

Université Abderrahmane Mira. Bejaia  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de gestion

---



Mémoire de fin de cycle

Présenté pour l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

## Thème

Pour une meilleure compréhension de la résistance  
au changement au sein des organisations

Préparé par : BRAHMI Roumeissa

Encadré par : Dr OUAOUDIA Lounis

Année Universitaire 2019 – 2020

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mon mari qui était toujours à mes côtés A mes  
parents

A mes soeurs

A tous mes amis

Ma famille et ma belle famille

Ma famille sportive et ma famille scout

Un grand merci à toute personne ayant été à mes côtés de près ou de loin

# Remerciement

Je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté  
d'entamer et de terminer ce mémoire

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le  
jour sans l'aide et l'encadrement de " Dr AOUDIA Lounis ", je le remercie  
pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa rigueur et sa  
disponibilité durant ma préparation de ce mémoire.

Mes profonds remerciements s'adressent à tous mes enseignants pour leurs  
générosité et leurs grande patience durant mon cursus.

# Table des matières

Figure . . . . .	V
Table . . . . .	VI
<i>Introduction générale</i>	<b>1</b>
<b>1 Le changement organisationnel et son pilotage.</b>	<b>4</b>
Introduction . . . . .	4
1.1 Considérations théoriques du changement organisationnel . . . . .	5
1.1.1 Concepts et définitions . . . . .	5
1.1.2 Historique du changement organisationnel à partir de la seconde guerre mondiale . . . . .	9
1.1.3 Quelques approches théoriques du changement organisationnel . . . . .	11
1.1.4 Les typologies du changement : . . . . .	17
1.2 Les modèles théoriques du processus du changement organisationnel . . . . .	21
1.2.1 Le modèle de Lewin (1947) : . . . . .	22
1.2.2 Le modèle de collerette [et al.] (1997) : . . . . .	23
1.2.3 Le modèle de Céline Bareil . . . . .	26
1.3 Facteurs et acteurs du changement . . . . .	27
1.3.1 Facteurs du changement . . . . .	27
1.3.2 Acteurs du changement . . . . .	29
1.4 Le pilotage du changement organisationnel : . . . . .	33
1.4.1 Définition du pilotage du changement : . . . . .	34
1.4.2 L'intérêt du processus de pilotage du changement organisationnel : . . . . .	35
1.4.3 La démarche de pilotage du changement : . . . . .	37
Conclusion . . . . .	39
<b>2 La résistance au changement et la nécessité de sa compréhension.</b>	<b>41</b>
Introduction . . . . .	41
2.1 Généralités sur la résistance au changement . . . . .	41
2.1.1 Définition de la résistance . . . . .	42
2.1.2 Définition de la résistance au changement : . . . . .	43
2.1.3 Les sources de la résistance : . . . . .	44
2.1.4 Les formes de résistances . . . . .	46
2.2 Les indicateurs de la résistance au changement . . . . .	48

---

2.2.1	Typologies de résistance des acteurs face au changement . . . . .	48
2.2.2	Les acteurs proactifs, passifs et opposants face au projet de changement	48
2.2.3	Causes de la résistance au changement : . . . . .	49
2.2.4	Critique et conséquences de la résistance au changement : . . . . .	52
2.3	Adaptation et appropriation du changement organisationnel . . . . .	55
2.3.1	L'acceptation du changement et son appropriation : . . . . .	55
2.3.2	Le changement sous l'angle de l'apprentissage : . . . . .	59
2.3.3	Le désarmement de la résistance et le processus cognitif de la résistance.	65
2.3.4	Le processus cognitif de la résistance au changement . . . . .	70
2.4	Compréhension de la résistance au changement . . . . .	71
2.4.1	Les avantages de la résistance au changement : . . . . .	73
2.4.2	Méthodes d'aide à la compréhension de la résistance au changement	73
2.4.3	Les managers en conduite de changement . . . . .	74
	Conclusion . . . . .	78
	<b>Conclusion générale</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>86</b>

# Table des figures

1.1 Phases du processus de conduite du changement organisationnel, . . . . .	25
--	----

# Liste des tableaux

1.1 Le processus de deuil . . . . .	16
-------------------------------------	----

# Introduction générale

Le changement est un problème fondamental dans chaque organisation ou pays et dans ses différentes méthodes administratives. Il est un facteur inévitable dans toutes les formes et étapes des activités organisationnelles. Son processus de réussite est étroitement lié au rythme des événements. Et les développements qui s'y opposent sont affectés par de nombreux facteurs et degrés internes et externes différents.

L'information joue également un rôle fondamental dans le changement en raison de l'aide qu'elle fournit à la connaissance et à la réalisation des objectifs stratégiques, en termes d'augmentation des ressources en ressources d'information à l'ère actuelle, et de la participation des produits de la révolution de l'information, de la technologie et de la communication à l'élaboration de la méthode de travail basée sur l'approche de l'expérience.

Nous pouvons également mesurer tout développement à travers les processus de réformes, faire face aux problèmes et y remédier, le renouvellement et le développement de forces productives capables de produire et de travailler, et le développement global et intégré qui est basé sur l'application de nouvelles méthodes de production grâce à l'introduction de technologies nouvelles et avancées. Nous devons accentuer sur le fait que la technologie de pointe et les méthodes modernes créent et génèrent des causes et des impulsions naturelles et subjectives pour le changement.

Toutefois, ce changement constitue un problème majeur dans la vie d'une organisation, comme il représente une solution qui permet à l'organisation de répondre à des enjeux clés qui s'adaptent à son environnement, car la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples d'un marché du travail de plus en plus complexe et concurrentiel.

Les changements observés dans l'environnement économique se suivent de près, obligeant les entreprises à réagir de plus en plus vite dans ces environnements incertains. Ce qui nécessite de réduire les coûts ou améliorer la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises à s'adapter, se mettre à jour et innover en permanence.

Néanmoins, lorsque la direction annonce des changements imminents, les employés s'inquiètent, on peut donc s'attendre à ce qu'ils produisent des réactions plus ou moins visibles.

Ces réactions sont considérées comme étant une résistance au changement, elle devenu l'élément le plus critique pour atteindre les nouveaux objectifs du changement.

A cet égard, le dirigeant apparaît comme le principal acteur pour gérer cette résistance, en considérant le changement comme étant une affaire d'individus. Il doit alors accompagner, convaincre les autres cadres intermédiaires et les employés, bref! présenter le changement comme étant moins menaçant.

Par conséquent, les acteurs peuvent influencer la transition vers une vision plus positive et favorable s'ils ne sont pas entièrement préparés à attendre leurs changements car la résistance est inévitable. Cependant, pour qu'une organisation change, ses membres doivent changer et être capables de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

La résistance est une réponse aux changements organisationnels et aux mesures défensives que les employés adoptent lorsque des changements sont introduits dans le cycle de travail normal. Cette résistance par les employés est due au non vouloir de changer, car ils n'ont aucune motivation à le faire.. C'est pour cela que les employés résistent à tout changement.

Mais pour de nombreuses entreprises, la gestion du changement en elle apparaît comme une réelle difficulté pour le dirigeant, car cela nécessite une vraie coordination. Cette situation est liée à deux réalités contradictoires auxquelles les dirigeants font face et qui sont :

Le changement permanent nécessite une adaptabilité continue organisationnelle ; en revanche, ils font parfois face à une résistance au changement ou une acceptation limitée de l'évolution.

Le dirigeant doit être conscient du problème et doit développer des solutions et garantir de meilleures conditions pour réussir en prenant compte le côté humain car une résistance mal gérée constitue un frein pour l'entreprise.

Pour cela, dans le cadre de notre recherche, nous allons traiter les différentes clés de réussite pour comprendre cette résistance. C'est dans cette optique que nous avons posé la problématique ci-dessous :

Quelle était l'attitude des dirigeants de Naftal Bejaia pour face à la résistance de ses employés lors de l'introduction d'un changement organisationnel? Comment a-t-elle été gérée? Quels leviers ont été actionnés pour réduire cette dernière?

Notre problématique est instruite par la question subsidiaire ci-après :

\* Quels sont les avantages de la résistance au changement?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre étude, nous avons

opté pour les hypothèses suivantes :

- Les travailleurs résistent au changement s'ils ne disposent pas d'informations précises sur les objectifs et les éventuels résultats du changement. -Le manque et l'insuffisance de la communication, intensifient les résistances des acteurs aux changements organisationnels.

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de deux chapitres. Le premier chapitre porte sur le changement organisationnel, le second traite de la résistance au changement et la nécessité de sa compréhension. Le tout serait sanctionné par un stage pratique au niveau de l'entreprise Naftal de Bejaia. Un questionnaire était préparé dans ce sens pour comprendre la perception qu'ont les travailleurs de cette entreprise ainsi que les leviers mis en l'œuvre par la direction afin de faciliter le changement introduit.

Malheureusement, la pandémie mondiale de la Covid-19 nous a empêchées de faire notre stage pratique et donc d'effectuer notre enquête de terrain afin de confronter nos hypothèses avec la réalité du terrain.

# 1

## Le changement organisationnel et son pilotage.

### Introduction

La question du changement a une importance particulière dans nos milieux de travail. Cette dernière a beaucoup évolué, plus largement, au sein de notre société. L'entreprise doit être amenée à faire face à de nouvelles transformations de son environnement, surtout lors des difficultés quotidiennes où le monde refuse de sortir de sa zone de confort : " Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser." (Charles F. Kettering.)<sup>1</sup>.

Le changement semble devenir en effet, une question clé de survie des entreprises, d'où la nécessité de comprendre ses mécanismes et ses implications. Ce dernier est devenu une question stratégique d'où l'intérêt grandissant quant à la conduite et à l'accompagnement des projets de changement.

Toutefois, introduire le changement, c'est bouleverser des habitudes de travail et donc déclencher des résistances.

Arriver à cette phase, des spécialistes interviennent pour promouvoir un modèle de pilotage afin de donner une vision et susciter l'adhésion des individus. Afin d'éclaircir cette notion, ce premier chapitre, intitulé " le changement organisationnel et son pilotage " est subdivisé en quatre sections qui traitent des aspects théoriques, des typologies de change-

---

1. CHARLES FRANKLIN Kettering [S.D].- Dictionnaire des citations.WWW. Dicocitations. Com.

ment, du processus, des facteurs, des acteurs et du pilotage du changement.

## 1.1 Considérations théoriques du changement organisationnel

Dans cette section nous allons aborder les différentes définitions l'historique du changement organisationnel ,quelques approches et enfin les typologies du changement organisationnel.

### 1.1.1 Concepts et définitions

#### L'organisation

La science des organisations est interdisciplinaire. Elle regroupe des chercheurs d'horizons divers : psychologues, psychosociologues, sociologues, économistes, juristes, historiens, spécialistes du management, autour d'un même objet d'étude : l'organisation. Nous proposons dans ce qui suit de définir notre objet d'étude et de porter un regard sur les théories correspondantes dans l'objectif de définir le cadre théorique de notre approche de l'organisation.

**Définitions de l'organisation** L'auteur Scott W. (1987)<sup>2</sup> propose trois définitions caractéristiques d'une organisation :

- Une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes.
- Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée ;
- Une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts communs par négociation.

Robbins (1987)<sup>3</sup> considère l'organisation comme une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de manière durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants.

Pour Katz et Kahn (1966)<sup>4</sup>, l'organisation apparaît comme une entité repérable, disposant de ressources auprès d'un univers extérieur, dotée d'une finalité et de buts à poursuivre, et fonctionnant sur un principe d'échange.

---

2. SCOTT WR.-Organizations : rational, natural end open systems.-Englewood Cliffs, Prentice Hall 1987.

3. ROBBINS SP.-Organization Théory, Englewood Cliffs .- NJ, Prentice Hall 2nd 1987.

4. KATZ et KAHN.- The social psychology of organizations .-Wiley, 1966.

Quant à Fombrun (1986)<sup>5</sup>, le caractère multidimensionnel de l'organisation est une réalité que qui se caractérise par trois séries d'éléments :

- Une infrastructure d'activités productrices (contraintes techniques qui configurent la configuration des tâches).
- Une socio structure de relations d'échanges (administration, architecture des relations sociales, division du travail et regroupement en unité ou service).
- Une superstructure de valeurs partagées (dimension symbolique, normes, valeurs).

Les auteurs **Barnard** (1938)<sup>6</sup> et **Simon** (1947)<sup>7</sup> définissent l'organisation comme un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs catégories de participants (le personnel, les dirigeants, les clients, etc.) où chacun reçoit de l'organisation des avantages ou des rémunérations en contrepartie du travail qu'il accomplit.

Selon **Crozier** (1963)<sup>8</sup>, l'organisation " est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu ".

**Mintzberg H.**<sup>9</sup> donne une vision fonctionnaliste de l'organisation en la définissant comme "un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune".

**Collerette [et al.]**( 1997)<sup>10</sup> définissent l'organisation comme "tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux acteurs ou plus devant interagir, ayant un mandat formel à exécuter, et coordonné par un ou plusieurs de ces acteurs dont c'est le rôle explicite".

**Desreumaux Alain** (2015)<sup>11</sup> définit l'organisation comme étant " tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (un hôpital, une association, un parti politique), son agencement (définition des tâches, répartition) et les processus pour produire à la fois l'entité et son agencement ".

De plus, l'organisation est conçue comme un système ouvert, fait d'échanges, qui ne peut fonctionner sans information sur les attentes et les comportements des acteurs extérieurs dont elle dépend, sans envoi de signaux sur ses projets et ses résultats, sans connaissance

---

5. FOMBRUN CJ.-Structural dynamics within and between organizations .-Administrative Science Quarterly 31/3, 86, pp. : 403-421.

6. BARNARD CJ.- The functions of the executive "- Cambridge, Mass, 1938.

7. SIMON HA.- Administrative Behavior.- Macmillan, 1947.

8. CROZIER M.- Le phénomène bureaucratique .- Paris : Ed. Seuil, 1963.

9. - Mintzberg H. (1982).- Structure et dynamique des organisations.- Paris/Montréal : Ed. d'Org./Agence d'Arc.

10. Collerette P. [et al.] (1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Presses univ.

11. Desreumaux Alain (2015).- Théorie des organisations.- paris : Ed. EMS, p. 136

de l'état des relations entre les acteurs internes.

Cette diversité de définitions est à rapprocher de celles qui ont été données à l'entreprise à savoir :

- C'est une forme d'organisation productive qui gère des ressources matérielles, techniques et humaines pour produire des biens ou des services à destination de clients finals. Cette production se réalise grâce à la collaboration d'individus ayant des attentes et des compétences différentes. Cette collaboration ne peut s'établir qu'à travers un cadre structuré d'actions décidées par l'entreprise en recherchant le meilleur compromis entre le projet commun et la façon dont les individus modèlent et interprètent les choses d'une manière conforme à leurs intérêts.
- En ce sens, l'entreprise est une réalité politique, lieu de confrontation et de négociation. Un aspect essentiel du fonctionnement de l'entreprise est la nécessité pour elle de collecter, traiter et produire de l'information à la fois sur le contexte dans lequel elle s'insère et sur elle-même.
- C'est aussi une organisation sociale qui possède une ou plusieurs cultures faites d'apprentissages accumulés au cours de résolutions de problèmes, de coordination des activités et d'adaptation à l'environnement qu'elle rencontre.

Le terme organisation désigne donc à la fois l'entreprise dans sa totalité et une propriété de celle-ci reliant ses éléments constitutifs.

L'organisation est donc bien une réalité vivante ayant des motifs d'existence et fonctionnant pour survivre dans le temps.

Le terme organisation désigne ainsi à la fois l'entreprise dans sa totalité et une propriété de celle-ci reliant ses éléments constitutifs.

Nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une entité au sens de système ouvert traitant des informations, composée de participants adhérant, à des degrés divers, aux buts communs poursuivis par l'organisation. L'organisation est aussi un centre de décisions sur la nature du projet à poursuivre et de l'action à mener. Elle est caractérisée par un cadre structuré d'actions.

**Le changement :** L'état de l'art sur le changement couvre à la fois un grand nombre de disciplines et un champ d'application très vaste.

Pour cela, il nous semble donc primordial, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent ce concept, d'éclaircir dès à présent la notion du changement pour clarifier par la suite celle du changement organisationnel.

**Définitions** Plusieurs définitions, souvent contradictoires, entourent ce concept :

Pour Beaudoin Pierre : " c'est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster s'adapter et se transformer. " <sup>12</sup>

Collerette Pierre [et al.] le définissent comme étant " le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. " <sup>13</sup>

A partir de ces différentes définitions, nous pouvons déduire que le concept du changement englobe différents éléments qui sont parfois complémentaire. Néanmoins, nous nous intéresserons dans le cadre de ce mémoire au changement organisationnel qui correspond mieux à celui que vivent les organisations.

**Le changement organisationnel** Les gestionnaires sont souvent pressés (contraintes internes et externes) de faire des changements, alors que les employés se demandent souvent à quoi riment ces changements.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il y a lieu de préciser que le changement organisationnel désigne une évolution de l'organisation, c'est un passage d'un état initial à un autre état modifié. Pour une meilleure compréhension de celui-ci, seront abordées les définitions les plus significatives.

**Définitions** En effet comme le montrent Taieb Hafsi et Bruno Fabi <sup>14</sup> : " Les organisations sont des systèmes ouverts sur leurs environnements en adaptation permanente et donc jamais stable ".

Pour Yves -Frédéric Livian (1978) <sup>15</sup> : " Une organisation fait rarement face à une situation de non changement ". Ce nécessaire mouvement d'adaptation donne lieu à des situations contraintes très différentes et en fonction du contexte, le changement peut être canoté de manière très contrasté par exemple dès les périodes de croissance, le changement est synonyme d'innovation et de progrès dans les périodes où se multiplient les fusions et les acquisitions.

Le changement organisationnel c'est un concept qui a fait l'objet d'une littérature abondante il a été sujet de plusieurs débats, qui ont mis au monde plusieurs approches du changement ou chaque auteur propose sa formule. Ce qui a donné lieu à une diversité d'autres définitions on souligne aussi c'est trois définitions :

---

12. Beaudoin Pierre (1990).- La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation p. 43.

13. Collerette Pierre [et al](1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec, p. 20.

14. Taieb Hafsi, Bruno Fabi :les fondements du changement stratégiques ISBN :2-89472-042-4(br)372p

15. LIVIAN Yves -Frédéric (2008).- Organisation : théories et pratiques.- 4e édition.- Paris : Dunod, 336 p.

Selon Grouard et Meston : " le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations. " <sup>16</sup>

Pour Colletterte [et al] : " le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvue que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec le système. " <sup>17</sup>

March James (1981) considère le changement comme " un phénomène ordinaire, engagé par les personnes ordinaires qui ne font que répondre, du mieux qu'elles le peuvent, aux problèmes auxquelles elles sont confrontées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation " <sup>18</sup>.

Ainsi donc, deux éléments ressortent de ces définitions :

- Ces auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans leur environnement.
- L'intérêt pour ce changement qui est relié au jugement et à la perception que la personne qui le vit.

Le changement organisationnel rimait plutôt avec restructuration et dans les périodes d'une crise économique, il est fait souvent avec des plans de licenciements, des délocalisations.

Dans l'entreprise, le changement est une valeur qui peut être perçue positivement au niveau des salariées ou peut être une menace.

### 1.1.2 Historique du changement organisationnel à partir de la seconde guerre mondiale

Faisant l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens de différentes époques, le changement organisationnel se caractérise par différentes étymologies, selon la vision de chacun.

Christiane Demers <sup>19</sup> énumère trois grandes périodes de recherches sur le changement organisationnel qu'il situe dans le temps ainsi :

- La période qui suit la deuxième guerre mondiale,
- puis celle de la fin des années soixante-dix,
- finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années quatre-vingt.

---

16. GROUARD Benoit et Meston (1998).- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.- Paris : Ed. du nord. p6

17. Colletterte Pierre [et al]. Op.cit, p20

18. Cité par :AUTISSIER D ,VANDANGEON-DERUMEZ .- La conduite du changement :concepts clés ". Op.cit ,p9

19. DEMERS Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changement .- In : Revue Gestion, école des HEC de Montréal, vol 24, n° 3 ,1999, p131-139

Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche.

**La première période :** " qui suit la deuxième guerre mondiale" est caractérisée comme étant une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années appelées les trente glorieuses années d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui a duré jusqu'au milieu des années 1970. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 1970, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (DEMERS, 1999)<sup>20</sup>. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 1980. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené, le plus souvent, par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants. Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (DEMERS, 1999)<sup>21</sup>. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. Dans cette période, on peut dire que le changement sert

---

20. DEMERS Christiane (1999).- Op. cit. p.133

21. Ibid. p. 134

à rendre les organisations capable de maitriser le côté technique et le côté humain par rapport aux changements effectués à l'intérieure ou l'extérieurs des organisations.

