

**L'IMPACT DU FACTEUR HUMAIN DANS LES CHANGEMENTS
ORGANISATIONNELS
QUELLE MODELE D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ? :
LA PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE**

MESSEGUEM Nabil
Université Paul Valéry Montpellier 3
Laboratoire CORHIS
Directeur Commercial
8 Passage des Brunettes
92250 La Garenne Colombes
Tél : +33 646 013 737
Mail : nmesseguem@sfr.fr

RÉSUMÉ,

L'évolution des entreprises repose étroitement sur leurs capacités à mettre en place des stratégies en lien avec les évolutions de leurs environnements. Celles-ci sont ensuite mises en œuvre par rapport aux différents leviers d'action et d'indicateurs de suivis qu'elles utilisent pour préserver leurs compétitivités : la technologie, l'organisation et les modes de management, mais aussi les compétences et les environnements de travail des salariés. Comment peut-on accompagner les entreprises pour qu'elles puissent accroître leur performance économique et améliorer le bien-être de leurs salariés ?

Une recherche-intervention dans un organisme de formation public.

Mots-clés : management public, conduite du changement, performance socio-économique des collaborateurs

Key Word: public management, change management, socioeconomic performance of employees

LES OBJECTIFS :

Cette recherche intervention a pour but de prendre en compte le facteur humain dans les modèles d'accompagnement des entreprises, afin de leur permettre un meilleur accroissement de leur performance socio-économique, dans de bonnes conditions.

Les entreprises sont confrontées à des changements qui, pour la plupart, sont permanents. Ces changements, qu'ils soient d'ordre économique, réglementaire, technologique, ont des conséquences profondes sur l'organisation, le contenu du travail et les compétences attendues des salariés. Dès lors, la capacité des entreprises à identifier les changements et à développer en conséquence les compétences de leurs salariés devient prioritaire pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux enjeux économiques.

Les organisations ont voulu s'adapter à leurs environnements en prenant en compte les différents changements mais en oubliant le facteur humain. La réussite des changements organisationnels passe par la prise en compte de l'ensemble des salariés. D'après Cécile Bareil (2004), « *le facteur humain est un élément majeur du succès, il est aussi une des quatre grandes causes d'échecs des changements organisationnels* ».

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, l'engagement des salariés à tous les niveaux de l'entreprise devient un enjeu prioritaire.

L'évolution profonde du monde économique et de la société a bousculé les organisations et l'ensemble de leurs acteurs. Du dirigeant au manager, du manager au collaborateur, nous vivons tous des mutations très fortes, qu'elles soient technologiques, économiques ou sociales. La globalisation a accéléré considérablement la compétition. La concurrence exerce une pression constante sur les prix et sur les coûts, que ce soit dans le secteur privé ou public. Mais les changements demandés, voire peut-être même imposés par cet environnement, ne placent pas l'humain au cœur du processus. Il faut replacer l'homme au centre de la gestion du changement, cela doit être une priorité car les conséquences sont dramatiques pour les ressources humaines de l'entreprise.

L'objet de notre recherche est de prendre en compte l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils puissent contribuer à la performance de l'organisme de formation public.

La question de la santé mentale et plus largement des risques psycho-sociaux des salariés apparaît comme un enjeu majeur. Pour faire face à ce qui se construit comme de « nouveaux risques » qui seraient engendrés par les évolutions sociotechniques et organisationnelles du travail, les entreprises se tournent vers un marché de l'expertise en coaching. Qu'est-ce qu'un coaching d'organisation ? En quoi le coaching d'organisation peut-il accompagner les entreprises ?

Il est urgent de changer les habitudes, réformer, inventer d'autres façons de travailler tous ensemble. Avec les hommes et les femmes concernés, en misant sur leur intelligence, leur implication et leur irrationalité, il est possible d'agir, concrètement en sortant des déclarations, des modèles existants, des mesures interminables et sans effets. La transformation ne se décrète pas et ne peut pas être commandée. Les Directions opérationnelles doivent s'aligner sur la stratégie de la Direction Générale, et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent contribuer à cette stratégie. Quels que soient leur taille, leur développement, leur secteur d'activité, l'innovation managériale est un levier de performance à la disposition de toutes les entreprises.

Question de recherche :

Comment peut-on accompagner les entreprises pour qu'elles puissent accroître leur performance économique et améliorer le bien-être des salariés ?

Questions complémentaires :

Performance économique : Comment les managers publics intègrent-ils la performance de leurs équipes composées à la fois de contractuels et de fonctionnaires ?

Le bien-être des salariés a-t-il un effet positif sur la performance économique ?

Notre hypothèse centrale :

Accompagner les entreprises avec le coaching d'organisation permettra d'accroître la performance économique et améliorer le bien-être des salariés.

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE :

La revue de la littérature prend en compte les outils et méthodes dites du « New Public Management » qui se sont développés dans les administrations publiques depuis une vingtaine d'années. Ce concept recouvre une certaine réalité d'une gestion par la performance des services publics traditionnellement réservée au secteur privé. Les changements organisationnels et managériaux ont un impact sur le bien-être des salariés.

