

L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation

The development of human capital through organisational change and motivation

Zouhair El Arhlabi, (Doctorant)
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohamed V, Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation Boulevard Mohammed Ben Abdellah Rezagui, Rabat 10000 Université Mohamed V, Rabat, Maroc Tél : 05.37.77.42.78 05.37.77.42.89. Fax : 05.37 .77. 13. 42 elzouheir@yahoo.fr
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	El Arhlabi, Z. (2021). L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(4), 91-102. https://doi.org/10.5281/zenodo.5072361
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.
Received: June 14, 2021

Published online: July 06, 2021

L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation

Résumé :

Le terme capital humain est considéré comme un élément clé pour améliorer les atouts d'une organisation. Il s'agit de l'ensemble des employés disposant d'avantages concurrentiels durables qui font augmenter l'efficacité et le rendement de leur entreprise.

Certains spécialistes de l'organisation, tels que Henry MINTZBERG ou Michel CROZIER, appliquent les règles de la théorie du capital humain pour prouver leur capacité à créer des compétitions entre les entreprises en développant des ressources humaines individuelles.

Plusieurs recherches ont étudié le rôle du capital humain dans l'organisation et son impact sur l'entreprise et sur la motivation de son personnel, notamment celles de (PAUL ET SUSAN 1996) et (MORIN ET AUBE 2007).

Le présent travail constitue donc un recueil de connaissances et de travaux précédents visant à éclairer cette thématique. Ces travaux indiquent que l'indice commun, se révélant crucial à tous les niveaux de gestion de changement de l'organisation, qui est la compétence humaine. Ceux qui travaillent dans le centre noyau de l'organisation doivent développer des compétences plus élevées. Il importe que ces personnes possèdent suffisamment de connaissances, d'informations, d'innovation, d'adaptation et de créativité pour augmenter la satisfaction du client et créer un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Mots clés : Capital Humain, Changement Organisationnel, Motivation, Compétence.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

The term human capital is seen as a key element in enhancing an organization's assets. It refers to the set of employees with sustainable competitive advantages that increase the efficiency and performance of their company.

Some organizational specialists, such as Henry MINTZBERG or Michel CROZIER, apply the rules of human capital theory to prove their ability to create competition between companies by developing individual human resources.

Several studies have studied the role of human capital in the organization and its impact on the company and on the motivation of its staff, in particular those of (PAUL & SUSAN 1996) and (MORIN & AUBE 2007).

The present work is therefore a collection of knowledge and previous work aimed at shedding light on this topic. This work indicates that the common index, proving to be crucial at all levels of change management in the organization, is human competence. Those who work in the core center of the organization need to develop higher competencies. It is important that these people have sufficient knowledge, information, innovation, adaptation and creativity to increase customer satisfaction and create a competitive advantage for the organization.

Keywords: Human Capital, Organizational Change, Motivation, Competence.

JEL classification: O15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, la gestion des organisations a constaté que les ressources humaines ont une très grande importance pour obtenir un avantage concurrentiel et une efficacité durable. La connaissance et la communication avec les clients ont acquis une importance croissante, à savoir le capital humain, qui montre le volume des connaissances, les compétences techniques, la créativité et l'expérience de l'organisation acquièrent une grande importance.

Les organisations en cherchant à s'adapter à leurs environnements, ont pris en considération, beaucoup de paramètres au détriment justement de ce facteur humain. Un changement organisationnel réussi passe obligatoirement par la prise en compte de l'ensemble des salariés, de leurs talents, connaissances, ... D'après Bareil (2004), « *le facteur humain est un élément majeur du succès, il est aussi une des quatre grandes causes d'échecs des changements organisationnels* ». Dans un monde où le travail change de sens et se réorganise, la compétition devient mondiale, l'engagement des salariés à tous les niveaux de l'entreprise devient un enjeu prioritaire.