### 1.1.3 Quelques approches théoriques du changement organisationnel

Seront abordées ci-dessous quelques approches théoriques allant de la période dite classique jusqu'à la période contemporaine.

**Le changement dans la pensée classique** Ces principes s'inspirent de l'approche taylorienne fondée sur une conception rationnelle de l'organisation de travail : " l'entreprise taylorienne se veut un lieu ou le travail est organisé de manière rationnel à travers l'étude des tâches menées de manière scientifique ,ou l'organisation décomposée du travail dans l'atelier est soumise aux consignes des organisateurs ,relayées par la hiérarchie . Une fois l'organisation scientifique a été mise au point, toute autonomie est enlevée aux ouvriers et tout véritable échange entre la direction et les ouvriers est inutile. Formellement ,l'atelier taylorien peut fonctionner sans que les exécutants se parlent <sup>22</sup>.

Ainsi, cette approche adopte une vision " mécaniste " ou l'homme est considéré comme une machine. L'apport de Taylor est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail en tâches élémentaires faciles à superviser et déterminer ensuite ,la manière optimale (the one best way) d'accomplir une tâche donnée. Les ouvriers sont exclus du processus de décision .

Taylor est persuadé que la plupart des travailleurs sont paresseux et que c'est uniquement la perspective de bons salaires qui les intéressent et les motivent. Ainsi, la vision mécaniste du taylorisme fait privilégier les structures centralisées très rigides et limite leurs capacités à intégrer les changements .

Le changement est donc planifié au travers d'une progression maitrisée. En effet, le changement est conçu par les seuls membres de la direction qui en ont une vision claire ; puis est poussée dans l'organisation .Cette approche suppose ainsi l'incompétence des acteurs à penser les problèmes de leur organisation et le nécessaire recours à des spécialistes externes (experts et consultants). Cependant, des critiques formulées à l'égard de l'approche classique, cette dernière néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité de l'ouvrier, d'ailleurs les plans de formations pour aider les ouvriers à assimiler facilement leurs nouvelles tâches sont absents. De plus, elle n'anticipe, en aucun cas, la capacité des salariés à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet du changement.

---

22. -BERNOUX Philippe.- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- Op.cit , p200

**Les approches psychosociologiques du changement** Ces approches sont fondées sur la critique de l'approche classique. Elles proposent une autre vision de l'organisation et du changement. Nous aborderons dans cette perspective l'École des relations humaines, les travaux de Lewin Kurt et l'approche de développement organisationnel (DO).

**L' École des relations humaines :** Fondée par les travaux d'Elton Mayo<sup>23</sup> et ses collaborateurs à l'usine Western Electric de Hawthorne près de Chicago de 1927 à 1932. Les auteurs de cette approche considèrent que le changement est fondé sur le couple stimulus réponse ou les travailleurs jouent un rôle passif dans le processus du changement ; en réagissant à des dispositifs dont la conception et la maîtrise leurs échappent comme le confirme Bernoux Philippe<sup>24</sup> " L'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe pour mieux le connaître et mieux rationaliser sa conduite" .

En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision.

Dans cette approche, on souligne les travaux de Kurt Lewin ou il a tenu compte du groupe comme unité de base de l'analyse et pour bien comprendre l'influence du groupe sur le changement.

**L'approche de développement organisationnel (DO) :** Cette approche est fort influente dans les conceptions psychosociologiques du changement. Elle est développée aux Etats-Unis et au Canada .Elle s'appuie sur les travaux de Lewin K. , en particulier sur leurs dimensions humanistes et participatives .Cette approche fait appel aux connaissances dans les domaines des sciences du comportement , notamment l'anthropologie , la sociologie et la psychologie.

D'une manière générale, le changement, selon le courant du développement organisationnel, est un effort planifié, qui vise l'amélioration de la santé et de l'efficacité de l'organisation en impliquant le diagnostic des problèmes ,l'élaboration d'une stratégie et la mobilisation de ressources pour entraîner le changement désiré. Cette approche défend une logique relativement simpliste des relations au sein de l'organisation. Comme le soulignent Crozier et Friedberg , les spécialistes de l'approche " DO ", sont prisonniers d'un modèle normatif qui est le modèle psychologique permissif, ce qui les empêche d'après ces auteurs de voir " les problèmes de pouvoirs sous -jacents au fonctionnement des organisations et des significations des choix qu'ils proposent " <sup>25</sup> . Dans la même ligne d'idées, SAINSAULIEU

---

23. Cité par Christian HOHMANN.- Le mouvements des relations humains. En ligne : [http ://chohmann.free.fr/mayo.htm]

24. BERNOUX Philippe.- Sociologie des organisations.- Paris : éd. Seuil, p. 88

25. CROZIER M,FRIEDBERGE , " l'acteur et le système ",op.cit ;

R<sup>26</sup>. remarque que cette approche fait probablement l'impasse sur le jeu des acteurs entre eux et sur les logiques ; même appréhendés sur le mode participatif.

**L'approche sociologique :** Le changement est vu comme un phénomène sociologique car ce sont les hommes qui changent. Ces derniers ne changent pas individuellement , mais comme une collectivité ; dans leurs relations et leurs organisations sociales, comme le confirme CROZIER et FRIEDBERG<sup>27</sup> : " quand nous disons que le changement doit être considéré comme un problème sociologique ; nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent et non seulement ils ne changent pas passivement ; mais ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale " .

SAINSAULIEU Renaud<sup>28</sup> va plus loin dans l'analyse sociologique du changement organisationnel. Il préfère à la notion du changement celle de développement social. Selon lui, le développement ne sous-entend pas l'existence des exigences extérieures ; mais consiste à intégrer des moyens supplémentaires aux richesses préexistantes : " dans l'idée de développement, on fait, en quelque sorte, le pari que le changement sera atteint par une démultiplication des ressources internes qui sauront mieux répondre à des exigences extérieures elle-mêmes évolutives " <sup>29</sup> . Cet auteur, souligne que l'entreprise ne pourra jamais se développer contre son propre système social et que toute évolution de ce dernier passe obligatoirement par une action sur les structures, sur les interactions (réseaux de pouvoirs, stratégies collectives, etc.) et sur les cultures (d'entreprise, professionnelle, régionale).

L'intervention sociologique dans le processus de changement vise essentiellement l'acteur. Dans cette approche, le changement ne peut avoir lieu sans le changement de système : " tout changement est futile tant qu'on n'a pas changé le système " <sup>30</sup> . Pour ce faire, le changement doit se fonder sur une bonne connaissance des jeux et régulations qui gouvernent . L'ignorance de ces éléments va sans doute créer des résistances : " l'action de changement qui n'est pas fondée sur une appréciation suffisante raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir ; entraîne naturellement des réactions de défense " <sup>31</sup> . En effet, l'avantage de l'approche sociologique est de souligner l'importance des relations de pouvoir et les rapports stratégiques dans le processus de changement . Cette approche marque un réel changement de marche dans la mise en œuvre des changements organisationnels . Ces analyses soulignent la complexité des processus de changement et

---

26. SAINSAULIEU RENAUD.- Sociologie de l'entreprise : organisation ; culture ; culture et développement " , op.cit

27. CROZIER M. FRIEDBERG.- L'acteur et le système.- Op.cit, p328

28. SAINSAULIEU RENAUD , " sociologie de l'entreprise : organisation culture et développement . " op.cit ;

29. Idem p306 ;

30. CROZIER M , FRIEDBERG , " l'acteur et le système " ; op.cit, p352

31. IDEM ; p354

proposent des guides d'action pour éviter des pièges et surmonter les résistances .

Le modèle politique repose sur une vision hétérogène de l'organisation .Celle -ci est présentée par CROZIER et FRIEDBERG(1977)<sup>32</sup> comme le royaume des relations de pouvoir ,de l'influence ,du marchandage et du calcul. Ces deux auteurs démarrent des principes du courant théorique des écoles contemporaines présenté par SIMON H ;RICHARD CYRET et MARCHE JAMES ; pour fonder leur modèle.

L'approche politique a pour avantage de montrer que le processus de changement est par essence conflictuel et en adaptation continue . Il est porté par des acteurs appartenant à des groupes d'intérêt différents, ayant des conceptions et des stratégies différentes, pouvant exercer de l'influence sur les acteurs et qui ,contraints de se coordonner ; négocient sans relâche ; au travers de manœuvres politiques. Donc ,l'individu dans cette approche joue un rôle actif et atteint un certain degré de liberté et de rationalité. Il ne subit pas les changements passivement comme c'était le cas dans l'approche classique. Cette capacité des acteurs à modifier le fonctionnement de l'organisation à leur avantage, par un jeu de pouvoir et de stratégies ; fait que la réussite de tout changement organisationnel est conditionnée par leur implication . Cependant, ce modèle soutient une vision individualiste du changement dans laquelle les acteurs organisationnels constituent des " joueurs politiques " et sous-estime ainsi les logiques collectives ; pourtant présentes au sein des organisations sous la forme de normes, de valeurs et de routines organisationnelles , et influencent significativement les pratiques de changement.

**L'approche évolutionniste :** L'approche évolutionniste du changement permet d'apporter des éléments de réponse tant au niveau des causes et des conséquences qu'au niveau processuel du changement. A travers les théories évolutionnistes, il s'agit d'après VAN DE VAN A et HUBER<sup>33</sup> G-P de comprendre comment " le changement qui émerge, se développe, croît et se termine au cours du temps ". Le fondement théorique de ce courant s'appuie sur l'héritage de la paléontologie et de la biologie. Il reprend le raisonnement de LAMARK<sup>34</sup> et de DARWIN<sup>35</sup> sur l'évolution des espèces. Quant au courant de l'économie évolutionnaire<sup>36</sup> , il permet de faire le lien entre les déterminants de l'évolution organisationnelle externe à l'entreprise et à des déterminants qui sont plus à la portée des managers,

---

32. CROZIER M ,FRIEDBERG E ; " l'acteur et le système ",op.cit ;

33. Cité par : Sébastien LIARTE ; " théories évolutionnistes et changement organisationnel . " dans SOPARNOT R ; " le management du changement " ;op.cit,p17

34. POUR LAMARK l'évolution des espèces et le résultat de deux lois : La première stipule que les changements des milieux de la tendance adaptative ont pour effet de modifier les besoins des espèces vivants et par conséquent de modifier leur comportement .cela entraine l'usage de certaines parties de l'organisme et le non-usage ayant un développement positif ou négatif sur le développement des organes La deuxième loi énonce que les modifications obtenues , consécutives a l'influence du milieu deviennent héréditaire et se transmettent aux générations futures.

35. Pour DARWIN ; l'évolution est le résultat de deux éléments :la variation et la sélection .

36. Courant parfois appelé ; par la littérature francophone ;évolutionnisme

comme les ressources, les compétences et les routines.

L'approche évolutionniste a une vision réductrice et simplificatrice compte tenu de son aspect métaphorique et accorde une place importante à l'environnement et au déterminisme qui en découle.

**Les courants psychanalytiques :** Les courants psychanalytiques ont pris certains principes des pratiques thérapeutiques (du changement individuel) pratiquées dans la psychanalyse et ont tenté de les appliquer dans l'analyse des changements des organisations . Ces travaux abordent la problématique de la relation changement-individu à travers l'anxiété suscitée par la menace que représente le changement pour un individu. Ils soulignent que les mécanismes psychiques sont déterminants pour expliquer les comportements et définir des conduites d'actions visant à aider les individus à surmonter un changement. SAINSAULIEU<sup>37</sup> intervient dans cette approche en résumant les enjeux du projet d'un auteur : " ELLIOTT Jack ,psychanalyste, découvre toute la complexité des phénomènes affectifs et des représentation inconscientes qui interfèrent sans cesse avec les impératifs de l'économie et de la technique " . ce psychanalyste a expliqué l'échec des négociations entre les ouvriers et la direction, malgré l'accord des deux acteurs sur l'opportunité et le but du changement par un jeu pathologique. Il souligne que les individus utilisent les institutions dont ils sont membres pour consolider leurs capacités de faire face à ces anxiétés .

Les travaux de KETS DE VRIES et MILLER D<sup>38</sup> s'inscrivent aussi dans la même optique de ces auteurs, ils estiment que lors d'un changement les individus passent par un processus de deuil cité dans le tableau suivant :

**Source : KETS DE VRIES ET MILLER ,dans : AUTISSIER D VANDANGEON DERUMEZ I ,VAS A, " conduite du changement :concepts clés . "DUNOD , paris,2010,p165,**

Les auteurs de cette approche expliquent le changement uniquement en termes psychanalytiques en négligeant d'autres dimensions telles que les dimensions économiques et sociales. Ce qui fait que cette approche n'est pas appropriée à la demande de changement exprimée par la direction. De même, les auteurs de ce courant tentent de projeter le processus de changement au niveau individuel au changement au niveau de l'organisation ; sans prendre en considération que le changement dans l'organisation ne peut être la somme des changements individuels.

---

37. SAINSAULIEU Renaud, " sociologie de l'entreprise :organisation, culture et développement ",op.cit p.95

38. AUTISSIER D ;VANDANGEON-DERUMEZ I ,VAS A " conduite du changement :concepts clés . "op,cit,p161

Etapes du processus de deuil	Manifestations chez l'individu	Manifestations dans l'organisation
Peur	Paralysie entrecoupée de moment d'effolement et de colère	Stupeur et désorientation
Incrédulité	Recherche de ce que l'on a perdu refus de la réalité fureur irrationnelle accompagnée de fureur et de tristesse	Survvalorisation du passé et de ses logiques connues réactions négatives
Renoncement	Rejet des anciennes façons de penser , et d'agir redéfinition de soi ; examen de conscience se traduisant par la désorganisation et le désespoir	Redéfinition de la situation d s'accompagnant'une exploratione encore hésitantde la nouvelle réalité.
Acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations.	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur ,ouverture ver l'avenir

TABLE 1.1 – Le processus de deuil

**Le changement dans la pensée stratégique :** SEGUIN, HAFSI et DEMERS (2008)<sup>39</sup> considèrent que " la stratégie n'est qu'un bâton d'aveugle. Les dirigeants d'entreprise en ont besoin pour découvrir ou retrouver leur chemin dans l'obscurité d'un monde incertain et turbulent. Mais, ce n'est pas un bâton universel. Il faut d'abord qu'il soit adapté a la situation. Ensuite ,il n'est jamais adapté pour toujours. Il faut être prêt à l'abandonner et à le remplacer quand il n'est plus pertinent". La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à adapter sa stratégie et sa vision en fonction de la situation et donc de bien gérer le changement stratégique et de le faire durer.

WHIPP R [et al](1987)<sup>40</sup> définissent le changement stratégique comme " une rupture dans les règles du jeu (provisoire) établies dans l'organisation ". Ces règles de jeux sont pour BONIS J(1984)<sup>41</sup> par nature, collectives et d'essence politique (légitimation) et culturelle. D'après les spécialistes du changement<sup>42</sup>, les changements stratégiques de grande envergure exigent des changements qualitatifs, et non de simples changements continus et habituels. La dimension la plus importante du changement stratégique est sans doute son ampleur . Il peut être vu comme un changement ayant des répercussions importantes sur le fonctionnement de l'entreprise.

39. SEGUIN FRANCINE,HAFSI TAIEB,DEMERS CHRISTIANE, "le management stratégique :De l'analyse a l'action ",les éditions transcontinental,2008,p21

40. Cité par :BOUKRIF MOUSSA, " Ingénierie et pilotage du changement :cas de les réformes des entreprises publiques algériennes . " ;op ;cit ;p22 ;

41. Ibid., p22

42. NADLER ET TUSHMAN,1986 ;LEDFORD,1989,HAFSI ET DEMERS,1997

Pour TICHY (1983)<sup>43</sup>, le changement stratégique mobilise et affecte les trois systèmes qui composent l'organisation : les systèmes techniques , politiques et culturels, et donc divers changements organisationnels, le contexte du changement stratégique diffère d'une organisation à une autre . Pour le comprendre, il convient d'analyser à la fois les aspects internes et externes du changement.

Les changements stratégiques organisationnels, en redéfinissent l'orientation principale de l'organisation ,compte parmi les changements les plus profonds et les plus risqués. Ainsi, une gestion stratégique appropriée permet d'ajuster l'organisation de façon continue pour éviter de vivre des crises, et donc pour lui éviter d'avoir à réaliser un changement majeur. A partir de l'analyse de ces différentes approches, nous pouvons identifier deux grandes approches contradictoires du changement :l'approche " déterministe " et l'approche " volontariste " .

La conception "déterministe du changement organisationnel" considère que les entreprises sont caractérisées par des phénomènes d'inertie qui fait d'eux des entités passives qui ne font que réagir aux stimuli de l'environnement .Le changement dans cette approche ne peut être qu'une réponse aux pressions de l'environnement externe. Nous retrouvons dans cette vision l'approche classique et évolutionniste.

Quand a la vision "volontariste" , elle met en exergue le rôle des choix stratégiques des acteurs comme moteur du changement au sein de l'organisation.

Dans cette approche ,nous retrouvons le DO, l'école sociologique des organisations et l'approche politique.

### 1.1.4 Les typologies du changement :

Comme nous l'avons souligné précédemment, le changement est au cŒur de chaque organisation moderne et fait partie de la vie de toutes les organisations.

Une typologie des changements mise en évidence par plusieurs chercheurs, entre autres, Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas , dans la conception du changement, fait apparaître plusieurs types qui peuvent être classées différemment. Dans le cadre de notre recherche , nous prenons quatre critères : à savoir : l'origine de la décision du changement , le rythme du changement, le degré du changement opéré et les initiatives des acteurs et nous identifions les différents types de changement existants et la façon dont les organisations les vivent et les pilotent .

---

43. SEGUIN Francine, HAFSI Taieb, DEMERS Christiane, " le management stratégique : de l'analyse à l'action" ,op.cit,p303

### Type du changement selon l'origine de la décision du changement :

**Le changement imposé :** " La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes le principal moteur des transformations organisationnelles ". Et rajoute que " l'entreprise est essentiellement considérée comme une entité passive, ou plutôt réactive aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par l'environnement " (Barayandema, 2004, p. 101) <sup>44</sup>.

Ces théories considèrent alors, l'organisation comme une entité passive ou plutôt réactive aux stimuli de l'environnement. Ainsi , la capacité de l'organisation à s'adapter et s'aligner à l'environnement serait à l'origine de sa performance et de sa survie .

Dans cette perception du changement organisationnel , les acteurs ne détiennent aucun pouvoir dans les organisations et n'ont aucune influence sur la décision du changement .Le changement leur est imposé et ils doivent se soumettre .Ce qui suscite une résistance généralement répressive conduisant a la crise.

**Le changement volontaire :** L'approche volontariste souligne l'importance des choix stratégiques et de l'acteur dans la prise de décision liée au changement organisationnel, contrairement à la logique déterministe (Latiri- Dardour, 2006) <sup>45</sup>. Cette vision trouve ses racines dans les travaux des tenants de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972) <sup>46</sup> . Ajoutons à cela les travaux des théoriciens du "Développement Organisationnel" tels que Beckhard (1975) et Beer (1976) <sup>47</sup> , qui confèrent, également, au leader un rôle clé dans le processus de changement (Latiri- Dardour, 2006) <sup>48</sup>. Il s'agit d'une vision qui considère que le changement a pour origine des facteurs endogènes. " Les tenants de l'approche volontariste du changement confirment que l'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refusent donc les déterminants extérieurs du changement

---

44. - ANDEMA Jonas Barayandema.- Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un logiciel de gestion intégré 378P.- Université de Louvain. Disponible en ligne : URL : [https://books.google.com/books?id=XMB2hNcpIRgC]

45. LATIRI DARDOUR Imène .- Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Ecole des Mines de Paris, 2006.

46. Cité par M. IDAOUD MOHAMED FAOUZI (2018).- Pilotage du changement organisationnel :enseignements tirés de quelques entreprises de la région de L'ouest Algérien .- Mémoire de magister, option : management .- Université de Tlemcen .- Disponible en ligne URL : [http://dspace.univ tlemcen.dz/bitstream/112/12830/1/Daidoud.pdf]

47. - Ibid, p. 71

48. - Ibid, p. 71

ou tout au moins ils en relativisent le poids " (Barayandema, 2004, p. 101)<sup>49</sup>. Pour les tenants de cette approche volontariste, le changement peut être initié par les dirigeants comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. L'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refuse donc les déterminants extérieurs du changement.