Les réformes engagées ont des conséquences négatives sur les salariés, que nous retrouvons sur le terrain et également dans la littérature scientifique (Pollitt, 2000, 2002). Ces conséquences humaines ont alors à leur tour un effet négatif sur les effets des réformes engagées en termes de performance (Noblet et Rodwell, 2009).

La théorie socio-économique des organisations de Savall et Zardet, qui prend en compte la dynamique des interactions permanentes entre les structures de l'organisation et les comportements des acteurs, va nous permettre d'étudier la performance économique et le bien-être des salariés. Cela nous permettra de confirmer ou d'infirmer que le coaching d'organisation peut-être un modèle d'accompagnement de l'entreprise publique tout en prenant en compte le Nouveau Management Public porté par le Contrat d'Objectifs et de Performance.

LA METHODOLOGIE :

L'objet de la recherche-action sera faite sur l'analyse de documents, l'observation et l'expérimentation donc empirique et qualimétrique. Avec l'appui de la théorie socio-économique, nous pourrons valider ou pas que ce nouveau modèle d'accompagnement des entreprises qui permettra d'accroître la performance économique et améliorer le bien-être des salariés. Au sein de l'établissement, notre micro-espace prendra en compte l'activité de la formation professionnelle continue (FPC) financée par un tiers (Pôle Emploi, entreprises privées et publiques, régions, opca, opacif,..)

Notre positionnement épistémologique est de type constructiviste. Pour cela nous pourrons combiner plusieurs méthodes pour recueillir des données de type primaire : Rapports

d'activités de la FPC, audit de la formation professionnelle continue au sein de de l'organisme de formation public, entretiens individuels semi-directifs et entretiens collectifs.

Nous pourrions faire ressortir les dysfonctionnements des coûts cachés afin de proposer des axes d'améliorations et professionnaliser les collaborateurs sur cette activité afin qu'ils puissent évoluer et trouver un sens à leurs engagements.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION :

L'intérêt de cette recherche est de permettre à la Direction Générale d'un organisme de formation public de mieux accompagner l'organisation pour accroître une meilleure performance économique tout en améliorant le bien-être des collaborateurs. D'un point de vue académique, c'est de pouvoir utiliser la méthodologie socio-économique en prenant en compte les principes de réalité d'une entreprise publique. Cela nous permettra de détecter les dysfonctionnements pour identifier avec l'ensemble des collaborateurs des solutions à mettre en œuvre pour augmenter la performance économique.

BIBLIOGRAPHIE :

Santo, Manuel-VIRIATO - Pierre-Eric VERRIER - Le management public
3^e éd. - Paris : Presses Universitaires de France, 2007.

POLLITT Christopher, « Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s? » Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993

POLLITT Christopher, « Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice », G. P., 1993

POLLITT Christopher, « The Essential Public Manager », Maidenhead/Philadelphia, Open University Press. Public Management Journal, 2(1): 90-111, 2003

DESMARAIS Céline. ABORD DE CHATILLON Emmanuel - Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?
Revue française d'administration publique, n° 128, 2008, p. 767-783

SAVALL Henri, Zardet Véronique, « Maîtriser les Coûts et les Performances cachées », 5^{ème} édition, Economica, 2019

SAVALL Henri, Zardet Véronique - La conduite du changement dans les entreprises et les organisations, Economica, 2014

SAVALL Henri, Zardet Véronique – Maîtriser les Coûts et les performances cachés, 6^{ème} éditions, Economica, 2015

WHITMORE J. – Le guide du Coaching – 4^{ème} Edition revue, Maxima, 2014

PAGES J. – Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Eyrolles, 2014

AMMIAR B. & KOHNEH-CHAHRI – La Boîte à outils du Coach en entreprise, 2013

LENHART V. – Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-building, I Consulting, 2010

KOURILSKY F. – Du désir au plaisir de Changer, 3^{ème} Edition, Dunod, 2004,

Kurt Lewin, Frontiers in Group Dynamics : concept method and reality in social science ; social equilibria and social change, human Relations, Vol.1, 1947

MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine - Le coaching d'organisation, Armand Colin, Paris, 2010

LENHART V. & BERNARD P. L'intelligence collective en action – 2ème édition – Pearson Education France, 2009

AUTISSIER D. & MOUTOT J.-M – Méthode de Conduite du Changement. , Dunod, 2013

VASSAL O. – Le changement sans fin, Pearson, 2008

MALAREWICZ J.- A. – Systémique et Entreprise, Pearson, 2ème Edition, 2008

DE ROSNAY J. – La macroscopie « Vers une vision globale », Essais, Points, 1975

MINTZBERG H. – Le Pouvoir dans les Organisations, Editions d'Organisation, 2003

VERRIER G. – Stratégie et RH « L'Equation Gagnante », Dunod, 2012

Le DRH du 3e millénaire « 15 DRH témoignent », Village Mondial, 2007

CHAMAK A. & FROMAGE C. – Le Capital Humain « Comment le développer et l'évaluer », Editions Liaisons, 2006

NAYAR V. – Les employés d'Abord, les clients ensuite « Comment renverser les règles du management, Les Editions Diateino, 2011

BAREIL C. - Gérer le volet humain du changement - 2004