La motivation correspond à l'action des forces qui déterminent le comportement sans aucune considération morale. Elle ne s'assimile pas à une compétence, ou à un savoir-être qui s'acquiert, mais plutôt à un état d'esprit conscient issu de plusieurs facteurs internes et externes qui favorisent la performance individuelle et collective. Le degré de motivation de la ressource humaine se détecte à travers les attitudes et réactions positives, les performances atteintes, la satisfaction manifestée au travail, etc... (Tan et Nasurdin, 2010 ; Husain, et Farooq, 2013).

Dans cet article, nous allons aborder les aspects du capital humain dans les entreprises, en réalisant un bref rappel historique, en soulignant son envol lors des changements organisationnels, ainsi qu'en évoquant la motivation face aux différentes conditions et situations de travail.

Dans le présent travail, nous proposons une réfraction en trois temps : nous chercherons dans un premier temps à saisir les avancées de la connaissance théorique sur l'évolution de l'organisation. Dans un deuxième temps, à la lumière de quelques théories nous mettons l'accent sur une vue d'ensemble de la gestion du changement, qui est évoquée avec différents acteurs, et l'impact de ce changement sur les ressources humaines au sein de l'entreprise. Et dans un dernier temps, en s'appuyant aux données littéraires dont nous disposons, nous tâcherons de cerner le concept de motivation qui permet de développer les compétences du capital humain, de la productivité et in fine de la performance de l'entreprise.

1. Adaptation des pratiques selon l'évolution de l'organisation et de la motivation

Les entreprises travaillent depuis toujours sur la stimulation de la motivation de leur capital humain, en essayant de l'impliquer dans les différentes activités et objectifs. D'anciennes pratiques perdurent encore aujourd'hui, mais sous d'autres dénominatifs.

1.1. L'évolution du taylorisme jusqu'à l'époque actuelle

Jusqu'à la fin des trente glorieuses, l'organisation du travail taylorienne-fordienne limite les prérogatives de l'ouvrier, ce dernier étant spécialisé et en charge d'une tâche bien définie. Il joue alors le rôle de simple exécutant des directives émanant de ses supérieurs hiérarchiques. À travers le temps, les ouvriers développent d'autres savoir-faire, ce qui introduit de la souplesse dans la production à la chaîne. Beaucoup de ces initiatives permettent d'économiser les coûts, de mieux organiser le travail et d'augmenter la sécurité, d'où la mise en place de la boîte à idées et du travail de groupe.

À partir des années 70, la consommation de nouveaux biens passe à une échelle plus importante et gagne plus de territoire, ceci provoque le développement de la concurrence. A cette époque, l'objectif principal vise à satisfaire le client au détriment du capital humain de l'entreprise. Ceci conduit à une nouvelle méthode d'organisation de travail, les travailleurs deviennent polyvalents. Cette nouvelle organisation de travail, inspirée du toyotisme, consiste en une courte ligne hiérarchique et une structure transversale de l'organisation du travail. Les techniques de management se développent alors, telles que l'analyse de la valeur et la qualité. Dans cette situation, des cercles de qualité sont mis en place dans un grand nombre d'organisations afin de motiver les salariés.

Une vingtaine d'années après, le taux de chômage grimpe, aussi bien chez le personnel qualifié que non qualifié. Les professions intellectuelles et l'ancienneté des travailleurs perdent de leur importance. La notion de la carrière renvoie au parcours professionnel enrichissant leurs compétences individuelles avec les rémunérations afférentes. Les travailleurs ne gardent plus le même emploi, la mobilité commence à voir le jour, l'entreprise ne répond plus aux besoins des employés, et donc ces derniers ne se montrent plus motivés à rester dans le même emploi au sein de la même entreprise. Le rôle des supérieurs hiérarchiques se minimise dans l'expertise et la gestion des équipes de travail. L'accès à l'information et le développement de la communication se trouvent faciliter grâce aux TICs ce qui favorise le comportement individualiste et en même temps créer de nouvelles méthodes de travail collectif pour collaborer, échanger des connaissances et des savoir-faire (Lines, 2005 ; Allegre, 2008).