### Type du changement selon le rythme du changement :

**Le changement progressif :** Le changement organisationnel peut être introduit d'une manière progressive. Il procède par des ajustements marginaux, réversibles qui concernent une partie du système et a pour ambition d'améliorer la situation (Latiri-Dardour, 2006)<sup>50</sup>. C'est ce que clame Lindblom (1959)<sup>51</sup> qui affirme que le processus décisionnel du changement suit un processus continu à caractère itératif et incrémental. Ainsi, pour Thibaud (2001)<sup>52</sup>, le changement incrémental consiste à introduire séquentiellement des modifications sur les processus, la structure, ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités avec l'intention de corriger les problèmes d'une manière progressive. Johnson et Scholes (2000) pour leur part, ont proposé, selon Latiri-Dardour (2006)<sup>53</sup> deux types de changements incrémentaux : le changement à moteur réactif ou proactif. " En outre, ces dimensions permettent de mettre en évidence les rôles des acteurs et leur importance dans la conduite du changement " (Latiri-Dardour, 2006, p. 64)<sup>54</sup>.

**Le changement par rupture (brutal) :** Le changement brutal représente le passage d'un état 1 jugé insatisfaisant à un état 2 qui serait plus favorable. Ce passage serait la condition sine qua non pour la pérennité de l'organisation. Ces auteurs soulignent également le fait que dans le cadre du changement brutal on est plus porté sur la définition de l'état cible que sur le diagnostic et l'analyse des problèmes détectés. Toutefois, Quinn (1980) et Smith (1986)<sup>55</sup> critiquent l'idée d'un changement radical conduit par la direction.

Le changement dans cette perspective est conçu comme un phénomène comportant des discontinuités. Ainsi, l'organisation voit de longues périodes de continuités pendant lesquelles sa configuration demeure stable et inchangée. Ces longues périodes stationnaires sont ponctuées par des transformations brutales, qui réorientent substantiellement la stratégie et la configuration de l'organisation .

---

49. ANDEMA Jonas Barayandema.- Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un logiciel de gestion intégré 378P.- Université de Louvain. Disponible en ligne : URL : [https://books.google.com/books?id=XMB2hNcpIRgC]

50. Cité par LATIRI DARDOUR Imène .- Op. cit.

51. Ibid

52. Ibid

53. Ibid. p75

54. Cité par LATIRI DARDOUR Imène .- Op cit.

55. Ibid

### Type du changement selon de degrés du changement opéré :

**Le Changement de type 1 :** " Est correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. L'auteur prend l'exemple du thermostat qui régule la température en fonction des variations chaud/froid ou du cycliste qui effectue des mouvements à gauche puis à droite pour garder son équilibre " (Soparnot, 2004, p. 33)<sup>56</sup> . Il prend place à l'intérieur d'un système et résulte d'un déplacement par rapport à une norme de référence. Il s'impose pour la rétablir et s'obtient par l'application du contraire de ce qui a produit la situation (Delavallée, Joly et Yoldjian, 2002, p. 95)<sup>57</sup> . " La logique de ce changement demeure identique à la situation initiale car le mouvement s'inscrit dans le système sans le modifier. Il s'agit, par exemple, pour une entreprise de changer le système informatique du service de la comptabilité. Ce projet intervient dans le système, mais il ne modifie pas sa logique " (Soparnot, 2004, p. 33)<sup>58</sup> .

**Le changement de type 2 :** Est " un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur. Watzlawick<sup>59</sup> le définit comme le niveau "méta" qui fait se transformer le système en modifiant les normes " (Soparnot, 2004, p.33)<sup>60</sup> . " Le changement de type 1 s'apparente à l'action de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite tout en conservant le même régime (faire plus ou mieux de la même chose) alors que le changement de type 2 correspond au changement de vitesse qui, en modifiant le régime de la voiture, la fait passer à un niveau de puissance supérieur " (Delavallée et al., 2002, p. 96)<sup>61</sup> .

### Type de changement selon les initiatives des acteurs :

**Le changement prescrit :** Il résulte le plus souvent d'une vision du dirigeant ou de l'équipe dirigeante ,qui l'impose a l'organisation sans prendre en considération l'avis de la base hiérarchique .Le changement est le plus souvent brutal et sa communication se fait sous forme d'annonce .Les collaborateurs doivent tenter de s'appropriier ce changement imposé, et développer des initiatives qui vont être ensuite sélectionnées par le dirigeant ,et cela a travers des mécanismes qui peuvent être de type administratif (planification stratégique, système de récompenses, règles d'allocation des ressources) ou culturel (rituels sociaux et normes de comportements) et qui permettent d'établir un cadre de cohérence dans le but de limiter les actions isolées, et d'assurer ainsi leur convergence vers le développement de l'ensemble.

---

56. Ibid

57. Ibid

58. Ibid

59. Ibid

60. Ibid

61. Cité par LATIRI DARDOUR Imène .- Op cit.

Le changement prescrit suppose donc, un processus enclenché par le leader qui définit l'état souhaité et cela par rapport à l'existant dont les déterminants seront à la base du changement.

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé. Les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies, sa mise en œuvre sera bien cadrée, planifiée et maîtrisée à l'avance, ce qui permet de ne pas subir d'urgence de premières nécessités. Toutefois, la démarche à suivre est rigide et purement théorique donc peu compatible avec la réalité. Elle est implantée par la force et élaborée sans la participation de la base ce qui suscite des résistances très ardues. Ainsi, le caractère brutal de ce changement, malgré qu'il engendre un gain de temps et d'argent, il crée un sentiment d'insécurité et de peur et même parfois un choc émotionnel pour les acteurs.

**Le changement construit :** Le changement est perçu comme un processus autonome ou le leader tient compte des idées qu'il reçoit. Il intervient pour évaluer et sélectionner les idées et les initiatives en mettant en cohérence les différentes propositions, ce qui permet alors d'engager des connaissances nouvelles dans l'organisation.

Cette vision du changement suppose l'implication des acteurs dans la définition du programme du changement et dans sa mise en œuvre qui se fait d'une manière progressive ce qui favorise l'adaptation graduelle à la nouvelle situation sans bouleverser l'équilibre organisationnel.

La vision du changement et les modalités de sa mise en œuvre sont établies sous la base d'une réflexion collective entre les acteurs et le leader favorisant ainsi, une interaction entre les différents niveaux hiérarchique. La formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Le changement ne sera pas donc imposé, mais il offre la liberté et l'espace au personnel favorisant ainsi, les initiatives et la créativité des acteurs, ce qui minimise la résistance individuelle.

Cette typologie des changements nous a permis de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisés par une grande diversité.

## 1.2 Les modèles théoriques du processus du changement organisationnel

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au processus de changement chez l'être humain et en ont proposé des modèles.

Nous exposerons ci-dessous certains modèles qui font apparaître le changement comme une suite d'étapes qui permettent aux nouvelles pratiques de s'ancrer dans les habitudes.

### 1.2.1 Le modèle de Lewin (1947) :

Il privilégie la compréhension des comportements et des forces existantes dans l'organisation. Ces forces sont, selon Lewin, de deux natures : des forces d'attraction ou motrices en faveur du changement et des forces contraignantes qui empêchent l'action de changement. Dans le cadre d'un changement, le comportement des acteurs serait alors la combinaison de ces deux forces qu'il convient de comprendre.

Par ailleurs, la conception du changement selon Lewin, est comparée à une rivière qui change d'éléments au cours du temps même si sa "vélocité et sa direction restent inchangés" (Lewin, 1947). Le changement serait alors un processus quasi statique résultant d'un champ de forces opposées ayant des intensités similaires. Par analogie à une transformation chimique où un solide passe par un état fluide avant de revenir à un état solide différent du premier, le processus de changement serait un cycle planifié, long et suivant trois phases :

**Décristallisation (Unfreezing) :** Elle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'existence d'une dissonance entre l'organisation et son environnement. Un désir de transformation se propage alors dans l'organisation. Il s'agit donc d'une période de remise en question et d'ouverture, traduisant le fait que les forces motrices ont pu déplacer les barrières, changer les schémas de perception, et déstabiliser les croyances. Cette étape est caractérisée par une instabilité, une perte de repère et un degré d'insécurité engendrant ainsi le sentiment de la nécessité de changer .

**Changement (Move) :** Cette phase traduit un mouvement vers le changement, l'exploration de nouvelles pratiques et la discussion de celles jugées inefficaces (réduction de la force résistante au changement).

**Recristallisation (freezing) :** Cette dernière étape du processus du changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Il s'agit donc de la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements. En outre, au cours de cette phase, l'organisation assiste à l'enracinement de nouvelles normes et à l'émergence d'une nouvelle culture.

La recristallisation empêche donc les individus de retourner à l'étape précédente.

Les travaux de Kurt Lewin considèrent le groupe comme unité de base de l'analyse. Pour comprendre l'influence de groupe sur le changement , Lewin l'appréhende comme un système en état " quasi stationnaire ". Cet état, stable en apparence , ne serait en fait qu'un état maintenu en équilibre dans un champ dynamique de forces opposées ; les unes favorables au changement et les autres favorables à la stabilité .

Il suffit qu'une ou des forces soient augmentées ou diminuées pour que la situation soit changée de manière plus au moins forte , suivant l'importance des pressions exercées. Le jeu de ces forces , amène l'organisation dans un processus plus au moins long d'évolution, que Lewin décrit comme le passage par trois phases : -le dégel ou la

décristallisation : délivrance nécessaire pour que les préjugés puissent être déracinés -la transition : le changement proprement dit -le regel ou la recristallisation a un niveau différent et reconstitution d'un nouveau champ de force équilibrés Il faut noter que dans cette optique le changement est perçu comme un phénomène interne qui consiste à passer d'une situation quasi-stationnaire vers une autre. Ce qui fait que ce type du changement est valable seulement dans le système ultra-stable, ce qui n'est pas le cas de l'environnement des organisations .

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes ce qu'on a cité précédemment avec plus d'explications : (1) le dégel ou la décristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958). Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant.

En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire. La transition correspond à 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 l'essentiel de leurs énergies. 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 (Bumes, 2004).

### 1.2.2 Le modèle de collerette [et al.] (1997) :

Collerette [et al.](1997)<sup>62</sup>, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet "la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation" (Collerette et al. 1997, p. 25).

---

62. Collerette Pierre [et al](1997).- Le changement organisationnel.- Op. cit.

L'**éveil** représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La **désintégration** consiste à "déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative" (Collerette et al. 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires.

À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al. 1997).

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final. La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, "les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes" (Collerette et al. 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique. À la figure 1.1, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette et al. (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Source : COLLERETTE [et al.] (2003, p.60)

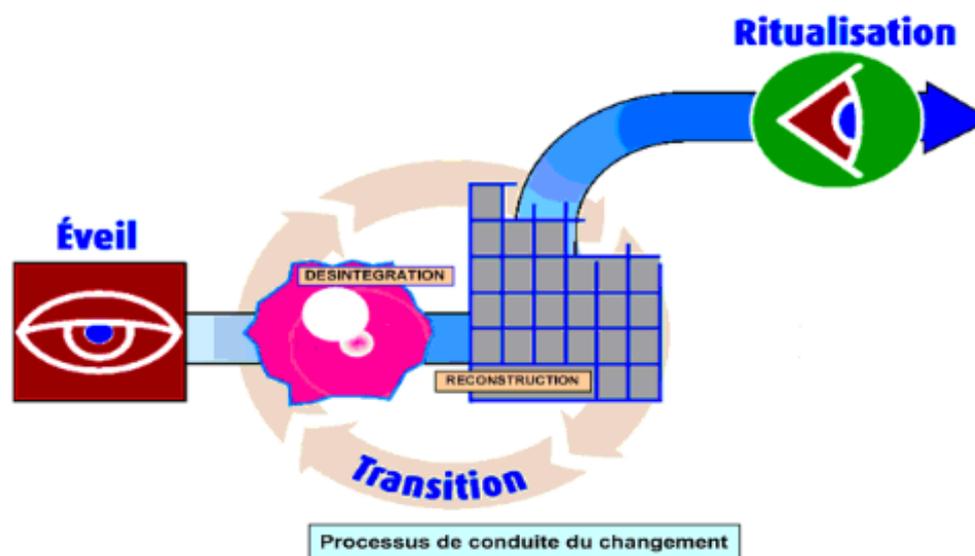


FIGURE 1.1 – Phases du processus de conduite du changement organisationnel,

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Collerette et al. 1997). La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus.

Le contenu se ramène essentiellement à "clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions" (Collerette et al. 1997, p.50). Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. Connu le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne. La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé. Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions : (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée. Le modèle de Collerette et al. (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique

de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique incorporant d'une manière plus systématique les émotions et d'essayer de le vérifier empiriquement.

### 1.2.3 Le modèle de Céline Bareil

Après avoir étudié près d'une quarantaine de modèles en 2004, Céline Bareil<sup>63</sup>, professeure agrégée en management à HEC Montréal, a élaboré, à partir de ces derniers et en tenant compte des aspects cognitifs, affectifs et comportementaux, un modèle composé de quatre grandes étapes réactionnelles manifestées par un destinataire du changement : le choc, la résistance, l'ouverture et l'engagement. Chacune d'elles y est définie en fonction de termes connexes proposés par différents auteurs, de cognitions et d'émotions, ainsi qu'en fonction des buts recherchés par les destinataires.

**Le choc** Il se caractérise par la fin du statu quo, de l'équilibre et du passé de même que le refus du changement. Les destinataires veulent s'en tenir au passé et continuent à travailler comme à l'accoutumée. Ils vivent une période de déstabilisation et éprouvent des difficultés de se défaire de ses anciennes habitudes. Les termes connexes utilisés dans les modèles suscités sont la déstabilisation, le début de dégel, la décristallisation chez K. Lewin.

Cette première étape met l'accent sur la période de déstabilisation qu'éprouve l'individu. Souvent qualifiées de déni par plusieurs auteurs, les caractéristiques émotionnelles lors de cette étape prennent l'allure de torpeur, d'insensibilité, de peur du changement et de paralysie. Le choc vise à absorber l'annonce du changement et à préparer une réponse.

**La résistance** Après le choc suit la résistance. Elle est caractérisée par un déséquilibre qui sous-tend la perte du passé auquel on est habitué. L'individu recherche ce qu'il a perdu. Les émotions vécues en période de résistance sont les peurs, l'anxiété, les appréhensions, la souffrance, la tristesse, la colère, le chaos, la culpabilité.

L'objectif de la période de résistance est de défendre les acquis. Arrive ensuite l'étape de l'ouverture.

**L'ouverture** Elle se caractérise par le rejet des anciennes façons et une redéfinition de soi. Les émotions vécues demeurent la confusion, mais également la résignation et le soulagement. Elle vise à explorer et à accepter le changement. De nouvelles attitudes et de nouveaux comportements sont essayés de façon hésitante. Il s'agit d'une période cruciale du changement qui est souvent accompagnée de fréquents retours

---

63. BAREIL Céline (2004).- Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel.- Montréal : Cahier du Centre d'Etude en transformation des organisations, n° 04-08, août 2004, 13p.

en arrière vers la phase de résistance, lorsque le changement présente des difficultés d'implantation.

**L'engagement** Enfin, la dernière étape est celle de l'engagement. Elle se caractérise par l'acceptation de la réalité nouvelle et par l'acquisition de nouvelles croyances, attitudes ou comportements durables. Elle vise à reconstruire l'univers des représentations. En termes d'émotions, on y retrouve le bonheur, la fierté et l'espoir. L'implication vise à stabiliser les comportements et à adopter de nouvelles habitudes de travail.

Elle est décrite, dans les théories, par la cristallisation ou le *regel*, la revitalisation, la résolution, le renouveau ou le commencement, la prise de conscience, l'adoption ou l'implication.

## 1.3 Facteurs et acteurs du changement

Comme nous l'avons signalé plus loin, seront abordées dans cette section les facteurs et les acteurs du changement organisationnel.

### 1.3.1 Facteurs du changement

Les causes du changement peuvent être réparties entre les causes internes et les causes externes.

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entreprise, en particulier de son environnement concurrentiel.

Quant aux causes internes, elles peuvent être déterminées par des facteurs internes. Ceux-ci ont généralement pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de sa structure, sa culture, son système et sa stratégie.

**Facteurs exogènes** GROUARD et MESTON (1998)<sup>64</sup> ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement :

1. Le marché,
2. La concurrence,
3. Les innovations technologiques,
4. L'évolution de la législation et de la réglementation,
5. La modification de l'actionnariat,
6. L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

---

64. GROUARD Benoit, MESTON Francis.- L'entreprise en mouvement :conduire et réussir le changement ",3e édition, Dunod, Paris,1998

<p align="center"><b>Source de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mondialisation des économies.</li> <li>-Accroissement de la concurrence.</li> <li>-Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.</li> </ul>	<p align="center"><b>Source de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-NTIC</li> <li>-Echange de données(EDI..ext) systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : poeple soft ;sap...)</li> <li>-Gestion du savoir</li> </ul>
<p align="center"><b>Source de nature politique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Déréglementation des marchés.</li> <li>-Précarité des structures de contrôle.</li> </ul>	<p align="center"><b>Source de nature sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversification de la main- d'œuvre.</li> <li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie.</li> <li>-Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.</li> </ul>

**Source** : RONDEAU, Alain. (1999).-*Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.*- Paris : Ed. gestion- revue de la Gestion, Automne, Vol.24, p.24.

De son côté RONDEAU (1999)<sup>65</sup> parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les diverses sources de transformation majeurs de l'environnement organisationnel :

**Facteurs endogènes** Il s'agit des changements induits par l'entreprise elle-même, qui correspondent donc à des facteurs internes et qui apparaissent dans une organisation toute entière ou dans une de ses unités ou services.

Grouard et Meston 1998<sup>66</sup> ont identifié, au niveau interne, deux facteurs déclencheurs du changement qui sont le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant<sup>67</sup>.

Le développement de l'entreprise et sa croissance provoquent généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut créer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

65. Grouard et Meston 1998 ont identifié, au niveau interne, deux facteurs déclencheurs du changement qui sont le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

66. GROUARD, Benoit et, MESTON, François, Op. Cit. p.17-18.

67. HIDOUCHE Celia et MENSOUR Thilleli (2018).- Le changement organisationnel et le développement des compétences.- Master GRH.- Université Mouloud Mammeri Tizi -Ouzou.

La vision du dirigeant est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renforcer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.

Ainsi les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

Il faut aussi noter que le changement peut ne pas être relié à une cause unique mais à la combinaison de plusieurs facteurs externes et /ou internes à importance relativement variable qui peuvent provoquer des réactions différentes parmi les entreprises d'un même secteur.

### 1.3.2 Acteurs du changement

Dans son ouvrage " Sociologie du changement " <sup>68</sup> Philippe BERNOUX se fixe comme objectif d'analyser les multiples causes du changement et présente ce dernier comme " le résultat d'une combinaison entre un ensemble de forces, les contraintes [de l'environnement], les institutions et les acteurs, où se mêlent domination et liberté ", définissant ainsi ce qu'il nomme les trois racines du changement : l'environnement, les institutions et les acteurs.

L'auteur, cependant, ne donne pas la même importance aux " racines " ainsi désignées. Il s'appuie sur deux cadres théoriques, l'individualisme méthodologique et l'interactionnisme, pour désigner les acteurs comme jouant un rôle central dans le changement. - Le paradigme de l'individualisme méthodologique qui postule que " tout phénomène social résulte de comportements individuels " lui permet d'affirmer que tout changement ne sera effectif que si les personnes concernées acceptent de le mettre en œuvre, c'est-à-dire " en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action ".

Les acteurs ne sont donc pas soumis passivement aux contraintes, ils ont un rôle actif et déterminant dans les changements, ils en sont la clé.

- Avec le cadre théorique de l'interactionnisme, P.BERNOUX, après avoir défini les interactions comme les échanges entre les membres d'une société, présente la dynamique du changement comme le résultat de l'évolution des interactions entre les personnes concernées.

Les acteurs construisent donc les changements à travers leurs interactions. P.BERNOUX

---

68. BERNOUX Philippe (2004).- Sociologie du changement.- Paris : Ed. du Seuil, 307p, pp. :18-132.

affirme que les acteurs sont la racine fondamentale du changement effectif, qu'ils construisent sa réalité concrète et opérationnelle à travers leurs interactions, à condition qu'ils le comprennent et acceptent de le mettre en IJuvre.

Nous essayerons d'aborder ci-dessous donc les principaux acteurs du changement au sein des organisations.

