots clés :

Changement organisationnel, conduite du changement, stratégie, acteurs, résistance au changement.

Abstract :

The conduct of organizational change has an important place in the current events of the organizations. The diversity of the practice as well as the plurality of models affirms the vitality of this field of study. The object of our communication is to better understand the conduct of change during all its steps as well as the strategy adopted by managers within the Algerian social security organization "National Pensions Fund".

Key words :

Organizational change, Change management, strategy, actors, resistance to chang

Introduction :

Les organisations aujourd'hui vivent dans un environnement changeant, la mondialisation des marchés, l'accroissement de la concurrence et l'évolution rapide des technologies sont quelques-uns des facteurs qui poussent les entreprises à améliorer leur performance. Devant ces nouveaux défis le changement devient alors un impératif au succès de l'entreprise. En effet leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer (Vandangeon, 1998).

Afin de rendre opérationnelles ces changements, les entreprises ont recours à la conduite du changement, qui se généralise comme pratique managériale. Mais faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu. Il ne faut donc pas oublier qu'au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouvent les utilisateurs, avec ses capacités d'adaptation, mais également de résistance (P. Mitre, 2004). C'est pour cela que la stratégie choisie par les initiateurs du changement est un élément clé pour sa réussite.

L'objet de notre travail est de montrer quelle a été la stratégie adoptée par les responsables du changement à la caisse nationale de retraites Algérienne pour l'introduire, et comment qu'ils ont fait face aux différentes formes de résistances. La première partie sera consacré à une revue de littérature concernant le concept du changement organisationnel et la deuxième partie nous tenterons à analyser le processus du changement à la CNR.

1. Le changement organisationnel : évolution de la littérature

Le changement dans l'organisation est définie comme étant « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et Delsil, 1997). Pour **P. Bernoux** le changement est « un processus continu à conduire par le responsable, qui consiste un à double apprentissage de la part des personnes impliquées : l'apprentissage de nouvelles manières de faire, d'exécuter son travail et également l'apprentissage de nouvelles relations, de nouvelles manières de coopérer » (Bernoux, 2007).

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

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

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

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1-des années cinquante jusqu'au milieu des années soixante dix	Croissance forte et stabilité économique	<i>Le changement comme modèle d'organisation et de croissance</i>	* théorie de la croissance (Penrose ,1959)

			<p>* théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Thompson, 1967)</p> <p>* théorie du cycle de vie (Whyte, 1961)</p> <p>* le développement organisationnel (Bennis, 1969)</p>
2- milieu des années soixante- dix jusqu'au début des années quatre-vingts	<p>-Récession et décroissance : crise pétrolière,</p> <p>-Ouverture des marchés,</p> <p>-Intensification de la concurrence notamment asiatique,</p>	<i>Le changement comme adaptation des organisations à l'environnement</i>	<p>* Théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984)</p> <p>*approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1984)</p> <p>* théorie culturelle (Schein, 1985) et cognitive (Bartunek, 1984)</p> <p>* théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985)</p>
3-début des années quatre-vingt-dix	<p>-La mondialisation des marchés,</p> <p>-Les NTIC,</p> <p>-L'intensification toujours plus forte de la concurrence</p>	<i>Le changement comme processus dynamique et permanent</i>	<p>* les théories de l'apprentissage (Nonaka, 1994)</p> <p>* les théories évolutionnistes (Weick, 1969 et Winter, 1982)</p> <p>* la théorie du chaos (Thiéart, 1993 ; Cheng et Van de Ven, 1996)</p> <p>* les théories structurationnistes (Orlikowski, 1996)</p>
4-milieu des années quatre-vingt-dix		<i>Le changement comme capacité à changer</i>	*Approche sur la capacité de changement (Demres, 1993 ; Dumas et Giroux, 1996)

En résumé, dans un premier temps, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'apparition de théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes et externes (B.Corderlier et H.Montagnac, 2008).