1.2. Les pistes organisationnelles : Les contraintes à la structuration organisationnelle

La dynamique de la gestion des ressources humaines est plus importante que celle des structures elles-mêmes, sa mauvaise gestion risquant d'entraîner les entreprises dans des impasses. Ainsi, à titre d'exemple, certaines politiques peuvent évoluer vers une tendance d'individualisation (Pichault, 1993).

Dès lors de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation qui nous poussent à nous interroger sur la nature des aspects du modèle organisationnel, et sur la manière dont se construit le design organisationnel.

Il existe deux contraintes à la structuration de la forme de l'entreprise :

- **la contrainte interne**, développée par Mintzberg : Comment s'organisent les entreprises ? et Comment organiser le capital humain ?

- **la contrainte externe**, développée par Porter : Comment se positionnent les entreprises ? et Comment l'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents ? (Bonami, 1993)

2. Vue d'ensemble de la gestion du changement

Le changement organisationnel est considéré comme une nécessité pour assurer la compétitivité des organisations dans leur environnement en constante évolution. Le développement rapide des technologies de l'information et des communications incite de nombreuses organisations à rechercher activement de nouvelles voies, idées et solutions créatives pour améliorer leur produit, processus, système et technologie actuels, débouchant sur ce qu'on appelle un changement organisationnel. Il est largement admis que des pratiques efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines se révèlent importantes pour extraire des comportements de travail positifs parmi les employés, ceci se traduisant obligatoirement par un changement organisationnel (Tan et Nasurdin, 2010).

La gestion des changements dans les organisations relève désormais de la responsabilité d'un agent de changement interne ou externe dédié à sa mise en œuvre (Doyle, 2002). La fonction des ressources humaines constitue l'une des fonctions clés du développement et de la mise en œuvre des réponses stratégiques à la pression concurrentielle croissante, aux progrès

technologiques, à la croissance plus lente et aux marchés en déclin (Buyens et DeVos, 2001). Ces réponses stratégiques impliquent une communication efficace sur l'importance des ressources humaines à travers l'organisation et la reconsidération du rôle des supérieurs hiérarchiques dans le cadre de leurs relations avec les ressources humaines (Doyle, 2002). Aujourd'hui, l'adoption des meilleures pratiques de gestion du changement est importante face à l'ampleur, la complexité et la fréquence du changement organisationnel.

Le changement organisationnel implique à la fois de gérer les processus de changement et de gérer les problèmes humains au niveau interne (Kanter et Dretler, 1998). Ainsi, à titre d'illustration, si la recherche se concentre généralement sur le paysage concurrentiel, le leadership stratégique ou encore l'apprentissage organisationnel, un domaine qui se révèle souvent négligé, celui de la conceptualisation du changement du point de vue des employés (Hitt et Al., 1998 ; Ireland et Hitt, 1999).

La résistance des employés représente le problème le plus souvent cité par la direction lorsqu'elle essaie de mettre en œuvre un changement. Toutefois, pour qu'une organisation change, il est important que les employés de cette organisation changent également (Bovey et Hede, 2001). Par conséquent, le critère de coopération des employés ainsi que les efforts de changement organisationnel se trouvent incontestablement liés au succès ou à l'échec ultime d'une initiative de changement.

Qu'en est-il de la gestion des ressources humaines ? Le terme désigne la conception et les applications d'un système formel dans une organisation pour assurer une utilisation efficace et efficiente du talent humain dans l'optique d'atteindre les objectifs de l'organisation (Mathis et Jackson, 2002). Le concept de gestion des ressources humaines va au-delà des relations d'emploi ou des relations professionnelles, il inclut les employés qui identifient les intérêts et les objectifs de l'organisation, et sont alignés et engagés dans la réalisation de ces objectifs. Cela implique que les employés s'adaptent volontiers au changement au sein de la structure organisationnelle sans conflits ni préjugés.

- L'accent mis sur la qualité des employés engagés dans les organisations va de pair avec une production de qualité des biens et services, ce qui est très bénéfique pour les clients et l'organisation ;

- Assurer la flexibilité joue un rôle important dans la façon dont les employés s'organisent, cela les rend adaptatifs et réceptifs à toutes les formes de changements dans tous les aspects de leur travail, tels que les heures de travail, les méthodes de travail, etc...