**Définition d'un acteur du changement :**<sup>69</sup> Etre acteur du changement c'est être conscient ce qui est impact chez soi, comprendre ce qu'il peut heurter au niveau de ses valeurs. Devenir acteur dans une autre lecture du changement cette lecture qui soit sur les opportunités que va représenter des sous changements dans l'avenir.

Pour plusieurs acteurs le changement est avant tout une affaire d'individus au sein des organisations.

Selon Rondeau 1999 page154 " c'est le travail d'un ou plusieurs champions véritable catalyseurs du changement appuyer par des équipes porteuses que la transformation va s'opérer " <sup>70</sup>.

Ainsi la mise en IJuvre d'un changement organisationnel nécessite des expériences et de responsabilités qui détient les divers acteurs organisationnel partant de ces postulat il comporte de mettre en exigences les rôles des uns et des autres on nous basons sur leurs classification " acteurs) et selon leur rang hiérarchique .

**Acteurs internes Le leader :** Le rôle des dirigeants dans la conduite du changement a fait l'objet de plusieurs travaux d'une manière générale il confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnel :

1. le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel ;
2. le second rôle est d'instaurée le changement et de veiller à sa pérennisation.

Ces auteurs mettent en exergue les caractéristiques des leaders transformationnelles Ils se définissent eux même comme des agents du changement, comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement à un groupe car :

- ils sont courageux à la fois intellectuelle et effectivement ils sont capable de dire la vérité et de résister à la pression des groupes internes
- Ils croient en la capacité des hommes d'assumes des responsabilités et savent animer une organisation pour quelle apprenne à le faire
- Ils réfléchies en terme de valeur et sont capable d'articuler celle-ci en un système et ensuite de faire partage ce dernier par les collaborateurs
- Ils comprennent leurs erreur et en tirent des leçons

69. Jeanick pignol : pour la formation "gérer le changement"(institut ressourceswww.ressources.be)8 nov 2018 disponible sur [[https ://www.youtube.com/watch?v=UMkHT94yowA](https://www.youtube.com/watch?v=UMkHT94yowA)]

70. LATIRI DARDOUR Imène .- Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Ecole des Mines de Paris, 2006.

- Ils savent gérer la complexité l'ambiguïté et l'incertitude
- Ceux sont des visionnaires capables de parler du futur et de le rendre imagé

**La direction générale :**

Elle est considéré ; selon Vandangeon comme un relai de l'action de leader comme l'architecture d'une entreprise.

Pour Michaud et Thoeng l'engagement de la DG constitue une condition cruciale de succès du changement au sein de l'organisation des lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement.

En fait les membres de l'équipe de direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent stimulent leur subordonnés dans l'adoption du changement.

En effet, les acteurs du bas dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation au refus du changement sont influencés par les crises et les actions de la direction générale.

La direction générale doit élaborer les arguments irréfutables en sa faveur avec le changement.

**Les cadres intermédiaires relais de communication et d'action :**

Ceux sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie.

Les acteurs Wooldridge et Floyd 1990 les situent à 2 et 3 niveaux en dessous du PDG. Les acteurs appartenant à cette strate organisationnel intermédiaire sont considérés comme les champions du changement. Selon Fabi [et al] (1999) comme des coordinateurs entre le niveau technique de l'organisationnel (wooldridge et flayd1990).

Certains auteurs confèrent à ces acteurs une multitude de fonctions telle que l'identification des problèmes la proposition des objectifs la génération et l'évaluation des différentes options et en fin la prise de décision et sa mise en place.

Leurs fonction essentiel et donc liée a la gestion stratégique des hommes.

A cette égale ils doivent être eux même bien informer afin de partager la vision de la DG et être au mesure de communiquer pour jouer le rôle d'encadreur.

**Acteurs externes** Les acteurs de base sont souvent considéré comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs si les avantages de la nouvelles situation provoquer par le changement excède les inconvénients alors ils seront prêt a accepter le changement si ils recentrent que celui si mis en péril certains avantages ou acquis ils auront tendance a freiner la mise en IJuvre de cette transformation pour limitée ces résistances la DG et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature a impliquer les acteurs de bas niveau.

Il est important donc de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérar-

chiques et le bas niveau afin de permettre d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue .

Dans l'amorce de processus du changement d'autres acteurs externes au champ organisationnel peut avoir une grande influence ces acteurs dans la figure la plus répandue serait l'intervenant concerner peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement. On fait appel à un consultant externe si le besoin de l'entreprise l'exige.

Dans l'amorce et la conduite du processus du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs, "dont la figure la plus répandue serait l'intervenant conseil" (Bernoux, 1999, p21), peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi des véritables acteurs de changement.

Pour expliquer le rôle de ces intervenants extérieurs, nous pouvons faire appel à la proposition faite par Villette (2003) concernant les besoins de l'entreprise qui la poussent à intégrer en son sein un consultant externe. Selon cet auteur, ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention extérieure, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apport en termes d'idées nouvelles permettant de faire évoluer la culture existante.

Ainsi, nous pouvons reprendre les besoins cités par l'auteur et faire le lien avec le changement organisationnel.

En effet, en période de changement et même avant son amorçage, des conflits peuvent apparaître aussi bien entre acteurs qu'entre coalitions d'acteurs. Ces conflits peuvent avoir comme origine ; des divergences de points de vue et de perceptions concernant le changement ou encore des divergences d'intérêt.

Aussi, le changement peut être difficile à faire accepter.

En effet, si l'action de changement est planifiée par la Direction et imposée au reste des acteurs, ces derniers peuvent constituer un frein à la mise en IJuvre. Par conséquent, dans ce contexte, l'introduction d'un acteur externe peut favoriser la prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer. Cette intervention peut aussi offrir des éléments de réponse à la hiérarchie concernant les raisons qui poussent les acteurs à résister et l'intensité même de cette résistance. Le consultant peut alors jouer un rôle d'intermédiaire entre le top management et les acteurs.

Par ailleurs, l'organisation, dans le cadre d'un changement, peut avoir besoin d'une expertise ou d'une compétence technique externe qui n'existe pas en son sein. Ce qui justifie le fait que les organisations font appel à des consultants spécialisés pour contrecarrer cette

limite de compétence interne.

Ensuite, pour amorcer un changement, les entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines.

## 1.4 Le pilotage du changement organisationnel :

Les entreprises vivent de plus en plus les changements ce qui nous mène à définir le pilotage du changement . Ce dernier est indispensable pour la mise en IJuvre de différents projets du changement . D'ailleurs , le mot changement est devenu un " leitmotiv permanent" (Autissier et Moutot, 2013, p. 5)<sup>71</sup> . Les dirigeants le mentionnent comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise et comme une des solutions aux mutations de l'environnement.

Ainsi, et comme le rappelle Delavallée (2005,p. 274)<sup>72</sup> : " Lorsqu'une organisation change, elle ne fait que s'adapter à une évolution de son environnement : apparition de nouveaux concurrents ou de nouveaux besoins chez les clients, rupture technologique, etc. Cette adaptation n'est pas mécanique. Elle s'opère au travers du prisme de la perception qu'en ont les dirigeants ". Tous les facteurs de changements endogènes ou exogènes contraignent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, cette dernière a pour objectif de rester mouvant et prendre des mesures pour survivre dans son environnement ; et son aptitude pour s'adapter. Ainsi, l'entreprise doit nécessairement faire preuve de réactivité, pour opérer en permanence et de manière rapide des changements de différentes natures en vue d'une éventuelle adaptation. Ces changements se matérialisent par des projets.

Revel (2004, p. 5)<sup>73</sup>, quant à elle, considère que le changement organisationnel " peut porter sur l'introduction d'un produit, d'un équipement ou de procédés nouveaux, mais également sur la répartition du travail au sein d'une équipe ".

À partir de là, le pilotage du changement -ou conduite du changement- devient une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet ; le pilotage du changement est un accompagnement obligatoire pour l'entreprise.

---

71. Cité par M. IDAOUD MOHAMED FAOUZI (2018).- Pilotage du changement organisationnel :enseignements tirés de quelques entreprises de la région de L'ouest Algérien .- Mémoire de magister, option : management .- Université de Tlemcen .- Disponible en ligne URL : [<http://dspace.univ.tlemcen.dz/bitstream/112/12830/1/Daidoud.pdf>]

72. Ibid

73. Ibid

À partir de là, le pilotage du changement -ou conduite du changement- devient une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet ; le pilotage du changement est un accompagnement obligatoire pour l'entreprise.

Pour cela, après avoir abordé le concept de changement organisationnel sous différents aspects, la présente section a pour objet de s'inspirer de la littérature concernant le pilotage ou la conduite du changement dans les organisations afin d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : Qu'entendons-nous par le pilotage ou la conduite du changement ? l'importance et la démarche du pilotage pour l'organisation et ses étapes ? Quels sont les éléments à prendre à considération au cours de ce processus ?

### 1.4.1 Définition du pilotage du changement :

Le pilotage du changement comprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour introduire et pérenniser un changement dans une organisation. Le pilotage du changement comme nous l'avons signalé est synonyme de conduite du changement et de gestion du changement.

Le changement, de par son aspect transversal, est fréquemment traité dans une seule de ses composantes : le diagnostic, les problèmes de résistance aux changements, la décision, la communication, etc.

Le découpage qui en est fait est effectué suivant les disciplines qui se sont construites au cours de l'évolution des sciences.

L'observation des méthodes utilisées dans ces différents champs d'étude, fait ressortir une très grande variété de pratiques dans la conduite des changements.

A l'un des extrêmes, on retrouve les approches rationnelles qui tentent de donner une représentation la plus fidèle possible de l'organisation existante pour construire, sur cette représentation, l'organisation future.

A l'autre extrême, les approches psychologiques s'attachent essentiellement à modifier la perception du monde que se forge l'individu et qui l'emprisonne dans des visions l'empêchant d'accéder au changement.

Dans le premier cas, c'est le résultat en tant qu'objet technique qui prime, dans le second cas, l'approche est centrée sur l'individu, oubliant l'objectif-résultat du changement.

Il s'est, bien évidemment, construit une multitude d'approches intermédiaires tentant d'inclure par exemple une participation des acteurs pour les approches rationnelles, ou utilisant par exemple les approches psychologiques pour favoriser l'appropriation d'un chan-

gement technique par les individus.

Pour notre démarche, nous tiendrons compte de l'ensemble des approches qui se sont penchées sur cette problématique.

Le pilotage du changement désigne donc l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action qui permet l'élaboration ,le choix ,et la mise en IJuvre d'une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués autrement dit c'est le processus qui commence à partir du moment ou un dysfonctionnement est détecté dans l'organisation jusqu'à la mise en IJuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement, le pilotage du changement vise à faciliter l'acceptation et la mise en IJuvre d'un nouveau projet et a réduire les facteurs de rejet .

Philippe Gaillard : " La conduite du changement consiste à anticiper les risques définir et maitre en IJuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. " <sup>74</sup>

#### 1.4.2 L'intérêt du processus de pilotage du changement organisationnel :

Selon De Divonne (2005) <sup>75</sup>, le processus de pilotage du changement intervient en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent. Ainsi, Autissier et Moutot (2013) <sup>76</sup> considèrent que l'un des objectifs du pilotage du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible. Ils ajoutent qu'il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et soulignent que le pilotage du changement vise, en outre, à faire adhérer des personnes à un projet, de transformer et de le faire évoluer.

Le pilotage du changement a pour objectif l'adhésion des principaux acteurs du projet. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission pour ensuite leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles. Au sujet de l'adhésion, (Autissier et Moutot, 2013) <sup>77</sup>. considèrent qu'" un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire

---

74. GAILLARD Phillipe, spécialiste en conduite du changement dans les entreprise. France.

75. DIVONNE Phillipe De (2005). Conduire et accompagner les changements. Disponible en ligne disponible [[http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/FT33\\_cle5b1291.pdf](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/FT33_cle5b1291.pdf)]

76. Cité par M. IDAOUD MOHAMED FAOUZI (2018).- Pilotage du changement organisationnel.- Op. cit.

77. - Ibid.

adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela, il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation ". La transformation est également un objectif recherché par le pilotage du changement et dépend de l'adhésion des acteurs au projet. Ainsi, lorsqu'ils le font, ils se mettent en situation de production

En effet, ces deux auteurs soulignent que les acteurs bâtissent des diagnostic de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place de nouvelles pratiques, de nouveaux processus ou une nouvelle structure permettant d'améliorer une situation jugée insatisfaisante. Ils affirment également que : " cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions ". La conduite du changement a aussi pour ambition de faire évoluer. L'évolution serait une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Dans cette phase, les parties concernées entreprennent des transformations et celles-ci apportent une nouvelle manière de travailler et parfois de raisonner.

Dans les objectifs d'un projet de changement il y a plusieurs types de résultats attendus. Il y a des résultats opérationnels (par exemple remplacer une application informatique, avoir une nouvelle organisation d'un service donné), des résultats projet (tenir les budgets et le planning), des résultats business (diminuer le coût de traitement d'une facture) et des résultats culturels (augmenter l'autonomie des salariés). Autissier et Moutot <sup>78</sup> considèrent que : " L'évolution porte plus particulièrement sur ce dernier type de résultat. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences ". Beckhard (1975) <sup>79</sup> partage cet avis en affirmant que le changement dans le cadre du développement organisationnel (OD) a pour ambition de modifier les attitudes et les comportements. Toutefois, Hafsi et Demers (1997) <sup>80</sup> précisent qu'il est très difficile de faire évoluer une culture d'entreprise. Pour y parvenir, Autissier et Moutot <sup>81</sup> préconisent de lancer différents projets concernant les outils, l'organisation et la stratégie.

---

78. Cité par M. IDAOUD MOHAMED FAOUZI (2018).- Pilotage du changement organisationnel.- Op. cit.p.77

79. Ibid p78

80. Ibid. p. 78

81. Ibid, p. 79

### 1.4.3 La démarche de pilotage du changement :

Les démarches de pilotage de changement sont généralement basés dans le plan opérationnel<sup>82</sup> sur la participation qui associe les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leurs avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes.

Pour COLLERETTE [et al.]<sup>83</sup> " il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire . "

Nous aborderons ci-dessous les diverses démarches utilisées dans ce sens.

**La communication :** La communication est le premier des leviers de la conduite du changement et donc l'une des premières actions de mise en œuvre . En effet ,il faut un minimum d'informations pour pouvoir démarrer un processus d'acceptation du changement c'est donc une action que l'on retrouve dans toutes les stratégies de la conduite du changement l'un des objectifs clés de la conduite du changement est de donner du sens à la transformation proposée du collaborateur les actions de communication pouvant permettre d'informer et d'assurer la compréhension de ce changement en terme d'enjeux de périmètre et d'engagement .La communication c'est tout un art mais c'est aussi une discipline avec les théories et les méthodes. La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel.

Durant le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise comme le souligne Carton G. D.<sup>84</sup> " changer c'est communiquer ,communiquer c'est changer :la communication est au cœur du processus de changement par un plan de communication pour expliquer les objectifs , les enjeux ,les leviers d'action et le choix du modèle du changement" .

Les acteurs doivent être informés des étapes et des échéances du changement ainsi que les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Cette communication doit aussi refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet.

La communication devrait commencer tôt et être consistante et continue, AUTISSIER ET MOUTOT (2003)<sup>85</sup> définissent un processus de communication à trois séquences :

---

82. SLIMANI Radia (2015).- Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP. Bejaia

83. Collerette Pierre, Delisle Gilles et Pierre Richard,- Le changement organisationnel :théories et pratique.- Op. cit, p. 1

84. CARTON Gérard-Dominique.- Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Op. cit. p. 76

85. AUTISSIER D. ,MOUTOT J-M.- Pratique de la conduite du changement :comment passer du discours à l'action.- Op,cit.

La première phase correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit se centrer plus sur les objectifs du projet du changement, ses enjeux et ses grandes étapes et répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes. La communication doit, à ce stade, permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés.

La deuxième phase correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important. Elle permet de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs pour qu'ils aient une position positive envers le changement.

**La formation :** Pour assurer une bonne communication, il est essentiels de faire passer aux acteurs une formation dont laquelle les acteurs se bénéficient des compétences nouvelles, la formation est considérée comme un facteur très important pour faciliter le changement de l'organisation cette dernière permettent au personnel de se préparer et de s'adapter a leurs nouvelles taches dans le but de réussir le changement organisationnel.

Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises. elle permet également de modifier des représentations et des approches collectives du management.

En effet, avant de définir le mode de formation, son rythme et son contenu, il faut analyser les écarts de compétences. De plus, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Ainsi, le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée.

**La motivation :** A coté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. organisation doit alors intervenir pour aider les individus a cerner leurs attentes et a découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet du changement.

Pour connaître la nature des actions a mener pour motiver les acteurs, de nombreuses théories<sup>86</sup> ont été développées mettant en avant les variables internes qui relève de l'individu de son histoire de sa personnalité et de son fonctionnement, comme les besoins les

---

86. La théorie des besoins de MASLOW, la théorie ERD d'ALDERFER, la théorie bi factorielle d'Herzberg la théorie de la motivation par l'accomplissement de MC CLELLAND, la théorie des attentes de Vroom, la théorie de l'équité d'ADAMS.

pulsions les traits de personnalité, et les variables externes qui relèvent les incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même, une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

Par ailleurs, la théorie de l'équité d'Adams met l'accent sur la nécessité d'introduire une politique de motivation lors des changements organisationnels pour inciter les acteurs à s'impliquer davantage et faire plus d'efforts pour la réussite du changement. Dans cette théorie, l'individu, en se comparant avec des référents internes et externes, il calcule un équilibre contribution /rétribution entre ce qu'il fournit à l'organisation et ce qu'elle donne en échange en termes de rémunération, de reconnaissance, de statut, de promesse, d'évolution, comme il compare sa situation personnelle à celle d'autres personnes .

**La participation et l'implication :** Mettre en l'œuvre un changement implique que le personnel de l'entreprise pense, se comporte et agisse d'une manière différente par rapport à un contexte initial. Cette évolution nécessite une appropriation profonde des changements par les différents acteurs.

Cette appropriation ne peut être obtenue que par une implication massive des employés tout au long du processus de changement. La participation constitue le point d'entrée d'une dynamique d'implication et d'adhésion des employés dans le processus de changement.

Faire participer les employés au processus de changement consiste à leur offrir la possibilité d'apporter leurs idées de faire part de leurs craintes de contribuer au choix de la solution finale ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés, d'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au processus de changement par la diffusion d'une vision participative du processus de changement et assurer que chacun se sente concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées.

L'accompagnement des acteurs et la gestion des aspects émotionnels durant le processus de changement est une action indispensable pour assurer leur adhésion et leur montrer qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

De ce fait, les employés commencent à prendre part au processus de changement, à apporter leurs idées et à les défendre. Dès lors, ces derniers (les employés) s'en approprient toujours plus et s'engagent au fur et à mesure qu'ils contribuent et qu'ils perçoivent l'impact potentiel de leur travail sur la solution retenue.

## Conclusion

Lors de ce premier chapitre nous avons pu mobiliser la base théorique qui nous a permis de comprendre le changement organisationnel et son pilotage. A cet égard, le pilotage du changement que nous privilégions dans cette recherche met l'accent sur l'adaptation de la conduite aux besoins des individus face au changement. Par le choix d'un changement construit, négocié, dans une logique humaine, notre approche se positionne ainsi dans une logique de développement de la valeur considérant l'individu comme étant l'acteur incontournable du changement.

# 2

## La résistance au changement et la nécessité de sa compréhension.

### Introduction

La résistance au changement est considérée comme une principale raison d'échec pour la mise en œuvre des changements. Comme le confirme AUTISSIER D et MOUTOT J-M<sup>1</sup> " le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain face à cette situation, tous les acteurs, ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive ". Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur la résistance au changement et sa meilleure compréhension en exploitant son côté positif. Nous aborderons dans la première section des généralités sur cette résistance, dans la deuxième section les indicateurs de cette dernière, dans la troisième l'adaptation et la conception du changement et enfin dans la dernière la compréhension de la résistance au changement.

### 2.1 Généralités sur la résistance au changement

Nous tenons, dans cette section, à définir la résistance et le concept de la résistance au changement, ses sources ainsi que les formes de celle-ci.