2. Les modèles de gestion du changement

Parmi les différents points de vue théoriques concernant le changement organisationnel, Champagne et Denis (1990) proposent de spécifier cinq approches de la gestion du changement et à chacune d'elles correspondent des schémas d'actions pour intervenir sur les processus.

Parmi les cinq approches du changement répertoriées figure **Le modèle hiérarchique**. Ce modèle correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Il sous-tend une vision profondément interventionniste permettant le passage d'un état constaté A à un état désiré B (Sopranot, 2004).

On donne un rôle très important aux gestionnaires en position d'autorité. Selon ce modèle le changement est abordé comme un enchaînement d'étapes (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) (Mader, 2002) afin d'assurer le succès du changement.

Autre approche, **le modèle du développement organisationnel(O.D)**. ce modèle intègre et applique les connaissances des concepts et des recherches concernant le comportement humain dans les organisations pour y réaliser des changements délibérés, destinés à accroître l'efficacité de l'organisation (Maeder, 2002). Dans cette optique, le consensus entre les besoins de l'individu et l'efficacité de l'organisation est la pièce maîtresse du succès du changement. Selon ce courant la conduite du changement participative permet d'amoindrir les résistances au changement.

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

Le modèle politique, une quatrième approche du changement. Les précurseurs de ce cadre d'analyse sont bien les travaux de Crozier (1963) et de Crozier et Friedberg (1977). Ce modèle reconnaît la différenciation des rapports au changement. autrement dit, chaque acteur à sa propre stratégie et son propre intérêt par rapport au projet de changement. L'acceptation et la consolidation du changement sont le résultat d'un jeu de pouvoir organisationnel. L'aboutissement de ce processus ne dépend pas de la planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement (Sopranot, 2004).

Le rôle assigné au gestionnaire dans ce modèle est un rôle de facilitateur et négociateur. Il doit mettre en exergue les avantages du changement pour une meilleure adhésion des salariés. L'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système (Sopranot, 2004).

Enfin, la cinquième approche est **le modèle psychologique**. Ce modèle conçoit le changement comme un mécanisme d'apprentissage collectif. Le rôle du gestionnaire consiste à créer un climat favorable à l'apprentissage, ce qui permet l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles ainsi que l'appropriation individuelle et collective du changement. Dans ce modèle la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant l'apprentissage (Sopranot, 2004).

La différenciation entre ces cinq modèles n'est pas aussi scinder dans la réalité. Se sont des réponses communes à des changements dont l'envergure et le contenu sont variables. Cette typologie constitue une grille de lecture permettant d'orienter la conduite du changement sur la base d'un plan d'usage conjoint des différents modèles (Maeder, 2003).

3. Les acteurs du changement : une importante variable explicative

Plusieurs représentations de la typologie des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces individus que se produit le changement. Par conséquent, dresser la carte des acteurs (ou groupes d'acteurs) est une étape préparatoire indispensable. Celle-ci permet de situer les principaux personnages du changement, de s'interroger sur leur nature, leurs objectifs et leur logique de sorte à les intégrer à la conduite du changement (Maeder, 2003).

Dans ce contexte il est utile de parcourir ce que la sociologie apporte à la connaissance des acteurs des changements sociaux. Mendras et Forsé (1983) ont proposé la typologie suivante : (Cassiman, 2011)

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

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

Cette typologie est le résultat des enquêtes, mais elle peut servir dans la mesure où elle se retrouve dans tous les cas étudiés. Aussi, tous ces types, particulièrement les deux premiers, ont des attributs propres qui permettent de les toucher en priorité. et une fois pionniers et innovateurs convaincus, dans des conditions normales, les autres suivront.

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

L'intérêt, favorable ou défavorable, pour un changement se définit ainsi selon la nature des perceptions relatives aux conséquences que ce changement aura pour cet acteur. En fait, pour les acteurs, un changement est soit une menace, soit une opportunité (Foudriat, 2011).