Ainsi, la gestion des ressources humaines représente désormais, l'un des facteurs critiques de la réussite des organisations. L'existence d'un personnel approprié et la manière dont les personnes sont gérées se trouvent à la base de l'obtention de l'avantage concurrentiel. Beaucoup d'auteurs analysent le rôle et les pratiques des ressources humaines dans la gestion réussie du changement. Il en ressort que le capital humain contribue à la production des biens et services de qualité bénéficiant ainsi à la fois aux clients et à l'organisation. Le capital humain constitue l'un des quatre types d'actifs gérés par les organisations (Adeniji et Osibanjo, 2012), les autres actifs renvoyant aux actifs physiques, financiers et incorporels. Ces atouts se révèlent essentiels et vitaux à des degrés divers dans le fonctionnement de toute organisation.

Le changement organisationnel mené à bien exige en premier lieu la mobilisation du capital humain de l'organisation. En effet, le changement impacte directement les individus, que ce soit sur le plan de leur motivation et/ou de leur implication, ou sur le plan de l'adaptation de leurs compétences. Ces dernières se doivent d'être développées, ajustées, transposées pour répondre aux objectifs du changement mené. Le changement vient bousculer les habitudes, les valeurs, la culture, les stratégies et les structures ainsi que les individus eux-mêmes dans leurs identités professionnelles et personnelles.

➤ **Processus d'adaptation des individus au changement**

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes distinctes : rompre avec le passé en laissant les anciennes organisations de côté, explorer les nouvelles façons de faire, entamer le travail en tenant compte des changements.

Au cours de ces trois étapes, nous pouvons observer des émotions et des comportements communs et adopter des stratégies en conséquence. D'après BAREIL « *l'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités* ».

a. Rompre avec le passé

Cela s'analyse en une rupture avec les anciennes méthodes de travail et habitudes. La première réaction au changement se manifeste souvent par l'incertitude ou le rejet. Les employés se montrent très réticents quant aux changements à leurs propres niveaux, avec pour conséquences, l'accroissement de l'absentéisme, le désengagement, etc...

b. Explorer les nouvelles façons de faire

A cette étape, on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à définir vraiment les nouveaux rôles, durant cette période transitoire on abandonne les vieilles méthodes, sans pour autant que les nouvelles soient totalement acceptées et mises en œuvre. Les employés s'initient aux nouvelles façons de faire et recherchent des moyens pour les améliorer. Cette phase s'avère la plus difficile.

c. Commencer les changements

C'est l'étape au cours de laquelle, les employés adhèrent enfin aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement. A ce moment, on observe ainsi, que le capital humain intègre mentalement, émotionnellement et physiquement les changements. Une démarche de changement organisationnel réussie requiert donc une grande habileté à comprendre les comportements humains dans tout processus de changement (Arnaud, 2013).

3. La motivation en entreprise

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets, alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. « *La motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée* » (ROBBINS et JUDGE 2006). Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre (ROBBINS et JUDGE 2006).

Une étude de Chamak et Fromage 2006 met en exergue les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent profiter de leurs pratiques d'amélioration du capital humain, et ce, en se concentrant sur la complémentarité des capacités des entreprises, la motivation et l'opportunité d'utiliser l'expertise internationale de leurs employés (Chamak et Fromage, 2006).

Les résultats de cette étude montrent toutefois que l'amélioration des pratiques du capital humain contribue à la performance uniquement pour les entreprises fortement internationalisées, et plus efficacement lorsque ces entreprises motivent leurs collaborateurs, grâce à la présence d'un climat collaboratif, et au partage de leur expertise internationale. Certaines recherches soutiennent l'hypothèse d'une interaction entre trois éléments : la capacité, la motivation et l'opportunité, possédant une importante implication dans les domaines de la compétence internationale des employés et de la pratique. Nous pouvons nommer ce concept « *la coopération internationale* » (Kyoung, 2015).