---

1. AUTISSIER D. et MOUTOT J-M op.cit. p109

### 2.1.1 Définition de la résistance

L'analyse linguistique et littéraire a révélé de multiples origines du mot résistance. Le premier sens du mot " résistance " est principalement dû aux choses. Sa première signification vient de la science physique, qui se réfère aux phénomènes physiques par opposition aux actions ou aux mouvements. La résistance consiste à faire en sorte qu'une force s'oppose, et n'est pas affectée par l'action. Dans l'environnement organisationnel, la résistance c'est aussi le blocage, le freinage, les obstacles, les entraves et l'opposition, ont donc une signification traditionnelle. Les gens, dans l'organisation, quand c'est la résistance, le boycott organisationnel sera utilisé pour signifier l'acte d'empêcher la mise en place d'un nouveau système organisationnel. Cependant, ce n'est pas ce que nous voulions dire. La résistance analysée ici traite de la résistance d'un seul point de vue, une définition plus précise de la résistance (des personnes) au changement organisationnel.

Selon Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 94)<sup>2</sup>, la résistance est comme étant " L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ".

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996; p. 486)<sup>3</sup>, la résistance au changement est "l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée".

La résistance au changement est alors définie comme "le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs" (Brassard et Brunet, 1994)<sup>4</sup>. Certaines définitions traditionnelles s'écartent du sens principal : au sens principal, la résistance est le résultat, l'action, le verbe, le comportement ou du moins un talent, pas seulement une attitude ou une expression.

Dans le changement organisationnel, le terme utilisé en recherche est résistance au changement. C'est le premier choix pour le terme " magnétorésistance " couramment utilisé dans les mots à la mode. Il exprime des réserves et des hésitations, mais il n'a pas été reconnu dans la littérature scientifique en constante évolution. En bref, résister aux changements est une méthode utilisée par des tiers, la plupart du temps, c'est-à-dire, que les tiers évaluent les employés (également appelés destinataires) visés par les changements comme résistants.

On attribue la résistance au changement à quelqu'un d'autre. On entend rarement quel-

---

2. COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p.

3. DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSELIN. Psychologie du travail et des organisations, Montréal, Gaëtan Morin, 1996, 500 p.

4. BRASSARD, A. et J.P. BRUNET. La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances. Dans : J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation, Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, p. 31-56, 1994.

qu'un dire : " je résiste au changement ".

Toutefois, maints gestionnaires déplorent que leurs employés résistent au changement. Pour sa part, Hafsi (dans Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003 page 649)<sup>5</sup> note que personne n'oserait dire : "J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte de handicap qu'il faut extirper, annihiler!". C'est dire combien le concept de résistance est perçu et à quel point il est malvenu en période de changement !

En ce sens, la résistance est un concept pécheur et destructeur au niveau personnel bien que le destinataire pense qu'il résistera dans la perception de la personne qui l'observe et la juge.

### 2.1.2 Définition de la résistance au changement :

Le concept de la résistance au changement a été abordé pour la première fois par COACH et FRENCH en 1947, dans leur article " overcoming résistance to change . "<sup>6</sup>. Pourtant, c'est bien la définition de COLLERETTE et DELISTE que nous retiendrons pour expliciter le phénomène de résistance au changement : " la résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement "<sup>7</sup>.

Ces réactions psychologiques répondent légitimement à une situation où le changement est perçu comme une menace pour le sujet pour BAREIL et SAVOIE(2003)<sup>8</sup>.

La résistance au changement est plutôt " un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement "<sup>9</sup>.

Selon la définition de résister ou même de résister au changement, on constate que les gens aiment les comportements habituels et sont même habitués au fait qu'ils préfèrent ne pas prendre de risques de changer, surtout dans le monde organisationnel ou ils pensent que ce dernier les mènera automatiquement à l'émergence de phénomènes qui tendent à s'opposer aux changements introduits et à compenser leurs effets, la résistance est donc

---

5. HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE. La stratégie des organisations : une synthèse, 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, 754 p.

6. MARSANC (2008) réussir le changement :comment sortir des blocages individuels et collectifs ?;ed de boeck,p100

7. COLLERETTE P et DELISTE G (2005) : Le changement organisationnel :théorie et pratique.PUQ p 94

8. DUBRULLEC et VALEAU P(2006) le don d'actions : une façon d'impliquer les salariés lors de l'introduction en bourse revue des sciences de gestion .p.23

9. BAREIL, Céline (2004).-Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions Transcontinental, p.66.

perçue comme l'attitude naturelle des salariés face au changement.

De ce fait, la résistance n'est pas toujours négative, et sans résistance, il n'y aura pas de changement. Elle permet au changement de se matérialiser, comme l'affirme CARTON Gérard-Dominique<sup>10</sup> : " les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits ". Par conséquent, les manifestations de résistance ne doivent pas nécessairement être des barrières au changement, au contraire, elles apparaissent en quelque sorte comme un canal permettant de comprendre le changement qui pose le plus gros problème pour les employés.

### 2.1.3 Les sources de la résistance :

La résistance au changement provient de différentes sources qui sont abordées ci-dessous :

**a) Des sentiments individuels :** Les individus, dans les organisations, montrent souvent une acceptation flottante du changement, pour leurs propres raisons, telles que la peur et l'incertitude en raison du manque d'informations sur la vision du changement ainsi que lors de sa phase de mise en œuvre, parce qu'ils sont exclus de la conception des changements. Le sentiment d'embarras qui surgit en dehors de la tâche et leur manque de précision réduit l'exécution. Comme le disait Kanter (1983)<sup>11</sup>, cette expression humiliante est généralement redoutée par les acteurs, en raison d'un manque de confiance en eux-mêmes et en leurs propres compétences, qui est en soi le résultat du style de gestion.

Les sentiments personnels affectent également la perception des intérêts personnels au changement. La capacité des employés à résister au changement dépend de leurs intérêts personnels, y compris le salaire, leur bien-être, les valeurs (qui ne sont pas parfois respectées par le style de gestion de l'entreprise) et une marge de manœuvre réduite. Par conséquent, "l'arbitrage rationnel" (Crozier & Friedberg, 1977)<sup>12</sup>, les acteurs ont montré que les inconvénients de la nouvelle organisation sont plus importants que ceux de l'organisation d'origine, et que les changements peuvent mettre en danger leur statut.

Les acteurs voient également que les changements, en particulier les changements technologiques, menacent leurs compétences et leurs connaissances acquises, qui sont dépassées face aux équipements avancés et aux nouvelles étapes de la nouvelle entreprise.

Ainsi, c'est l'intérêt personnel qui était l'une des sources de la résistance au changement

---

10. CARTON Gérard-Dominique " éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ", op.cit, p49

11. Kanter R.M. (1983), *The change masters*, New York, édition, Simon et Schuster, 432 pages

12. Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris : Ed. du Seuil, 436 pages.

(Brenot et Tuvée, 1996 )<sup>13</sup> et (Kotter et Schlesinger, 1983)<sup>14</sup> puisque ce dernier a été vu comme une sorte de remise en cause des situations personnelles des acteurs.

**b) Des sentiments collectifs :** L'évaluation des changements par les employés au sein de l'entreprise se fait collectivement, en particulier les employés qui pensent et agissent collectivement. De cette manière , l'intérêt collectif détermine leur attitude face au changement.

Quant aux deux auteurs Coch et French (1948)<sup>15</sup> , ils soutenaient que la résistance au changement serait une combinaison à la fois de réactions individuelles liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives issues de forces induites par le groupe et des normes de ce groupe (Lewin, 1951), non contre le changement en lui-même mais plus contre les protagonistes de ce changement et contre son mode de conduite et ses conséquences sur le plan social (Lawrence, 1969)<sup>16</sup>.

**c) Des variables organisationnelles :**

**Une communication déficiente :** Pour Kotter et Schlesinger (1983)<sup>17</sup> , accompagner cette problématique au niveau de la communication, entre le haut de l'organisation et entre les départements, est ce qui a provoqué une confusion, un manque de confiance et de compréhension de l'intention du changement , qui a mis les acteurs en difficulté, ce qui est une résistance à l'incertitude .

**Une divergence au niveau de la perception de l'existant et de la vision du changement :**

Le protagoniste du changement construit le sens du changement en fonction de sa propre situation ,qui est différente des autres participants. De même , la vision du changement n'est pas bien communiquée avec eux , ce qui conduit à des perceptions différentes de la situation initiale. Les différences entre la culture du protagoniste du changement et la culture et les pratiques de gestion actuelles exacerbent cette différence. Les employés rejettent les décisions prises par le plus haut niveau organisationnel et sont même en désaccord avec les méthodes de mise en IJuvre. La résultante à cette divergence était, comme le notaient d'ailleurs Strebel (2000)<sup>18</sup> et

---

13. Brenot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection "Que sais-je ?", 128 pages.

14. Kotter J-P. et Schlesinger L-A. (1983), § Choosing Strategies for Change§, in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.

15. Coch L. et French J.R.P. (1948), §Overcoming resistance to change§, *Human Relations*, Vol.1, p.512-532

16. Lawrence P-R. (1969), §How to deal with Resistance to Change§, *Harvard Business Review*, Vol.32, n°3, pp. 49-57

17. Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), " Choosing Strategies for Change", in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.

18. Strebel P. (2000), " Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ? ", *Le changement*, Harvard Business Review, pp. 157-178

Kotter et Schlesinger (1983)<sup>19</sup>, une source de l'attitude passive envers le changement.

**L'inertie relative de l'organisation :** L'inertie organisationnelle, au sein de l'organisation, est considérée comme une résultante des actions passées ainsi que d'autres variables organisationnelles. En effet, cette inertie pouvait avoir comme origine la culture (Allaire et Firsirotu, 1988)<sup>20</sup> ainsi que ce qui la compose comme normes, valeurs et traditions, surtout avec l'importance que revêt cette culture dans le champ organisationnel.

La peur de perdre cette culture, tant intéressante pour le corps social a pu restreindre la vision qu'avaient les acteurs du changement et les pousser à s'accrocher à des comportements passés.

Par ailleurs, l'inertie organisationnelle au sein d'une organisation peut avoir comme source la différence d'interprétation des événements organisationnels par les individus. Ce dernier point a d'ailleurs été cité par Allaire et Firsirotu (1988)<sup>21</sup> comme étant l'une des sources possibles de l'inertie aussi vécues par les acteurs (aussi bien pour ceux qui travaillaient dans une ancienne entreprise que ceux nouvellement embauchés). De plus, en raison de l'ambiguïté du modèle de gestion du changement, les acteurs ont une mauvaise visibilité de leur position et de leurs fonctions dans la nouvelles organisation, ce qui rend l'incertitude de plus en plus grande. Cependant, l'ensemble des protagonistes du changement est assez différent. Ils prévoient d'utiliser le changement comme source de première amélioration organisationnelle et de le rendre plus efficace pour répondre aux normes de production du groupe au sein de leur entreprise. Cette différence de perception du changement peut expliquer, en partie, la résistance passive au changement et la préférence relative des participants pour l'inertie.

#### 2.1.4 Les formes de résistances

En outre, d'autres travaux se sont intéressés aux formes que peut revêtir la résistance. Pour Carton (1997)<sup>22</sup>, la résistance peut apparaître sous la forme de :

- L'argumentation du changement qui peut se traduire par une négociation sur le fond et la forme du changement. Selon l'auteur, il s'agit d'une forme utile de résistance.
- La révolte qui peut s'appuyer sur une action syndicale, une demande de mutation, un recours à la hiérarchie ou encore une grève.
- Le sabotage ayant pour but de montrer la non légitimité du changement.

---

19. Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), § Choosing Strategies for Change§, in Perspectives on Behavior in Organizations, McGraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.

20. ALLAIRE Y. et Firsirotu M.E. (1988), "Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales", La culture organisationnelle - aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, pp. 197-225.

21. Ibid

22. Carton G.D. (1997), Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Paris, Village Mondial, 221 pages.

- L’inertie organisationnelle qui se traduit par une absence de réaction au changement. Elle caractérise les personnes qui laissent entendre qu’elles acceptent le changement mais qui tentent d’en différer l’application.

Par conséquent, nous voyons que la résistance peut prendre de nombreuses formes, de la simple méfiance à l’égard du changement à une résistance ferme. La résistance au changement peut être collective ou individuelles, positive ou passive, comme on peut être le seul à faire preuve de résistance, comme il peut être en groupe. Nous distinguons<sup>23</sup> :

**Les résistances actives ou explicites** Il existe trois formes de résistance active individuelle : l’agressivité ; la matérialité et la subtilité.

- a. Les formes agressives de résistance** Ces formes se réfèrent aux réactions visibles contradictoires. Elles peuvent se référer à toutes réactions visibles d’opposition. Il peut s’agir de conflits, haine, de confrontation avec d’autres membres de l’organisation, d’agressivité et/ou de colère, de refus d’exécuter une tâche demandée, ne pas accepter ce qui est offert comme formations, de préférer des menaces ou des critiques.
- b. Les formes matérielles de résistance** L’environnement physique de l’organisation a été attaqué par des individus. Ils peuvent recourir à la dépravation, à la protestation et même à la pétition pour protester contre les changements, les grèves et/ou les rébellions.
- c. Les formes subtiles de résistance** Elles sont plus indirectes. En raison de leurs caractéristiques ambiguës, se pose la question de savoir si vraiment elles sont le résultat du changement. Ont été remarquées plusieurs formes subtiles de résistance telles : l’arrivée en retard ; absence au travail, etc.

**Les résistances passives ou implicites** Parmi les formes passives de résistance au changement, il existe une autre distinction des aspects individuels et des aspects collectifs. Ainsi,

- La première est de rester indifférent. Les particuliers n’auront pas à proprement parler, il n’ya pas de réponse aux changements. Au lieu de cela, ce sera comme ce n’est rien.
- Dans la seconde forme, l’individu aura recours à l’isolement. Il peut ne pas poser de questions, ni chercher des informations ou de ne pas discuter avec les autres, ainsi, c’est le cas des personnes silencieuses.
- La troisième forme est le chaos ou la confusion. Les personnes qui s’opposent au changement ne savent pas quoi faire. Le personnel fera de mauvaises choses, posera beaucoup de questions, sollicite constamment les opinions des autres, il est atteint par l’inquiétude, fait semblant de ne pas connaître la priorité et/ou ne pas terminer le travail, en attendant la réponse, se poser des questions et oublier les nouvelles fonctions.

---

23. OUZANI Fodil et SI TAYEB Saliha : Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles Cas : de l’entreprise CEVITAL de Bejaia. Mémoire de master, option : management des organisations, université de Bejaia, juin 2014.

- Dans la quatrième forme, il ya l'attachement au passé. La nostalgie personnelle et continuer à exercer les tâches de l'ancien emploi, rester en contact avec son ancienne équipe de travail, et s'opposer à de nouvelles procédures, de nouveaux supérieurs ou de nouvelles tâches.
- La cinquième forme consiste à utiliser des choses comme se cacher, abandonner son bureau et fuir pour ne pas atteindre l'objectif du changement.
- La sixième forme consiste à éviter le travail ou à accomplir un strict minimum.
- ¶ La septième et dernière forme de résistance consiste a éviter le blâme et se faire critiqué. Il s'agit de se défendre constamment, il existe trois types de formes collectives de résistance au changement, le groupe à tendance à :
  - diminuer la vitesse d'exécution du travail
  - ou adopter une attitude d'obéissance aveugle
  - ou recourir au blocage des informations et à la diffusion de rumeurs.

Comme nous venons de le voir, il existe une multitude de façons de résister au changement. Pour y arriver à contrer ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui cause celles-ci, c'est ce qui sera abordé dans la deuxième section.

## **2.2 Les indicateurs de la résistance au changement**

Dans cette section, nous aborderons les typologies de la résistance au changement, les causes de cette résistance " pour quoi l'individu résiste au changement" ainsi que leurs conséquences.

### **2.2.1 Typologies de résistance des acteurs face au changement**

Certains auteurs ont tenté de faire une classification de l'attitude des acteurs face au changement. Il y a ceux qui se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations et ont identifié les acteurs qui font face au changement.

### **2.2.2 Les acteurs proactifs, passifs et opposants face au projet de changement**

Selon les auteurs AUTISSIER et MOUTOT <sup>24</sup> , les humains ont tendance à avoir peur du changement et prendre des mesures évasives pour éviter celui-ci. Dans ce cadre, trois types d'acteurs sont à distinguer :

**Décideurs :** Ce sont ceux qui prennent la décision de changer et qui seront responsables de justifier leur choix et d'en assurer les avantages et de mettre en IJuvre le changement.

---

24. AUTISSIER, David et MOUTOT ,Jean-Michel (2003)- Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.- Paris ;Ed. Dunod ,p113

**Une équipe de projet :** C'est une équipe de chefs de projet du changement , qui comprend tous les participants qui conçoivent, gèrent et implémentent les changements organisationnels.

**Les utilisateurs/ bénéficiaires :** Cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront affectés par le changement . Il existe généralement trois catégories :

Les acteurs proactifs Ce sont eux qui soutiennent le changement , ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects par opposition aux rôles passifs.

**Les acteurs passifs** Ils n'approuvent ni ne s'opposent au changement ,mais attendent de voir les résultats persuasifs. Ils ont besoin de sécurité et peuvent développer l'inertie. Lorsqu'on les questionnent, ils répondent que le projet était intéressant et nécessaire , mais ils ne le porteraient pas. En fait, ils s'opposent indirectement à ces changements.

**Les acteurs opposants** Ils s'opposent au changement et se comportent ouvertement comme adversaires. Il y a de nombreuses raisons à leur opposition. Ils pourraient avoir peur d'eux-mêmes, champ de puissance ; leur expertise, etc.

### 2.2.3 Causes de la résistance au changement au changement :

La résistance au changement constitue l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels. C'est pourquoi il convient d'en déterminer les raisons : pourquoi la résistance au changement ? Quelle sont les causes ?

Les raisons de la résistance au changement peuvent être synthétisées en quatre catégories qui sont représentées ci-dessous (voir figure n° 02).

**Causes structurelles et conjoncturelles** La nature des activités de l'organisation constitue des données importantes, selon les caractéristiques (niveau de hiérarchie, flexibilité, technologie, etc.), les attitudes des participants au changement.

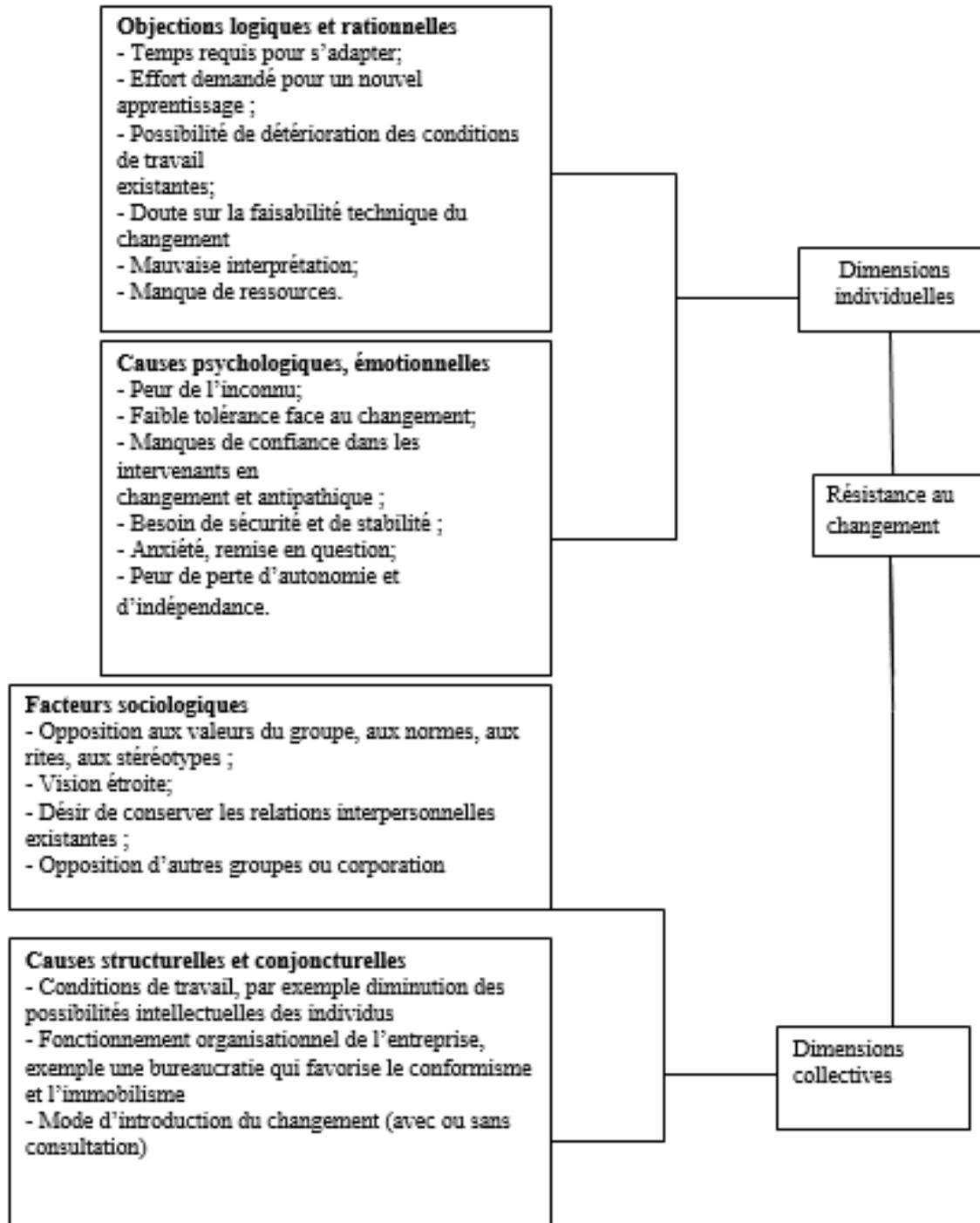
Dans certaines activités, les participants changent généralement en fonction de la nature du projet et des changements d'activités ; en fonction de certaines exigences qui doivent être adaptées. Ces données se sont formées parmi les parties prenantes, à savoir, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers correspondent à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur font croire le cloisonnement de l'organisation et font que les acteurs trouvent des difficultés à changer.

**Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance** Pour COLLERETTE [et al]<sup>25</sup> , ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur, au sein d'une organisation, à résister au changement. Parmi ces facteurs, citons :

---

25. COLLERETTE Pierre [et al].- Op.cit. p. 98

Figure n°02 : Les causes de la résistance au changement



Source : SHIMON, L. [et al] - *Psychologie du travail et comportement organisationnel* - Ed. Gaetan Morin, 2002, p.373.

**a- La peur de l'inconnu** Habituellement ,les gens rejettent toute tentative de changement parce qu'ils se sentent souvent obligés de changer leurs anciennes méthodes et d'adopter de nouvelles autres méthodes, ils préfèrent aussi souvent certains environnements plus stables parce que le changement représente l'inconnu de leur peur ,et la peur est proportionnelle à leur tolérance à l'ambiguïté.

**b-La remise en question de l'identité professionnelle** Pour les individus, le travail est une partie nécessaire de leur identité, ils préfèrent de gagner certaines valeurs ou croyances et rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

**c- La crainte de perdre ce qu'on possède** Par conséquent, lorsque des changements se produisent, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte de son bien-être, il tenait à ses acquis. Cependant, son comportement lié à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à l'organisation ou à son dirigeant.

**d- La préférence de la stabilité** Les changements peuvent également plonger les employés dans les funérailles. En effet ,les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisées ; ils ont du mal à s'adapter aux nouveaux leaders. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

**Les facteurs sociologiques de la résistance** Pour COLLERRETTE [et al]<sup>26</sup> , en ce qui concerne le système social, il y a résistance parce que les changements provoquent, souvent, des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mIJurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent, généralement, à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

**Les objections logiques et rationnelles** Ce sont des facteurs liés au mode d'introduction du changement, au temps requis pour s'adapter, à l'effort demandé pour l'apprentissage, etc. Les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet de changement. L'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement.

---

26. Ibid.

Certaines personnes peuvent réserver de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

### 2.2.4 Critique et conséquences de la résistance au changement :

**Conséquences de la résistance au changement** Les effets de la résistance<sup>27</sup> sont multiples et peuvent être destructifs et nuisibles pour une organisation :

- La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire.
- Les résistances peuvent conduire à un retour en arrière et à une suspension temporaire ou permanente des pensées de changement.
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mini- succès ou un échec.
- La résistance réduira la productivité et entraînera une baisse d'efficacité.
- Les conflits s'intensifient.
- Pour sa part, le destinataire " résistant " éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur.
- Le taux d'absentéisme des acteurs et d'accidents de travail augmente, son investissement émotionnel dans le travail a diminué. Cela peut lui causer de la fatigue et de la déprime.

Bref, d'un point de vue humain, les conséquences sont catastrophiques. Du point de vue organisationnel, le succès du changement est également mis en péril par la résistance au changement .

Céline Bareil, dans un de ses articles<sup>28</sup> , résume les effets de la résistance qui sont multiples et qui peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997)<sup>29</sup> . En plus de changer ces dimensions, la résistance réduit également la productivité et conduit à une baisse d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle " gagnant/perdant ".

---

27. HAFSI, Taïb et DEMERS, Christiane, (1997).-Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. -Montréal : Éd. Transcontinental, p322.

28. BAREIL Céline :la résistance au changement :synthèse et critiques des écrits cahier n04-10 Aout 2004 HEC Montréal.

29. HAFSI, T. et C. DEMERS. Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.

Pour sa part, le destinataire " résistant " éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

**Critique de la résistance au changement :** Depuis les cinquante dernières années et la parution des textes de Coch et French (1947)<sup>30</sup> et de Lawrence (1969)<sup>31</sup>, le concept de " résistance au changement " s'est imposé comme un thème récurrent, malgré ses nombreuses limites (Bareil et Boffo 2003)<sup>32</sup>. Certaines critiques méritent d'être énoncées :

a. La résistance au changement souffre du biais du blâme individuel. À cet égard, King (1990)<sup>33</sup> souligne que la psychologie souffre du "biais du blâme individuel " puisqu'à chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est question de résistance et seule cette perspective est offerte. Il est temps de reconnaître les six catégories de causes équitablement. En effet, il est à se demander s'il s'agit d'un phénomène spécifique à l'arrivée et à la mise en IJuvre d'un changement ? Ou à un excès de changements dilapidés ? Ou au syndrome du changement répétitif ? Ou à des dirigeants devenus des " changeaholiques " ? A cet égard, il est plus qu'utile de trouver d'autres façons d'aborder les réactions du destinataire.

Le gestionnaire a, quant à lui, tendance à blâmer automatiquement le destinataire lorsque ce dernier questionne le changement. Il fait alors l'erreur fondamentale d'attribution, c'est-à-dire qu'il attribue la cause de sa résistance à l'individu (ou au groupe) plutôt qu'à la décision stratégique du changement et à sa mise en IJuvre. La résistance est donc dépendante de l'observateur. Elle est trop souvent assimilée à un dysfonctionnement symptomatique (symptômes individuels ou collectifs ; actifs ou passifs) de l'individu.

b. La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur. Adhérer

---

30. COCH, L. et J. R. P. Jr. FRENCH. *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, 1, 1947-1948, p. 512-532.

31. LAWRENCE, P.R. How to deal with resistance to change, Harvard Business Review, 47, 1, 1969, p. 4-12.

32. BAREIL, C. et C. BOFFO. " Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance ", dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations*, tome 3, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.

33. KING, N. *Innovation at work : the research literature*. Dans West, M.A., Farr, J.L. *Innovation and Creativity at work : psychological and organizational strategies*. England : Wiley, 1990.

à cette vision fait en sorte qu'on ne juge pas la nature du changement mais plutôt les individus qui doivent souffrir. De plus, elle ne tient pas compte du fait qu'un destinataire peut désirer un changement depuis longtemps et simplement ne pas y résister. Des auteurs y ripostent en affirmant que l'absence de résistance est même plus inquiétante que sa présence!

D'autres arguments que la résistance peut aussi être inconsciente! En sortira-t-on jamais? En fait, on préfère croire que la résistance est une manifestation que quelque chose ne va pas et qu'il ne peut y avoir des changements sans douleur, sans stress ni épuisement.

Brassard (1996)<sup>34</sup> suggère la nécessité de dépasser la seule problématique de la résistance qui ne permet pas vraiment d'expliquer les phénomènes. Selon lui, la résistance serait une réponse rationnelle du point de vue de l'acteur dans un contexte donné. Elle mérite donc d'être apprivoisée en tant que manifestation et non en tant que résistance.

- c. L'éventail des interventions demeure limité. En fait, l'interprétation des sources de résistance nécessitent souvent des interprétations psychologiques assez approfondies, que peu de gestionnaires peuvent se permettre de faire; seuls les spécialistes du comportement parlent de modes thérapeutiques et ce sont surtout eux qui y ont jusqu'ici trouvé leur compte. Une fois qu'un gestionnaire a tenté de comprendre la source de résistance, que fait-il? Peu d'interventions sont suggérées. De plus, sur le plan opérationnel, les gestionnaires semblent réfractaires à en parler. On voudrait bien l'aborder mais on craint d'amplifier le phénomène.
- d. Peu d'études sérieuses sur le terrain (empiriques) ont été menées sur la résistance au changement. Les études empiriques et surtout transversales et diachroniques sur le sujet sont rarissimes.
- e. On ne peut pas prédire la résistance au changement. En fait, les études ne peuvent prédire ni à quel moment, ni dans quelles conditions exactes, se manifestent les résistances au changement (Brassard, 1996)<sup>35</sup>. Il est donc difficile de les gérer.
- f. Finalement, il est difficile de mesurer la résistance au changement. Ce concept n'a toujours pas été opérationnalisé. Il n'existe pas à notre connaissance, de mesure fidèle et valide de la résistance. Lorsqu'on essaie de la décrire, on indique ses manifestations, qui sont ni plus ni moins que des manifestations aussi associées à un climat de méfiance. Ou on mesure les attitudes envers un changement et lorsqu'elles sont négatives et les auteurs concluent à de la résistance. . . On infère la résistance au changement à partir d'observations et de discussions. Pour le mesurer, c'est souvent par l'intermédiaire d'une tierce partie, qui elle-même, souffre de la situation et n'y est pas neutre. Peut-on parler de mesure juste et sans biais? Il est étonnant de consta-

34. BRASSARD, A. "Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations " dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses InterUniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996, p. 3-15.

35. Ibid.

ter qu'auprès d'un groupe de destinataires, la réponse à la question " résistez-vous au changement ? " est foncièrement négative alors qu'aux yeux de leurs patrons, ils résistent au changement.

## 2.3 Adaptation et appropriation du changement organisationnel

Une adaptation et acceptation du changement ouvre la porte pour une compréhension de la résistance au changement où les individus seront menés à bien comprendre et les aider à être les acteurs principaux pour la mise en IJuvre d'un changement déjà considéré comme un obstacle. Nous tenons à déterminer l'acceptation du changement des acteurs ainsi que l'angle d'apprentissage et le désarmement de la résistance et enfin nous exposons un processus cognitif de la résistance au changement.

### 2.3.1 L'acceptation du changement et son appropriation :

Une des déterminantes de l'acceptation du changement par les acteurs est leur capacité à changer qui est assimilée par des auteurs à leur capacité de recevoir le changement.

Rogers (1995)<sup>36</sup>, par exemple, a classé les acteurs récepteurs du changement selon leur "réceptivité à l'innovation" ou "innovativeness" ou encore leur propension individuelle au changement. Il définit la réceptivité à l'innovation comme étant "la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système social". D'autres auteurs, comme Midgley et Dowling (1978)<sup>37</sup>, considèrent que la propension au changement reflète celle de l'acteur à changer.

Selon ces deux auteurs, cette propension traduit donc "un attribut inobservable et inné d'une personne".

Une autre déterminante de l'acceptation du changement ainsi que de la réussite de sa diffusion est la cohésion du groupe d'acteurs.

Cette notion de cohésion traduit une sorte de contagion sociale entre les individus appartenant au même système organisationnel.

Une contagion qui peut avoir deux sources importantes (Burt, 1987)<sup>38</sup> :

**La cohésion** qui constitue une dimension importante pour le processus du changement dans la mesure où, un acteur qui a accepté le changement aura une influence positive

---

36. Rogers E-M. (1995). Diffusion of Innovations. New York, The Free Press, 418 pages.

37. Midgley D-F. et Dowling G-R. (1978), "Innovativeness : the concept and its measurement," Journal of Consumer Research, Vol.5, N° 4, pp. 229-242.

38. Burt R.S. (1987), "Social Contagion and Innovation : Cohesion versus Structural Equivalence", American Journal of Sociology, Vol.92, n°6, pp. 1287-1335.

et stimulatrice sur l'appropriation des autres individus avec lesquels il a un contact permanent.

**L'équivalence structurelle** (la concurrence sociale entre les acteurs) peut être une source de contagion sociale dès lors qu'il existe un état de concurrence et de compétition entre un acteur qui a adopté le changement et un autre acteur encore réticent. Partant de ce postulat, Burt (1987)<sup>39</sup> considère en premier lieu, que deux individus appartenant à la même structure sociale, ont une proximité sociale quand ils entretiennent des relations semblables avec les autres individus issus d'autres strates organisationnelles.

En second lieu, cette équivalence permet à l'acteur encore réticent de changer sa perception à l'égard du changement qui devient alors plus attractif. Le sentiment de compétition conduit ainsi cet acteur à adopter le changement en question. En Rejoignant l'idée de la contagion sociale, Zmud (1984)<sup>40</sup> stipule que l'interaction entre les membres d'un groupe social peut accélérer l'adoption d'un changement par l'intermédiaire de réseaux informels existants entre les acteurs.

En outre, faire accepter le changement par le système organisationnel dépend aussi des attributs perçus du changement. Rogers (1995)<sup>41</sup> en distingue cinq :

- La complexité liée à la compréhension du changement.
- L'avantage relatif au changement en termes de rentabilité économique, de diminution d'inconvénients, d'un gain de temps ou d'effort ou encore d'un gain de prestige social.
- La compatibilité avec les valeurs des acteurs, leurs croyances et leurs expériences passées.
- La testabilité du changement qui peut être expérimentée sur une base limitée avant de la diffuser à toute une population.
- L'observabilité des résultats c'est-à-dire leur visibilité.

Aussi, l'intégration du changement dans la vie organisationnelle ne se limite pas à son acceptation par les acteurs mais englobe aussi son appropriation par ces derniers.

La notion d'appropriation du changement, pour reprendre Autissier et Wacheux (2000, p37)<sup>42</sup>, "consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise". Selon ces deux auteurs, l'appropriation du changement traduit donc l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des acteurs.

Il s'agit alors d'un processus qui dure dans le temps traduisant une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement de l'organisation. Ce qui

---

39. Burt R.S. (1987), "Social Contagion and Innovation : Cohesion versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, Vol.92, n°6, pp. 1287-1335.

40. Zmud R-W. (1984), "An Examination of Push-Pull Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work", *Management Science*, Vol.30, n° 6, pp. 727-738.

41. Rogers E-M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York, The Free Press, 418 pages.

42. Autissier D .et Wacheux G.(dir)(2000),*structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du management dans les entreprises* .Paris : L'harmattan ,320pages

amène d'autres auteurs, comme Schaffer et Thomson (2000)<sup>43</sup> et Duck (2000)<sup>44</sup>, à insister sur l'importance pour les réformateurs de trouver un équilibre entre la volonté d'obtenir des résultats rapides et le temps nécessaire à l'appropriation du changement par les acteurs.

Par ailleurs, l'appropriation du changement est fortement liée à la participation des acteurs dans la conception et dans l'exécution du changement. Cette participation traduit le fait que les acteurs sont informés du changement envisagé, de ses caractéristiques et de ses modalités ainsi que de ses conséquences sur le mode de travail. Ce qui est de nature à accélérer leur appropriation du changement en question (Coch & French, 1948)<sup>45</sup>.

Cependant, la participation n'est pas toujours souhaitée par les acteurs, certains ont peur d'exprimer leurs points de vue ou d'avoir plus de responsabilité, d'autres vont mal comprendre les objectifs de cette participation pour imposer ou exécuter des changements sans consulter la hiérarchie.

Ainsi, devant ces limites, il importe que certaines conditions soient fournies au préalable de cette participation, telles que par exemple la définition d'une manière relativement claire d'un cadre sécurisant de règles qui constituerait les limites de cette participation.

En outre, il existe des mécanismes qui peuvent servir l'appropriation du changement tels que : les supports organisationnels (les formations) ou les dispositifs de facilitation (suivi) mis en place par l'entreprise au service des acteurs (Kotter, 2000)<sup>46</sup>. Ces supports organisationnels constituent des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel et dotent les acteurs de nouvelles capacités, leur permettant d'assumer leurs nouveaux rôles, ainsi que d'un capital de connaissances propice à l'atteinte de la cible organisationnelle (Autissier et Moutot, 2003)<sup>47</sup>.

En outre, pour certains auteurs, ces organisations peuvent être un moyen de désarmer la résistance au changement, à condition qu'elles aident à présenter le changement avec moins de menaces et qu'elles influencent les opinions des gens sur le processus de changement, en obtenant ainsi plus d'avantages et de vision.

Aussi, dans le cadre des formations en période de changement, Autissier et Moutot

---

43. Schaffer R-H. & Thomson H-A. (2000), " Les meilleurs programmes de changement sont ceux qui commencent par des résultats ", *Le changement*, Harvard Business Review, pp. 213-242.

44. Duck J.D. (2000), "Gérer le changement : L'art de l'équilibre", *Le Changement*, Harvard Business Review, pp. 61-92.

45. Coch L. & French J.R.P. (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, Vol.1, pp.512-532.

46. Kotter J-P. (2000). " Conduire le changement : huit causes d'échec ". Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation. pp. 1-24.

47. Autissier D. & Moutot J.M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Edition Dunod, 252 pages.

(2003, p63- 64)<sup>48</sup> ajoutent qu'il est nécessaire que certaines conditions soient réunies pour que ces formations soient efficaces et pour qu'elles soutiennent le processus du changement :

- Des conditions relatives à l'existence d'un plan de formation préalable, ce qui peut d'ailleurs, constituer, selon ces deux auteurs, une source de difficulté car il n'est pas aisé de connaître l'écart à combler entre le niveau des connaissances existantes et les connaissances requises pour le changement. Plus précisément, c'est le niveau des compétences existantes qui est difficile à évaluer et cela en raison de l'hétérogénéité qui les caractérise ou encore en raison de manque de référentiel,
- Au préalable de chaque formation, les membres doivent savoir pourquoi ils participent à telle ou telle session de formation.  
En d'autres termes, les objectifs et le contenu de la formation doivent être explicites,
- Le contexte de la formation est aussi important dans la mesure où il doit être " sain, c'est-à-dire, dans lequel les participants ne font pas de découvertes à chaud qui soient susceptibles de les déstabiliser. Afin de prévenir ces risques, il est notamment indispensable de clarifier au préalable les questions relatives aux rôles et responsabilités ainsi qu'aux changements majeurs d'organisation", la nécessité d'une introduction sur le changement, ses objectifs, le contexte d'établissement et les acteurs concernés. Ce n'est qu'après cette phase introductive que le formateur doit intégrer le contenu technique de la formation, en suivant "le fil logique qui doit permettre à chacun et à tout moment de savoir pourquoi il est en train d'apprendre tel point",
- L'existence de supports pédagogiques au service des participants qui doivent être validés et appuyés par une synthèse comportant les points essentiels de la formation,
- Une dernière condition est avancée par les deux auteurs et qui concerne le choix du formateur comme étant garant de la réussite ou de l'échec de la formation. Ce formateur peut être interne à l'entreprise. L'avantage, pour cette dernière, est de profiter de son expertise (connaissance du métier et du contexte organisationnel) et de pouvoir capitaliser sur l'employé formateur qui voit son expertise enrichie grâce à la formation.

Cependant, Autissier et Moutot (2003)<sup>49</sup> notent qu'il n'est pas toujours aisé pour l'entreprise de trouver en son sein un employé ayant des capacités requises d'un bon formateur (pédagogue et ayant le sens de la communication). D'autant plus que, même si le formateur communiquant existe dans l'organisation, il n'est pas toujours possible pour lui de se libérer de ses activités quotidiennes pour établir la formation. Malgré l'existence de plusieurs supports et outils qui contribuent à l'acceptation du changement organisationnel par les acteurs, cela reste un phénomène qui n'est pas naturel dès lors que les membres d'une organisation peuvent présenter des résistances et constituer ainsi des freins à la mise en l'œuvre du changement.

---

48. AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).- pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.- Paris, Ed : Dunod.

49. Autissier D. et Moutot J.M. (2003), Pratiques de la conduite du changement, Edition Dunod, 252 pages.

### 2.3.2 Le changement sous l'angle de l'apprentissage :

Avant de faire le lien entre le changement organisationnel en tant que processus et l'apprentissage organisationnel, essayons d'aborder ce dernier concept.

L'apprentissage se définit comme un "phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes" (Koeing, 1994, p78)<sup>50</sup>. Il est aussi vu comme un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des "erreurs" et les corrigent en modifiant leurs théories d'action. Argyris et Schön, 1978<sup>51</sup>, pour leur part, définissent le processus d'apprentissage comme un processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles. Pour Weick et Roberts (1993)<sup>52</sup>, l'apprentissage est un processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.