Selon la perspective stratégique, contraintes, ressources, stratégies, zones d'incertitudes sont des concepts liés : un acteur pourra améliorer la maîtrise de sa zone d'incertitude en ayant des ressources plus au moins appropriées au vu de ces dernières auxquelles il est confronté. Comme tout projet de changement affecte la nature des zones d'incertitude d'un champ d'action, on peut appréhender comment un acteur perçoit ce changement en fonction du degré d'affectation de cette zone ainsi que le degré de contrôle de cette dernière. Trois catégories d'acteurs peuvent être distinguées : (Foudriat, 2011)

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

Le changement selon Crozier et Friedberg est « *le résultat d'un processus collectif à travers le quel sont mobilisées, voir créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre-non contrainte- permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine* » (Crozier et Friedberg, 1977).

4. Méthodologie de la recherche :

L'objet de notre étude consiste à comprendre la conduite du changement durant toutes les étapes de ce processus ainsi que la stratégie adoptée par les responsables pour une meilleure adhésion du personnel au projet du changement.

Notre recherche s'est intéressée à un projet de changement majeur mis en œuvre au sein d'un organisme de sécurité sociale en Algérie en l'occurrence la caisse nationale des retraites CNR. Le projet de changement consiste en la mise en place d'un système de traitement automatique des retraites « STAR ».

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

Les données empiriques ont été collectées à partir d'interviews semi-structurés auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante du projet à la CNR, de documentations internes et d'archives de la caisse, afin de réaliser une triangulation des sources d'informations disponibles. D'abord on a recueilli de la documentation concernant le système STAR. Ensuite, on a interviewé les membres de l'équipe dirigeante du projet (10 entretiens semi-structurés). Enfin, on a traité ces informations avec une technique d'analyse de données qualitative, on l'occurrence l'analyse de contenu, qui est « *Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* » (Badrin, 1977). Nous nous sommes intéressés uniquement aux responsables du projet vu le caractère top-down du changement étudié.

5. Terrain de recherche : La caisse nationale des retraites « CNR »

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

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

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

En 1990, après une évaluation de la situation, la direction générale de la caisse a défini les objectifs suivants : décentralisation totale du traitement et du paiement des pensions et l'informatisation de l'ensemble des opérations (gestion de la retraite, administration, finance et comptabilité). Aussi, réduction du délai de liquidation d'un dossier à moins de deux mois.

La stratégie permettant d'atteindre ces objectifs s'est appuyée essentiellement sur **l'informatique**. La caisse devait relever ce défi avec de nombreuses contraintes, que ce soit sur le niveau organisationnel (l'organisation des services datait de 1950) ou bien au niveau des ressources humaines (le niveau de qualification du personnel était faible. En outre c'était un personnel vieillissant vu que 50% avaient plus de 50 ans). Pour ne pas perturber le fonctionnement des services, il fallait donc opérer progressivement. Ce qui nécessitait des changements étalés dans le temps.

6. Système « STAR » : un changement technologique adaptatif

Jusqu'en 2008, le traitement des dossiers de retraite s'effectuait avec des applications informatiques, qui n'étaient pas reliées (chacune ses fonctions séparément de l'autre), aussi quelques opérations se faisaient manuellement.

Système STAR est un système de traitement automatique des retraites, un logiciel englobant toutes les opérations ou fonctionnalités relatives aux procédures de traitement des dossiers de retraites (liquidation, décompte, mandatement, édition des états, calcul de l'échéance, production données statistiques,...).

L'idée de son élaboration est venue d'une équipe de travail au niveau de la direction générale de la caisse (direction centrale de l'informatique et de l'organisation).

Les facteurs qui ont poussé cette équipe à entreprendre ce système sont multiples, et en particulier d'ordre interne. L'accroissement du nombre des dossiers à traiter d'une année à une autre qui a mené à un cumul de dossiers en instance, le manque de sécurité des données qui a donné lieu à des

fraudes au niveau des pensions des retraités décédés, aussi, la disparité des applications qui manquait de fiabilité. Tous ces éléments ont incité cette équipe à parfaire un système qui permet de faciliter et réduire le temps d'exécution des tâches.