➤ **Trois niveaux pour mobiliser la motivation**

Trois niveaux d'organisation interviennent pour arriver à créer une mobilisation au sein de l'entreprise conduisant à motiver son capital humain.

Le personnel doit être informé des projets de l'entreprise par une communication claire, de même en est-il pour la charte des valeurs de l'entreprise, et ce dans le but qu'il s'approprie la culture de l'entreprise.

Le manager doit encadrer le travail en créant un environnement adéquat, une bonne communication entre les membres de son équipe, en favorisant les échanges de bonnes pratiques, l'esprit d'équipe, la reconnaissance des performances, l'écoute et le respect des individus.

Cependant, au niveau individuel, le travailleur doit pouvoir :

- **Donner un sens à son travail** : par le biais de l'insertion et de la participation à un projet de l'entreprise. L'employé doit être informé de l'évolution du travail, et se voir attribuer des objectifs bien définis. Il importe dans le même temps, qu'il fasse l'objet également d'une évaluation pour sa contribution au cours de la réalisation ;
- **S'approprier son travail** : disposer d'une certaine autonomie, mobilité et faire preuve de polyvalence afin de créer les conditions favorables au développement de sa curiosité intellectuelle et de sa créativité ;
- **Recevoir une reconnaissance à son travail** : les supérieurs hiérarchiques doivent reconnaître les performances du travailleur lors de l'évaluation et par la numération, dans sa carrière, dans les possibilités de développement de ses compétences qui lui sont offertes (Chamak et Fromage, 2006).

4. L'évolution consécutive des relations de travail

Pendant l'évolution des changements organisationnels, les relations de travail ont évolué aboutissant à des nouvelles méthodes pour stimuler la motivation.

Le modèle européen continental s'impose jusqu'à la fin des trente glorieuses. L'archétype des relations de travail se caractérise alors par une structure hiérarchique, un emploi à vie, un fort sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise, une certaine possibilité de faire carrière grâce à une longue ligne hiérarchique verticale, qui permettaient de démultiplier les niveaux et les échelons de rémunération à l'intérieur de chaque catégorie professionnelle, l'augmentation des salaires à l'ancienneté et des syndicats forts. Cette configuration prévaut toujours dans certaines entreprises (surtout les anciennes entreprises disposant de plusieurs filiales). Cette structure fondée sur une discipline plus ou moins inspirée de l'armée, procure l'intérêt d'assurer une sécurité de l'emploi. Elle apporte de nombreux autres avantages (prime d'ancienneté...) en échange d'une subordination stricte du salarié.

Les relations de travail évoluent progressivement vers une culture de type Anglo-saxon à la fin du XX^{ème} siècle, il s'agit d'une convention appelée contrat de travail établie entre deux individus qui sont considérés comme des pairs au moins en droit. Chacun des contractants, le salarié et son employeur, s'engage dans le contrat de travail à échanger pour le salarié une prestation de travail et pour l'employeur, une rémunération. Cet échange est précisé par les termes du contrat. Dans cet accord librement consenti, il incombe à chaque partie de respecter ses engagements, l'employé est motivé à faire un bon travail en vue de garder son travail, de renouveler son contrat, et d'obtenir des primes, l'employeur cherchant quant à lui à garder ses bons éléments.

Les relations de travail s'individualisant, les conditions qui permettent de développer la motivation des salariés s'en trouvent modifiées. Ainsi, des techniques et stratégies de stimulation de la motivation se sont adaptées pour prendre en compte les évolutions, aussi bien dans l'organisation du travail que dans le management, la gouvernance de l'entreprise et les technologies ; le développement des TICs a transformé les anciennes méthodes en donnant apparition à des nouvelles méthodes. Actuellement, les nouvelles méthodes prennent davantage

en compte l'individu, ces organisations sont en permanente dynamique qui est loin d'être achevée (Chamak et Fromage, 2006 ; Allegre, 2008).