Et enfin, Bandura (1977)<sup>53</sup> analyse l'apprentissage comme une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle.

**Les processus d'apprentissage associés au changement :** Bien que la littérature sur l'apprentissage organisationnel soit très abondante, nous limitons cette partie de notre étude théorique principalement aux travaux d'Argyris (1995)<sup>54</sup> et d'Argyris & Schon (1978)<sup>55</sup>, comme étant des auteurs ayant eu des contributions majeures dans l'édifice des connaissances concernant le concept de l'apprentissage organisationnel.

La théorie d'Argyris (1995)<sup>56</sup> met en avant une distinction entre deux types de schémas d'action ou de théories d'action au sein de l'organisation. La première forme correspond aux théories d'action ou aux théories de référence qui comprennent les croyances, les attitudes et les valeurs des individus (Espoused theory). A côté de ces premières théories, il existe des schémas d'action que les acteurs utilisent effectivement dans leurs actions (theory in use).

En outre, Argyris et Schon (1978)<sup>57</sup> montrent qu'il existe un décalage ou un conflit

---

50. Koenig G. (1994), " Apprentissage organisationnel : un état des lieux ", Revue Française de Gestion, n° 85, Février, pp. 76-83.

51. Argyris C. et Schon D. (1978), *Organizational learning : A theory of action perspective*, Reading, MA : Addison Wesley.

52. Weick, K.E and K.H. Roberts (1993), "Collective Mind in Organizations : Heedful interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n° 3, pp. 357-381.

53. Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 247 p.

54. ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, traduit par Georges Loudière, InterEditions.

55. Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning : A theory of action perspective*, Reading, MA : Addison Wesley

56. Ibid.

57. Ibid.

entre les deux types de théories d'action. Ensuite, à la base de cette première différenciation, les auteurs distinguent deux types d'apprentissage constituant le cIJur de leur théorie et qui dominent la littérature d'aujourd'hui : l'apprentissage en "boucle simple" et l'apprentissage en "double boucle".

Nous pouvons mettre en évidence les fondements des deux types de processus comme suit :

**a- L'apprentissage en "boucle simple" :** Il s'agit d'un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et non remis en cause. Ce qui suppose qu'une organisation, en détectant un dysfonctionnement, modifie ses pratiques existantes. Ce changement peut traduire une amélioration à l'intérieur des cadres préétablis ainsi que l'adaptation des théories d'usage sans remettre en cause leur structure (Argyris et Schön, 1978) <sup>58</sup> .

Ainsi, cette action de changement concernerait en premier lieu, le management intermédiaire touchant des procédures et des objets bien circonscrits (la diminution des coûts de production, l'amélioration de la capacité d'une machine) (Duncan, 1974 ; Kim, 1993) <sup>59</sup> . Dans le cadre de l'apprentissage en " simple boucle ", le changement se base donc sur des structures cognitives et des procédures existantes pour la détection et la correction des dysfonctionnements. La modification des pratiques ne touche pas les principes qui les régissent. Toutefois, cet apprentissage est peu novateur et il ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans changer leur nature (Dodgson, 1993).

Selon Argyris (1995) <sup>60</sup> et Argyris et Schon (2002) <sup>61</sup> , agir selon le modèle d'apprentissage de "simple boucle", peut générer des malentendus et des "routines défensives" qui sont définies, par ces deux auteurs, comme étant "toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras, ou de ressentir une menace qui les empêchent en même temps d'en découvrir les causes".

En effet, si les acteurs utilisent le modèle d'apprentissage de "simple boucle", ils acquièrent un apprentissage restreint car leur capacité décisionnelle est limitée. Cet apprentissage favorise une sorte de surprotection qui empêche les acteurs d'évoluer et surtout favorise un comportement de passivité et de dissimulation. Ce type de comportement constitue alors un obstacle au changement profond de l'organisation puisqu'il contribue au renforcement des cadres d'action et de pensée existants. Les acteurs restent ancrés dans ces cadres et sont réticents pour leur remise en cause.

---

58. Ibid.

59. Duncan R.B. (1974), "Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment : Some Implications for Organizational Learning", *Decision Sciences*, Vol.5, n° 4, pp. 705-725

60. Argyris C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, traduit par Georges Loudière, InterEditions.

61. Argyris C. & Schon D. (2002), *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Editions De Boeck Université.

Cette idée a été confirmée par Starbuck (1983)<sup>62</sup> qui a souligné que des changements de type incrémental peuvent conduire à ce que les organisations soient incapables de se transformer en profondeur.

**b- L'apprentissage en double boucle :** Il s'agit d'un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux, conduisant à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action.

En effet, face aux dysfonctionnements, l'organisation peut modifier les structures de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation (Argyris et Schön, 1978)<sup>63</sup> ; (Ventriss et Luke, 1988)<sup>64</sup>.

Ainsi, les théories d'usage et les théories d'action sont questionnées. Par conséquent, la dimension cognitive de l'organisation se trouve remise en cause. C'est ce qu'affirme Kim(1993)<sup>65</sup> pour qui, l'apprentissage en "double boucle" constitue une rupture avec les savoirs existants, permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux. Il est alors source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories d'action.

Ce deuxième type d'apprentissage, se voulant profond, est assimilé à une source de déstabilisation (Hedberg, 1981)<sup>66</sup> qui se produit quand les dysfonctionnements ne peuvent pas être éliminés d'une manière simple c'est-à-dire, par un apprentissage en "simple boucle".

Pour Argyris [et al] (2002)<sup>67</sup>, cette forme d'apprentissage résulte d'un conflit entre les théories d'action et les théories d'usage. Un conflit qui donnerait lieu à une recherche permettant de revoir les théories d'action. Concrètement, dans le cadre d'un apprentissage en " double boucle " et suite à une investigation organisationnelle, les acteurs se rendent compte qu'ils doivent changer les valeurs de leurs théories d'usage afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel.

**L'expérimentation et l'expérience au service du changement :** Dans une ligne de pensée similaire adoptée par Argyris et Schon<sup>68</sup>, des auteurs comme Cyert et March

---

62. Starbuck W-H. (1983), " Organizations as action generators ", American Sociological Review, Vol.48, n°1, pp. 91-102

63. Argyris C. & Schon D. (1978), Organizational learning : A theory of action perspective, Reading, MA : Addison Wesley.

64. Ventriss C. & Luke J. (1988), " Organizational learning and public policy : towards a substantive perspective ". American Review of Public Administration, Vol.18, n°4, pp. 337-357.

65. Kim H-D. (1993), " The link between individual and organizational learning ", Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.

66. Hedberg B. (1981), §How organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C., Starbuck, W-H. (Eds). Handbook of Organizational Design, Vol.1, Oxford University Press, Oxford, pp.3-27

67. Op ;cit

68. Argyris C. & Schon D. (1978), Organizational learning : A theory of action perspective, Reading, MA : Addison Wesley.

(1970)<sup>69</sup> et Levitt et March (1988)<sup>70</sup> ont fait une distinction entre deux types d'apprentissage :

- Apprendre par l'adaptation aux stimuli environnementaux qui affectent le comportement. Par l'expérience, une organisation peut changer les routines qui la composent .
- Ces routines sont passées et l'expérience acquise. Ils permettent une certaine stabilité et homogénéité du comportement organisationnel au fil du temps .
- Ainsi, l'organisation, par une dynamique incrémentale et suivant une logique de rationalité adaptative, effectue des améliorations de ses modes de fonctionnement et de ses routines existantes (Cohen et March 1974)<sup>71</sup> .
- Tout comme l'apprentissage de "simple boucle", ce premier type d'apprentissage ne génère pas de modification au niveau du cadre d'action et des croyances.
- Un apprentissage qui concerne le volet cognitif de l'organisation et qui est généré par une transformation des cadres de référence et des modèles mentaux. Il s'agit d'un apprentissage qui implique pour l'organisation la remise en cause de ses présupposés ou de ses hypothèses de base (Mason et Mitroff, 1981)<sup>72</sup> .

Ce type d'apprentissage est considéré par Dodgson (1993)<sup>73</sup> , comme une révolution cognitive. Ce qui permet d'ailleurs de le rapprocher à l'apprentissage de "double boucle".

En outre, pour Koenig (1994 : p77)<sup>74</sup> l'apprentissage organisationnel serait la résultante de deux phénomènes : l'expérience et l'expérimentation. L'expérience ou "l'exploitation des régularités" est propice à l'amorçage d'un processus d'apprentissage dès lors que les individus cherchent d'une manière continue à améliorer leurs actions existantes.

De plus, à travers des expériences, les individus et les organisations ont changé la nature de leur relation avec l'environnement. Ils ont modifié leurs méthodes d'interprétation pour développer les contre mesures innovantes et de nouveaux comportements. Par conséquent, même en cas de problèmes, les expériences peuvent permettre aux organisations d'obtenir des réponses.

Selon Koenig (1994) la distinction entre l'expérimentation et l'expérience repose sur un arbitrage entre les opérations et les projets donc entre deux forces opposées, à savoir,

---

69. Cyert R.M. & March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, traduction de *A Behavioral Theory of the Firm* (1963), Dunod, 341 pages.

70. Levitt B. & March J-G. (1988). *Organizational learning* ", *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp. 319-340.

71. Cohen M. & March J. (1986), *Leadership and ambiguity : The american College President*. Mc Graw Hill, 2<sup>e</sup> édition. Combridge, Harvard Business School press, 320 pages.

72. Mason R-O. & Mitroff I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, and Techniques*. John Wiley, New York.

73. Dodgson M. (1993), "Organizational learning : a review of some literatures", *Organization Studies*, Vol.14, n° 3, pp. 375-394.

74. Koenig G. (1994), " Apprentissage organisationnel : un état des lieux ", *Revue Française de Gestion*, n° 85, Février, pp. 76-83.

l'ordre et le désordre. L'ordre se situe au niveau de l'opération et le désordre, quant à lui, se situe dans le projet du changement (Mbengue, 1997)<sup>75</sup> et (Thiétart, 2001)<sup>76</sup>.

Selon Laroche et Nioche (1994)<sup>77</sup>, l'ordre et la stabilité permettent aux organisations d'assumer leurs missions et aux acteurs de se positionner au sein d'une structure. Cet ordre est de nature à réduire une complexité problématique et de rassurer les acteurs.

A l'opposé, la force de l'instabilité et le désordre résultent de l'initiative individuelle, propice à l'exploration des domaines inconnus et à l'innovation, donc propice aux expérimentations.

Ainsi, au sein des organisations apprenantes, une dialectique apparaît entre l'ordre et le chaos (Mbengue, 1997)<sup>78</sup>; (Thiétart et Forgues, 1993)<sup>79</sup>; (Thiétart, 2000)<sup>80</sup>. Ce qui nous mène à dire que la capacité de changement est déterminée par les compétences d'apprentissage organisationnel car l'aptitude d'apprentissage permet de faire face de manière continue aux nouvelles exigences de l'environnement.

L'existence de cette dialectique pousse à s'interroger sur la manière avec laquelle est gérée cette dualité dans l'organisation et la réponse qu'offre la théorie d'une manière unanime, c'est "l'auto organisation" (Koenig, 1994)<sup>81</sup>.

L'auto organisation est définie par Thiétart (2001, p371)<sup>82</sup>, comme étant "un processus émergent d'organisation [...]. Cette organisation peut être la résultante des apprentissages des acteurs qui vont chercher des solutions locales aux problèmes qu'ils rencontrent, solutions dont les meilleures seront sélectionnées et conservées".

Au sein de cette organisation apprenante, les acteurs doivent donc éviter d'être ancrés dans des routines et d'être ainsi figés dans une perception statique de l'activité.

---

75. Mbengué A. (1997), " Le fonctionnement dual des organisations ", Revue Française de Gestion, n°114, juin-juillet-août.

76. Thiétart R-A. (2001), " Management et complexité : concepts et théories ", in Martinet A.C. et Thiétart R.A., Stratégie, Actualité et futurs de la recherche, Vuibert FNEGE, pp. 361-375.

77. Laroche H. & Nioche J.P. (1994), "La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes", in Laroche H. et Nioche J.P., Repenser la stratégie, fondements et perspectives, Editions Vuibert, pp 349-372.

78. Mbengué A. (1997), " Le fonctionnement dual des organisations ", Revue Française de Gestion, n°114, juin-juillet-août.

79. Thiétart R-A. & Forgues B. (1993), " La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, Revue Française de Gestion, mars-mai, n° 93, pp. 5-15.

80. Thiétart R-A. (2000), " Gérer entre l'ordre et le chaos ", Cahier de recherche n° 283. Mai, Centre de Recherche MKG Stratégie Prospective, DMSP, 12 pages.

81. Thiétart R-A. (2000), " Gérer entre l'ordre et le chaos. Op. cit.

82. Thiétart R-A. (2001), " Management et complexité : concepts et théories ", in Martinet A.C. et Thiétart R.A., Stratégie, Actualité et futurs de la recherche, Vuibert FNEGE, pp. 361-375.

La lutte contre cette inertie et la volonté de changement peut se faire grâce à une tolérance d'une "dose raisonnable d'opposition" (Mbengue, 1997)<sup>83</sup>. Cette tolérance se fait selon Pascal (1990, p236)<sup>84</sup>, par "l'incitation de remettre en cause la routine et le statu quo; un degré d'autonomie et de délégation d'autorité suffisant à tous les niveaux de l'organisation; l'absence d'une domination trop marquée d'un cadre de référence au travers duquel se règlent les décisions; la capacité à intégrer et prendre en compte une grande diversité d'informations externes...".

Il en ressort de cette dernière citation, qu'il importe dans l'organisation de favoriser l'initiative des acteurs, et de leur accorder de l'autonomie qui permet de construire des solutions et de révéler l'ordre caché (Koenig, 1993)<sup>85</sup>. Selon cette perspective, les protagonistes du changement doivent pousser les acteurs à établir des expérimentations avec ce qu'elles impliquent en termes d'apprentissage.

A cet égard, Kotter (2000, p.9)<sup>86</sup> appelle les réformateurs à encourager "la prise de risque, ainsi que les idées, actions, activité non conventionnelles". Par ailleurs, cette vision insiste sur l'importance du fait que le leader soit doté de certaines qualités et aptitudes particulières telles que, l'observation, le dialogue et l'écoute qui peuvent permettre l'émergence de nouvelles stratégies, l'instauration d'une dialectique et la naissance de nouvelles expérimentations (Thiétart, 2000)<sup>87</sup>.

Pour Claveau [et al], (1998)<sup>88</sup>, il est nécessaire que la Direction soutienne les acteurs et qu'elle accorde une confiance suffisante en leur "puissance créatrice" de l'évolution continue de l'organisation (Pascale, 1990)<sup>89</sup>.

Donc, il importe d'établir un contexte favorable à l'engagement et au débat qui serait propice à la discussion des normes établies et leur modification (Pascale [et al], 1997)<sup>90</sup>.

Tous ces auteurs cités précédemment tournent autour de l'idée que les compétences d'apprentissage se développent dans une organisation qui tolère l'ambigüité et la confusion. En effet, la libération et l'amélioration de l'initiative de l'acteur permet aux gens de

---

83. Ibid.

84. Pascale R.T (1990), *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, 350 pages.

85. Koenig G. (1993). " Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Novembre, pp. 4-17

86. Kotter J-P. (2000). " Conduire le changement : huit causes d'échec ". *Collection Harvard Business Review*. Editions d'organisation. pp. 1-24.

87. Thiétart R-A. (2000), " Gérer entre l'ordre et le chaos ", *Cahier de recherche n° 283*. Mai, Centre de Recherche MKG Stratégie Prospective, DMSp, 12 pages.

88. Claveau N., Martinet A.C. & Tannery F. (1998), " Formes et ingénierie du changement stratégique ", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 70-87.

89. Pascale R.T (1990), *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, 350 pages.

90. Pascale R., Millermann M., Gioia L., (1997). *Changing the Way We Change*, *Harvard Business Review*, november-december, 14 pages

créer de nouvelles connaissances, créant ainsi de nouvelles capacités d'apprentissage. En d'autres termes, l'expérience et les changements qu'elle peut apporter l'induction au niveau organisationnel est le vecteur de l'apprentissage collectif.

C'est ce que soutiennent Crozier et Friedberg (1977)<sup>91</sup> pour qui, les apprentissages collectifs, dont bénéficient les acteurs, prennent la forme de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement et de nouvelles capacités collectives.

En outre, ces deux auteurs ajoutent que l'apprentissage est élaboré, fixé et maintenu grâce à la remise en cause de certains intérêts, rapports de force ainsi que des habitudes et des routines organisationnelles .

### 2.3.3 Le désarmement de la résistance et le processus cognitif de la résistance.

**Le désarmement de la résistance :** L'un des rôles les plus importants joué par une personne en charge du processus de changement dans l'organisation est l'introduction du changement de manière à atteindre les objectifs en impliquant les employés et en obtenant leur soutien dans le processus de changement. Bien évidemment, le rôle essentiel pour ceux qui introduisent le nouveau changement est d'avoir la capacité de le gérer en définissant des étapes spécifiques et en développant des procédures et des systèmes qui aident tous les employés, en particulier ceux qui peuvent avoir des difficultés à faire face à eux pendant des périodes de temps.

Le processus d'introduction du changement doit se dérouler avec le moins d'inconvénients possible au sein des organisations, en prenant conscience de l'importance que des employés acceptent ce changement et en s'adaptant à ce nouvel environnement. Pour y parvenir avec le plus grand succès, les points suivants doivent être pris en considération :

**Informé les individus du changement** À ce stade, le processus de changement doit être prolongé et les employés doivent être informés que le processus de changement se déroule dans l'intérêt de l'entreprise et de ses usagers. Ils doivent être informés de la manière dont le changement les affectera et de ce que l'on attend d'eux, et essayer de réduire les tendances négatives auxquelles ils peuvent penser à la suite de ce changement. En effet, la plupart des problèmes des employés, lors d'un changement, sont au cours de la première période de transition, lorsqu'il y a confusion et incertitude sur les procédures et sur ce qui est exactement requis, erreurs et incapacité à terminer le travail de manière efficace et efficiente.

---

91. Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système. Paris : Ed. du Seuil, 436 pages.

- Ceux qui font le changement doivent être formés et éduqués pour faire le changement de manière efficace et compétente.

**Impliquer les individus dans le changement** Lorsque le travailleur est impliqué dès le départ en l'informant de l'importance du changement de l'organisation et de l'importance de leur rôle dans leur réussite, alors cela contribue à plus d'engagement et à un bon effort pour marcher vers la réalisation de ses objectifs car la majorité des employés veut participer à toute question pouvant affecter les usagers.

**Montrez votre compréhension en tant que dirigeant** Ce point est considéré comme l'un des plus importants pour réussir le changement et pour aider les autres à accepter et à réduire leur résistance c'est parce que lorsque les acteurs verront que vous entendez et comprenez leurs sentiments, cela les mettra à l'aise et accepteront ce que vous voulez provoquer.

**o Gérer le rejet** Malgré les effets positifs obtenus lors du changement, certaines personnes continuent d'y résister, vous le remarquez à travers certains comportements, tels que le retard au travail, l'interruption de la production, etc., un bon gestionnaire est celui qui réussit et qui peut faire face à ces circonstances avec ses compétences et ses décisions de supervision afin de réduire ces comportements et les traiter pour atteindre les objectifs de changement.

**La résistance au changement peut également être réduite en suivant sept étapes :**

**Etape 01 : Education et communication** Etablir des contacts généraux et informatifs pour les informer du but du changement et de ses avantages. En effet, utiliser cette méthode si la résistance provient d'un manque d'informations, ou d'une inexactitude des informations disponibles sur celle du changement.

**Etape 02 : Participation des employés** Lorsque les employés sont impliqués dans la décision de changement organisationnel et que leurs idées et propositions sont prises en considération. Cette méthode est requise si l'acceptation d'un changement par les employés est nécessaire dans le processus de sa mise en IJuvre.

**Etape 03 : Facilitation et soutien** C'est de faciliter le processus de mise en IJuvre du changement et d'accompagner les responsables de ce dossier si la résistance est source de peur du changement ou il y avait un sentiment d'insécurité face à ce changement, en dispensant une formation aux nouvelles méthodes.

**Etape 04 : Négociation et accord** Offrir des incitatifs aux individus potentiels pour qu'ils résistent au changement et faire des bonnes affaires pour offrir des avantages spéciaux ,en échange d'un retour sans entraver le changement.