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

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

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

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

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

L'implantation de ce nouveau système informatique au sein de toutes les structures concernées de la caisse (siège, agences locales, centre de calculs) a connu plusieurs étapes, ainsi l'implication de différents acteurs qu'on a classé en trois catégories génériques : **les initiateurs, les maîtres d'œuvres, les destinataires**. Dans le cadre de cette étude nous nous intéressons uniquement aux initiateurs et maîtres d'œuvres du changement, vu le caractère top-down du changement étudié.

Afin de simplifier l'analyse de ce processus de changement, on a défini a priori un contexte temporel d'analyse en deux étapes :

Une première étape de **présentation et lancement du projet**, pendant laquelle les initiateurs ont décidé d'exposer leurs idées, ainsi que les objectifs de ce nouveau système. Pour ce faire, ils ont choisi de le présenter en plusieurs réunions pour des acteurs différents. D'abord la direction générale avec à sa tête le directeur général, puis, la direction de l'informatique (les ingénieurs et les chefs de centre de calculs). Ensuite, le personnel des agences (les directeurs, les sous-directeurs, les cadres de maîtrises), pour terminer avec le partenaire sociale (le syndicat) qui est un maillon fort dans l'acceptation du changement.

Tous ces acteurs ont été intégrés dans une synergie afin de les motiver au maximum. Ces réunions avaient pour objectifs de donner toutes les informations sur le projet et de répondre aux questions posées par les participants quelles soient d'ordre technique ou organisationnel. Ce qui a permis de lever les inquiétudes de certains acteurs et du syndicat : que deviendront nous après l'automatisation des fonctions manuelles, quelle sera ma place dans la nouvelle organisation ?

La mise en confiance de ces acteurs a permis plus au moins de réduire le doute, malgré la persistance d'une inquiétude non déclarée chez certains responsables jaloux de leur prérogatives.

A cet effet, il faut signaler que la réorganisation et l'introduction d'une nouvelle méthode de travail constitue une redistribution de pouvoir au niveau de chaque agence. Car le travail manuel a généré des zones d'incertitudes fermées dues au fractionnement des tâches et au cloisonnement des postes de travail. Celui qui détient l'information prend un ascendant sur les autres.

Le fonctionnement du Workgroups (travail en réseau) signifie le partage de l'information et la décentralisation des connaissances techniques et réglementaires. Tout le monde peut accéder à l'information avec un mot de passe personnel. Les barrières entre les agents et l'information sont démantelées. Il est clair que ce la aura pour effet l'apparition de certaines formes de résistance afin de préserver sa zone d'incertitude et avoir la position de gagnant dans les jeux de pouvoir.

Cette première étape a permis aux initiateurs de recueillir les différents points de vue et d'échos concernant la réaction des destinataires, ce qui leur a permis de choisir leur méthode de diffusion du projet de changement. Cette phase initiale du changement invoque des jeux politiques principalement au niveau du haut management (directeurs et sous-directeurs).

La deuxième étape correspond à **l'activation du changement**, les initiateurs ont élaboré leur plan de travail et commencent à former les maîtres d'œuvre qui seront chargés de transmettre les informations aux destinataires. Une agence pilote a été créée (agence locale de la wilaya de Médéa), afin de tester la fiabilité du nouveau système qui fonctionnait parallèlement avec l'ancien pour une éventuelle comparaison, et pour montrer ses avantages aux autres agences. Des cycles de formations ont été organisés à l'ensemble des cadres des agences (maîtres d'œuvres) qui à leur tour avaient pour missions de former les agents d'exécution (les destinataires) de leurs agences.