5. La démotivation au travail : un problème d'actualité

Depuis une trentaine d'années environ, les entreprises ont introduit de nombreux changements dont l'objectif était de stimuler et motiver les salariés ; à savoir des salaires motivants, le lancement de produits, la mise en place d'outils technologiques inédits ainsi que de nouvelles organisations et méthodes managériales. Cependant, actuellement et de manière paradoxale, un climat d'une tout autre nature s'est installé dans beaucoup de ces entreprises, les travailleurs montrent une grande démotivation, manque d'implication dans le travail, désinvestissement, démobilisation, désengagement, perte de moral. Cette situation inquiète les directeurs, les responsables et les chefs d'équipes.

6. Les facteurs de la démotivation au travail

Un facteur très important conduisant à la démotivation de l'élément clé du capital humain dans une entreprise, qui consiste dans le salaire, en effet, les salaires tendent vers le bas au détriment des compétences et des efforts fournis, alors que les PDG et les supérieurs hiérarchiques bénéficient de salaires exorbitants (Sadik, 2018).

Il est à noter également que la qualité de la relation entre les collaborateurs et leurs managers a évolué. Les pratiques managériales restent souvent autoritaires, peu responsabilisantes et peu délégataires.

On observe aussi un profond désengagement des salariés dans l'accomplissement de leur travail « *Le retrait et la des implications sont fréquents faute de pouvoir peser de manière significative dans les relations stratégiques* » (Francfort I et al. 1995, cité par Sadik 2021). En effet, ils se demandent pourquoi ils restent encore dans leur travail. En outre, la globalisation instaurant un esprit de concurrence chez les entreprises en phase de croissance, afin d'atteindre leurs objectifs et rester compétitive sur le marché, elles se doivent d'être réactives et faire preuve de flexibilité. Il convient donc que l'ensemble de la ressource et du capital humain soit vraiment engagé et investi pour l'entreprise, or nous observons l'inverse dans bon nombre de sociétés contemporaines. Les salariés ne se donnent plus à fond dans leur travail, et on parle même de rupture des employés avec leur entreprise. L'individualisation représente probablement un facteur essentiel de cette situation, suivie de la libéralisation des personnes. D'un autre côté, on considère que les employés ne veulent plus s'engager dans leur travail même si ce dernier s'avère bien rémunéré. A contrario, s'ils considèrent que leur investissement dans l'entreprise n'en vaut pas la peine, ils vont petit à petit de se désintéresser et ne fourniront plus d'efforts, et ne seront donc plus motivés. Par ailleurs, on constate également que beaucoup de travailleurs désengagés professionnellement font quand même leur travail correctement, mais sont désillusionnés. Malheureusement, l'existence d'un capital humain non investi et démotivé face au travail ne peut durer éternellement sans conséquence lourdes, il influence en effet à terme, la performance et le dynamisme des entreprises (Mucha, 2010).

7. Changement, motivation, productivité et rôle des RH

Le changement organisationnel mené à bien exige en premier lieu la mobilisation du capital humain de l'organisation. En effet, le changement impacte directement les individus, que ce soit sur le plan de leur motivation et/ou de leur implication, ou sur le plan de l'adaptation de leurs compétences. Ces dernières se doivent d'être développées, ajustées, transposées pour répondre aux objectifs du changement mené. Le changement vient bousculer les habitudes, les valeurs, la culture, les stratégies et les structures ainsi que les individus eux-mêmes dans leurs identités professionnelles et personnelles.

En outre, la fonction RH joue un rôle essentiel pour penser et réussir le changement organisationnel et accompagner les différentes transformations. Aujourd'hui, elle permet de mener avec efficacité et efficience les transformations organisationnelles. Les RH sont libérées de leurs missions traditionnelles purement administratives et se tournent aujourd'hui vers des sujets comme l'amélioration des conditions de travail, l'optimisation du processus de recrutement ou encore la motivation des troupes. Le digital a révolutionné la fonction RH, certains SIRH sont capables d'assurer la gestion du personnel, la paie, la gestion des formations de manière autonome, permettant aux professionnels RH de se concentrer sur la stratégie et le développement RH permettant ainsi d'apporter une synergie à la direction.

Des études sur les changements organisationnels s'intéressent aux conséquences des changements. Elles soulignent combien ces changements majeurs peuvent affecter négativement le fonctionnement et les performances d'une entreprise (Armstrong- Stassen, 1998, Cascio, 1993), mais aussi, et surtout le bien-être des travailleurs (Kivimaki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000). Elles insistent sur la prise en compte des facteurs humains pour assurer la réussite de tels changements et proposent des conseils en vue de mieux les gérer. D'autres études, davantage orientées vers les travailleurs, ont envisagé l'étude des changements sous l'angle de l'évolution des conditions de travail (Burchell, 2002 ; Hudson, 2002). Cette seconde approche accorde au travailleur un rôle actif dans la mesure où celui-ci interprète et donne du sens aux événements auxquels il est confronté. Ce processus de construction de sens va influencer la façon dont les membres d'une organisation vont comprendre et s'adapter aux changements (Bareil & Savoie, 1999, De Zanet et al., sous presse). IL y a aussi une troisième perspective qui envisage la transaction entre les travailleurs et leur organisation (Mackay & Cooper, 1987). Elle permet de mieux comprendre la variabilité des réactions individuelles. Mack, Nelson, et Quick (1998) conçoivent le changement comme un stresser potentiel et l'impact de ce changement comme un phénomène individuel avec une variabilité élevée. Les facteurs individuels et/ou organisationnels, via leur impact sur la perception, expliquent pourquoi les mêmes situations objectives peuvent être vécues de manière extrêmement différente.

8. Conclusion

Cet article constitue un aperçu sur le changement organisationnel au sein des entreprises ainsi que la motivation des travailleurs. Nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que le changement organisationnel, ses différentes phases d'évolutions à travers un bref rappel historique, nous avons également évoqué la motivation et la performance pour une entreprise, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle de la démotivation des travailleurs, en développant les causes, mais aussi en montrant comment certaines entreprises se différencient par rapport à d'autres en maintenant la motivation des salariés.

Le temps où on considérait comme un instrument dont le comportement est prévisible et rationnel est révolu. Car si le changement organisationnel est une réaction pour l'adaptation aux différents mouvements que connaît le marché, le personnel lui aussi change et se développe en termes de besoins psychologiques et intellectuellement.

Une organisation qui respect et prend en considération les besoins et les aspirations de l'acteur humain, garantit l'accès à l'information, utilise les règles pour assurer l'équité sociale au sein de l'entreprise, développe une culture d'entreprise facilitant l'intégration des nouveaux et assurant la fidélisation des anciens.

La motivation sous ses différentes formes ainsi que la bonne gestion des carrières constituent l'outil le plus efficace pour impliquer et fidéliser le salarié.

Il ne suffit pas de mettre en place une stratégie et un plan d'action avec les moyens et les outils tels que les logiciels de gestion, les formations, les évènements pour que cela marche, car si les managers n'y croient pas et le font juste par obligation le projet tombera surement à l'eau et n'atteindra jamais les objectifs mis en place.

Il serait intéressant dans l'avenir de proposer des solutions pour un passage plus souple d'un régime à un autre lors du changement organisationnel, en instaurant de nouveaux facteurs motivant les salariés, et aussi des solutions aux ressources personnelles démotivées, à savoir plus d'attractivité au travail, assouplissement des horaires, améliorations des salaires et les conditions de travail (Awadzi-Calloway et Al., 2016).

Références :