La stratégie de mise en œuvre de ce nouveau système a été définie après une évaluation minutieuse du climat organisationnel des agences (gestion, points faibles, point forts). Un planning de démarrage est arrêté en tenant compte des résultats de cette évaluation. Les responsables d'agences ont été classés en quatre catégories :

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

Par conséquent le démarrage, a concerné en premier lieu les agences de la première catégorie. Après la réussite de ce groupe, l'adhésion au nouveau système s'est étendue au deuxième et au troisième groupe. Le passage des trois premiers groupes au nouveau système a pris dix mois. Ce délai a permis aux autres agences du quatrième groupe de recueillir le maximum d'informations et d'être convaincu des avantages qu'apportera le système STAR. Par contre si l'implémentation du projet avait commencé par le quatrième groupe, cela avait généré de forte résistance et avait eu un impact sur les autres agences. Cela aurait conduit à l'échec du projet.

Le fait de laisser en dernier les acteurs les plus réfractaires au changement a permis de les neutraliser en leur ôtant tous leurs arguments et en fournissant la preuve de la justesse de la nouvelle organisation sur le terrain.

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

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

« Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleure parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action » (Crozier et Friedberg, 1977).

Au gré de cette expression de Crozier et Friedberg, pour qu'un changement soit effectif, il faudrait que tout un système d'action se transforme, autrement dit que les acteurs doivent mettre à exécution de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Or tout changement est dangereux, car il met en question les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle (Crozier et Friedberg, 1977).

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

Conclusion

Toute nouveauté technologique au sein d'une organisation, qu'elle soit de nature informatique, opérationnelle ou de gestion, peut être perçue de façon différente par ses employés. Et la résistance au changement fait partie de la nature humaine. Ce n'est pas tant la nouveauté qui inquiète que le bouleversement de la routine (C.Teasdale, 2001).

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

Or l'échec d'un projet de changement peut être appréhendé par l'une des deux propositions du « dilemme du décideur » (Crozier et Friedberg, 1977) : soit le processus du changement est mené en se misant sur les désirs du donneur d'ordre, il est donc perçu par les acteurs comme imposé d'en haut et risque d'être rejeté ; soit il est conduit en respectant la règle du jeu organisationnel et court le risque d'être faussé, dissous par les stratégies des acteurs.

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

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

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

Bibliographie

- Autisser.D et J.M.Moutot. « pratiques de la conduite du changement », dunod, Paris, 2003, p93
Badrin.L. « l'analyse de contenu », PUF, Paris, 1977
Barabel.M, O.Mayer. « Managoer ». Edition Dunod, Paris, 2006, pp.387-390
Bernoux, Philippe. « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations ». Paris : édition du Seuil, 2007, p 15
Cassiman.S, le management de la transition vers la soutenabilité. Edition wolters klewer, Belgique, 2001
Champagne.F et J.L.Denis. Pour comprendre le changement dans les organisations. Gestion, février, 1990, pp.44-55
Collerette, Pierre et autres. « Le changement organisationnel : théories et pratiques ». PUQ : 1997
Corderlier.B et H.Montagnac. Conduire le changement organisationnel, communication et organisation, 33/2008, pp.8-16
Crozier M. Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963
Crozier M. l'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977
Lawrence P.R. et Lorsch J.W. « Organization and environment ». Cambridge, Harvard University Press, 1967
Maeder. A. modèles et processus de gestion du changement organisationnel : l'intérêt des dispositifs d'interprétation et de médiation. Thèse de doctorat, université de Lille, 2003
Mendras H. et Forsé M. Le changement social. Tendances et paradigmes, Paris, Armand Colin, 1983
Mitre. P. fiche de lecture : pratique de la conduite du changement, 2004
Pepper S.C. *World hypotheses*. Berkley, California University Press.1942

Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol. 1 n03, August, p.267-291

Sopranot.R. L'évaluation des modèles de gestion de changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *gestion*, numéro 29, 2004, pp.31-42

Vandangeon-Derumez I. «La dynamique des processus de changement», Numéro spécial, *Les organisations face au changement*, *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre 1998, n° 120, pp. 120-138.

Woodward J. *Industrial Organization : Theory and practice*, Oxford University Press.1965

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2002maeder071.pdf>