- (1) Adeniji, A.A., et Osibanjo, A.O., (2012). « Human Resource Management: Theory and Practice », Pumark Nigeria Limited.
- (2) Allegre C.B., et Andreassian A.E., (2008), « Gestions des ressources humaines : Valeur de l'immatériel », De Boeck. Belgique.
- (3) Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A longitudinal study of managers' reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 310-321.
- (4) Arnaud J. (2013), « Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes », Thèse de Doctorat, École Doctorale Abbe Grégoire, France. p. 355.
- (5) Awadzi-Calloway, Jacqueline; Awadzi, Carrie; Awadzi, Winston (2016), « The Role of Human Resource Specialists in Motivation, Training and Engagement in the Hospitality Industry », *consortium Journal of Hospitality & Tourism*, Vol. 20, Issue 2, pp. 32-37.
- (6) Bareil C. (2004), « Gérer le volet humain du changement », Les Éditions Transcontinental, France.
- (7) Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24, 86-94.
- (8) Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), « Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations », De boeck Université.
- (9) Bovey, W.H., et Hede, A. (2001), « Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes », *Leadership and Organization Development Journal*. 22 (8), pp. 372-384.
- (10) Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 39-60). London: Routledge.
- (11) Buyens, D., et De Vos, A. (2001), « Perceptions of the Value of the HR Function », *Human Resource Management Journal*, 11 (3), pp. 70-89.
- (12) Cascio, W.F. (1993). Downsizing: what do we know? *Academy of Management Executive*, 7, 95-104. Côte, N., Bélanger, L., & Jacques, J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Québec: Morin.
- (13) Chamak A. et Fromage C., (2006), « Le capital humain », *Liaisons*, Paris, p.112.
- (14) De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (sous presse). *Le vécu des changements organisationnels par les travailleurs : une perspective transactionnelle*. *Le Travail Humain*.
- (15) Doyle, M. (2002), « From Change Novice to Change Expert: Issues of Learning, Development and Support », *Personal Review*, 31 (4), pp. 465-481.
- (16) Guarnieri F., (2014), « Dictionnaire des risques psychosociaux », *Le Seuil*, Paris, pp. 174-177.
- (17) Hitt, M.A., Keats, B.W., & De Marie, S. M. (1998), « Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage on the 21st Century », *Academy of Management Executive*, 13 (1), pp. 43-56.
- (18) Hudson, M. (2002). Flexibility and the reorganisation of work. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 39- 60). London: Routledge.
- (19) Husain, Z., & Farooq, A. (2013), « Instrument Development to Measure Organizational Change and Balanced Scorecard », *Management Review*, 3(2), pp. 1-12.

- (20) Ireland, R.D., & Hitt, M.H. (1999), « Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership », *Academy of Management Executive*, 13 (1), pp. 43-57.
- (21) Kanter, R.M., & Dretler, T.D. (1998), « Global Strategy and its Impact on Local Operations: Lessons from Gillette Singapore », *Academy of Management Executive*, 12 (4), pp. 60-68.
- (22) Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.-E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 20, 971-975.
- (23) Kyoung Y. K., Seemantini P. Werner S., (2015), « When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective », *International human capital and firm profitability*. pp. 1-22.
- (24) Lines, R. (2005), « The structure and function of attitude towards organizational change », *Human Resource Development Review*, 4 (1), pp. 8-32.
- (25) Mack, D.A., Nelson, D.I., & Quick, J.C. (1998). The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 219-232.
- (26) Mackay, C., & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. In C.L. Cooper & R. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 167-199). Chichester, UK: Wiley.
- (27) Morin E. et Aubé C. (2007), « Psychologie et management », 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- (28) Mucha L. (2010), « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », *Gestion et management*, Dumas.
- (29) Pasban M., Nojehdeh S. H. (2016), « A Review of the Role of Human Capital in the Organization », 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, pp. 249-253.
- (30) Paul P.B., et Susan M.N., (1996). «The intrinsically motivated. Nurse: help and hindrance from evaluation feedback sessions». *Journal of Nursing Administration*, volume 26, numéro 7, pp.19-26.
- (31) Robbins. S, Judge. T., (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson France.
- (32) Sadik Y. (2021), *Processus de production, conditions de travail et gestion des ressources humaines*, In *Revue Nouvelles perspectives en Sciences Sociales* Volume 16, Numéro 2, Mai 2021, pp. 15–25 sur le thème : les sciences sociales interpellées par la question de la reconnaissance au travail.
- (33) Sadik, Y. (2018), *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, Les éditions de l'Harmattan, Paris.
- (34) Tan, C.L., et Nasuridin, A.M. (2010), « Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia », *Journal of Applied Business Research*, 2(4), pp. 105-112.