**Etape 05 : Contrôle et manipulation** Ils incluent l'utilisation de tentatives et d'efforts secrets pour influencer les autres, et fournir aux individus des informations avec une image sélective et organisation des incidents consciemment et rationnellement afin que le changement souhaité obtienne le maximum de soutien et d'assistance.

**Etape 06 : Obligation implicite et explicite** Lorsque ce changement est inévitable et n'est pas disponible sur une période de temps pour tout effort visant à persuader le changement et l'obligation implicite.

Il s'agit de toute formule non écrite ou indice implicite que la cible du changement se rend compte qu'il n'y a pas d'échappatoire à l'engagement de changement, mais un engagement explicite est une politique ou une décision qui est notifiée par la cible du changement en tant que directive officielle.

Il doit être respecté et, dans tous les cas, l'engagement de changement doit être accompagné de communications formelles et informelles qui en atténuent l'impact.

Le négatif d'obliger le changement pour qu'il apparaisse obligatoire si le changement et de ne pas le forcer.

**Etape 07 : Transfert, licenciement et nomination** Cette méthode est considérée comme la dernière carte entre les mains de l'administration ou du planificateur du changement, surtout si la résistance est d'un degré élevé

De l'intransigeance et exigeante, et il est impossible d'être obligé d'accepter le changement, de sorte qu'il n'y ait pas de temps pour retarder le changement.

À travers ce qui précède, on peut dire que l'étendue du succès du programme de changement dans la réduction de la résistance des travailleurs est liée

Terminez avec la capacité du planificateur pour une variable de contrôler et de mieux utiliser ces méthodes.

Outre l'intérêt porté aux origines de la résistance, des auteurs ont proposé des modalités et des mesures permettant de diminuer le degré de résistances au changement. Ainsi, Kotter et Schlesinger (1983)<sup>92</sup> proposent six approches pour limiter les résistances :

**Première approche :** L'éducation et la communication : les résistances peuvent provenir du fait du manque d'information et d'une analyse imprécise. Les auteurs proposent alors d'instruire et d'informer les acteurs concernés sur le changement afin qu'ils voient une certaine logique dans son établissement. De ce fait, l'amélioration de la communication permet de diminuer les rumeurs non fondées et incorrectes concernant les effets du changement. Les raisons du changement étant expliquées, cela génère des échanges entre acteurs, propices à la diminution de l'anxiété.

**Deuxième approche :** La participation : d'un côté, les initiateurs du changement ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour concevoir le changement. D'un autre côté, les acteurs ont un pouvoir de résistance au changement. Leur participation serait alors nécessaire pour optimiser l'appropriation du changement. La participation comme

---

92. Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), § Choosing Strategies for Change§, in Perspectives on Behavior in Organizations, McCraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.

une solution possible à la résistance a été avancée par d'autres auteurs, comme Lawrence (1969)<sup>93</sup> qui invite les managers à mettre l'accent sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Pour ce faire, cet auteur propose le dispositif d'implication des acteurs et leur participation au changement envisagé. Une participation qui doit être, selon cet auteur, accentuée par une communication claire du changement en usant d'un langage compréhensible pour tous. Bernard (1992)<sup>94</sup> accentue cette idée en préconisant, outre l'implication des acteurs, la mise en place d'un contexte organisationnel propice à cette implication.

**Troisième approche :** L'appui et soutien : l'appui de la Direction pour les autres acteurs peut contrecarrer les résistances car il permet de limiter les craintes et l'inquiétude que vivent ces derniers en période de transition. De plus, un soutien en termes de formation des acteurs serait un moyen d'augmenter leur aptitude à affronter le changement.

**Quatrième approche :** Négociation et accord : il s'agit pour les protagonistes du changement d'offrir des incitations aux acteurs les poussant à changer. Des actions incitatives telles que par exemple, accorder des indemnités financières aux acteurs résistants ou encore leur donner le droit de veto concernant certaines dimensions de l'action de changement.

**Cinquième approche : La Coopération :** Par la coopération, les deux auteurs entendent impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision et de les inclure dans l'effort du changement. C'est une sorte de manipulation qui comporte cependant le risque que ces chefs se rendent compte qu'ils sont manipulés et dupés, ce qui peut amplifier la résistance.

**Sixième approche :** La Coercition explicite et implicite : selon les deux auteurs, cette approche peut être utilisée en dernier recours, et qui traduit le fait de forcer certains employés à accepter le changement par des mesures telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation des promotions.

Pour désarmer les résistances, Bennis (1969)<sup>95</sup>, quant à lui, propose de prévenir, de sensibiliser et d'écouter les acteurs afin de faire basculer les énergies des résistants vers le changement.

---

93. Lawrence P-R. (1969), "How to deal with Resistance to Change", Harvard Business Review, Vol.32, n°3, pp. 49-57.

94. Bernard A. (1992), "Le développement de l'organisation : Conditions et Pratiques". In L'encyclopédie du Management, Vuibert, 1991.

95. Bennis W. (1969), Organization Development : a system view, Santa Monica, California, Goodyear. Traduction française, Le développement des organisations, 1975, Paris - Dalloz.

Ce qui nous rappelle les postulats de (Lewin (1951)<sup>96</sup> et "la théorie du champ" qui insiste sur l'importance d'analyser les forces motrices et celles résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein d'un groupe. Il propose alors deux méthodes pour modifier ce niveau d'équilibre : soit l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement désiré, soit la diminution des forces antagonistes.

Par ailleurs, si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance, Enriquez (1972)<sup>97</sup> défend l'idée que l'idéologie régnante accepte le changement et que les individus se sentent prêts à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement.

Ainsi, la valorisation du changement par les entreprises est de plus en plus grande et le changement est devenu "une démarche impérative, voire une fin en soi" (Thévenet, 1988)<sup>98</sup>.

Malgré l'existence des résistances, le changement reste un terrain légitime et stable servant le fonctionnement de la société dans le management depuis quelques décennies (Lipovetsky, 1987)<sup>99</sup>.

Par ailleurs, le phénomène de résistance tout en étant considéré comme une menace sérieuse à contrecarrer, peut, s'il est bien géré, avoir des aspects positifs et servir le changement.

En effet, selon Jabes (1991)<sup>100</sup>, la résistance signifie que les acteurs ont réfléchi au changement et à ses conséquences. Ce qui a donc enclenché un processus par lequel les individus ont forgé leurs points de vue, exprimé leurs craintes et leur incompréhension et évacué leurs tensions internes.

Ce processus montre alors, aux protagonistes du changement, les points critiques à privilégier et les paramètres à revoir dans l'établissement de la mutation envisagée. Ils disposent alors de l'opportunité d'apporter des améliorations au projet du changement pour qu'il soit accepté par les acteurs. Et comme dit Waddell (1998, p23-24)<sup>101</sup>, au fil du temps, "l'utilité de la résistance apparaît". De plus, pour d'autres auteurs, comme Pascale (1992)<sup>102</sup>, les divergences de points de vue et des opinions sont propices aux débats constructifs.

Les protagonistes du changement doivent alors laisser exprimer les résistances et les

---

96. Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, NY : Harper and Row.

97. Enriquez E. (1972), "Problématique du changement", *Connexions*, Vol.4, pp. 5-45.

98. Thévenet M. (1988), "Plus c'est la même chose, plus ça change" in *RFG mars-avril-mai*, pp. 89-92.

99. Lipovetsky G. (1987), *L'empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard, 348 pages.

100. Jabes J. (1991), "Changements et développement de l'organisation". In *Management Aspects Humains et organisationnels*. PUF, 656 Pages.

101. Waddell, D. (1998). "Resistance : A constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol.36, pp. 23-34.

102. Pascale R-T. (1992), *Les risques de l'excellence : Stratégies des conflits constructifs*. Inter éditions, 400 pages.

comprendre en donnant l'occasion aux acteurs d'exprimer librement leurs ressentis et leurs points de vue afin de leur éviter un sentiment de refoulement conduisant à une agressivité et une résistance encore plus forte.

Par ailleurs, la résistance au changement, quelque soit son origine et sa forme, ne constitue guère la seule cause de difficulté ou d'échec d'un processus de changement.

Grâce à cette expérience, les réticents mémorisent le changement et ses conséquences. Ce qui les rend à même à affronter de nouveaux changements. Ainsi, l'apprentissage organisationnel s'avère l'un des effets tangibles du changement. C'est ce qui rejoint l'idée de Senge (1990)<sup>103</sup> qui définit l'organisation apprenante comme celle qui est capable de changer de manière continue parce qu'elle a appris comment changer de manière efficace.

Aussi, Guilhon (1998)<sup>104</sup> a émis l'idée que les périodes de changement reflètent des processus d'apprentissage organisationnel (des périodes apprenantes) et des périodes de stabilité qui correspondent à des phases de compréhension des mécanismes du changement.

Tout cela nous mène donc à faire le lien entre deux processus différents mais très proches ; le processus du changement organisationnel et le processus de l'apprentissage organisationnel.

Pour ce faire, dans le prochain point, nous traiterons du changement organisationnel sous l'angle de l'apprentissage qu'il provoque et qui le provoque par le processus cognitif de la résistance au changement.

### 2.3.4 Le processus cognitif de la résistance au changement

La dissonance cognitive est une théorie par laquelle FESTINGER (1957)<sup>105</sup> la définit comme étant " l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui , d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas (dissonance) ,et entraînent de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder ".

**Le changement : un élément dissonant :** Les éléments théoriques du concept de dissonance cognitive et les raisons de la résistance au changement peuvent être le fruit d'une volonté de réduire les éléments dissonants. L'état de dissonance cognitive implique une attitude qui vise sa réduction ; dans certains cas, le comportement se traduit par une certaine résistance vis-à-vis du changement.

---

103. Senge P. (1990), *The Leader's New Work : Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, Vol.32, n°1, pp. 7-23.

104. Guilhon A. (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.

105. LEVY A et DELOUVEE S (2010). *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : Ed Dunod, p.14.

Néanmoins, il faut pour cela que l'une des cognitions en dissonance soit liée au changement.

Nous pouvons penser que l'attitude de " résistance des employés ou des dirigeants face au changement " entre en dissonance avec l'idée même que le projet permet le changement si le formateur ou dirigeant attache une certaine importance au changement, par conséquent, ce dernier peut réduire l'état de dissonance en ajoutant une nouvelle cognition, à savoir " le projet n'est pas adapté ".

La résistance au changement est sans doute le fruit d'une dissonance cognitive en amont du schéma (figure n° 03).

Par exemple ; nous pourrions considérer que la résistance est un moyen de réduire l'état dissonant des idées suivantes ; à savoir que le dirigeant souhaite s'investir dans le projet à sa façon mais que le projet lui-même propose des conditions de mise en œuvre qui entrent en conflit avec les attentes des autres acteurs. De toute évidence, il convient donc de poser certaines hypothèses pour pouvoir considérer qu'une dissonance cognitive ait lieu.

En effet, la résistance des acteurs face au changement est renforcée par l'idée que le projet n'est pas adapté mais cet élément peut être la traduction d'une certaine motivation à assouvir un besoin d'évaluation professionnelle. Selon cette perspective, la résistance au changement serait la manifestation d'une motivation à atteindre un objectif personnel.

Grâce à nos lectures, nous avons pu caractériser le contexte professionnel de manière relativement objective en prenant appui sur l'analyse théorique. La résistance au changement est donc au cœur de notre réflexion.

La résistance des individus ou quelque soit leader ou dirigeant face au changement entre en dissonance avec la cognition.

Nous proposons ci-dessous un schéma récapitulatif intitulé " processus cognitif de la résistance au changement. "

## **2.4 Compréhension de la résistance au changement**

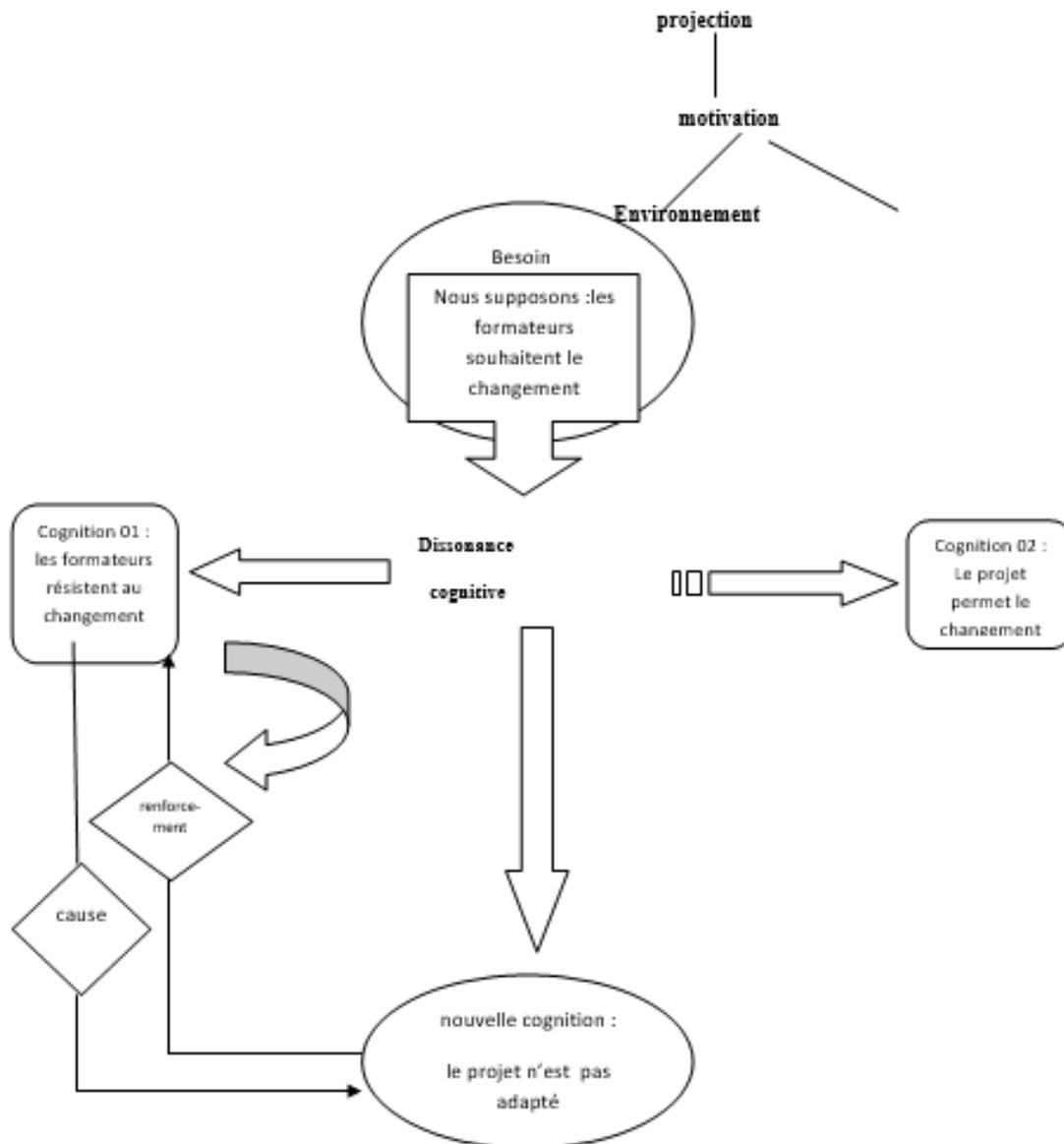
Collerette [et al.]<sup>106</sup> rappellent l'idée que la résistance au changement peut être exploitée à travers ses aspects positifs sous-jacents et que de ce point de vue, la résistance peut être source de motivation. Les résistances selon eux, sont avant tout une source d'informations capitale pour améliorer les choses. Selon COCH et FRENCH<sup>107</sup>, les gens acceptent

---

106. COLLERETTE p.et DELISLE G.(2005). Op.cit . p. 98 à p. 100.

107. MARSAN C.(2008),réussir le changement :comment sortir des blocages individuels et collectif?,ED,De Boeck p106

Le processus cognitif de la résistance au changement : Schéma n° 03



Source: MUTUEL Franck : la résistance au changement, une affaire de motivation le cas de l'IMEP et de son projet FOAD ; science de l'éducation, université de Rouen, septembre 2012.

mieux le changement lorsqu'ils participent à sa conception. Cet aspect amène ainsi à considérer la résistance au changement comme un phénomène de motivation, ce qui nous mène à mieux comprendre la résistance au changement.

Selon les propos retenus de TENEAU<sup>108</sup>, " la résistance active intentionnelle en tant que résistance motivationnelle, motivation au sens de moteur de l'action ", se caractérise par des ajustements entre des buts entrevus et des repères amenés à être reconnus. La résistance naît de l'écart entre l'aspiration et la satisfaction. La résistance au changement peut ainsi relever d'une forme de motivation à vouloir satisfaire certains besoins et les revendiquer.

Pour une meilleure compréhension de la résistance, nous exposerons, dans cette section, ces avantages, le rôle du dirigeant et enfin les facteurs clés de celle-ci.

### **2.4.1 Les avantages de la résistance au changement :**

La résistance au changement organisationnel n'est pas toujours considérée comme négative, tout comme elle a des aspects négatifs ainsi que des aspects positifs. Les principaux avantages sont :

- La résistance au changement oblige la direction de l'organisation à mieux clarifier les objectifs, les moyens et les effets du changement.
- Elle peut révéler l'inefficacité des processus de communication et le manque d'une bonne transmission des informations.
- La peur du changement et les sentiments d'anxiété dont souffrent les membres du personnel aident la direction de l'organisation à avoir des résultats, et cela à travers des examens, ceci augmente l'efficacité du changement.
- La résistance au changement peut révéler des faiblesses dans le processus de résolution des problèmes et de prise de décision dans l'organisation.
- Résister au changement peut conduire à encourager la discussion et donc un échange de vues sur le sujet du changement et les résultats qui devraient résulter de ce changement. Ainsi, la façon de penser est élargie et les différentes opinions peuvent créer une atmosphère de créativité et conduire à réduire les résistances.

### **2.4.2 Méthodes d'aide à la compréhension de la résistance au changement**

Le gestionnaire a besoin d'évaluer chacune des composantes culturelles propices à la résistance : distance du pouvoir (faible ou élevée), individualisme vs collectivisme, tolérance à l'ambiguïté élevée ou faible. Suite à ces constats, il peut adapter ses stratégies en fonction des différences culturelles, des traditions et des habitudes.

---

108. TENEAU G.(2005), la résistance au changement organisationnel. Paris : Ed. L'harmattan, p11

Pour les causes politiques, celles-ci peuvent être dressées par une cartographie détaillée des acteurs (Collerette et Schneider)<sup>109</sup>. A cet égard, quelques questions sont susceptibles d'être posées : de quel côté penche la masse critique dans l'organisation ? Quelle position ont les leaders d'opinion ? La coalition dominante ? Quelle est la position des différents groupes de destinataires ? Sont-ils des supporteurs actifs, passifs, ambivalents, opposants passifs, actifs ou indifférents ?

Une telle analyse permet au gestionnaire ou à l'équipe du projet de mieux diriger leurs énergies. S'agit-il de protéger la situation ? Ou d'obtenir une acceptation graduelle et une certaine tolérance ? Ou d'être vigilant, etc.

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites (Brassard)<sup>110</sup>. Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées. En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un "one best way", qui permet de vaincre inévitablement les résistances.

De telles propositions d'interventions traduisent une conception de la résistance assez réductrice, essentiellement appréhendée comme un dysfonctionnement symptomatique ou un phénomène pathologique et vécu comme une perturbation de l'organisation, (Visinand)<sup>111</sup>.

### 2.4.3 Les managers en conduite de changement

"Ce ne sont pas les espèces les plus robustes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux à l'évolution", Charles Darwin<sup>112</sup>.

La littérature du changement organisationnel met en évidence le rôle central du dirigeant ainsi que celui des autres acteurs organisationnels. Avant de mettre en évidence les rôles de chaque type d'acteurs dans le changement, une clarification au niveau du concept d'acteurs organisationnels s'impose. Pour ce faire, nous reprenons la conception de l'organisation de Crozier et Friedberg<sup>113</sup> qui considèrent l'organisation comme "une forme

---

109. COLLERETTE, P. et SCHNEIDER, R. (1996). "Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique", Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 325 p.

110. BRASSARD, A. et BRUNET, J.P. (1994). "La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances", dans J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), "Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation", Les cahiers du LABRAPPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, 31-56p.

111. VISINAND, M. (2003). "Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel", mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

112. DARWIN, C. (1836-1844). "Charles Darwin's Notebooks, Geology, transmutation of species, metaphysical enquiries", British Museum of Natural History, Cambridge University Press.

113. CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). "L'acteur et le système", Le Seuil, col. Points, Paris.

repérable où ont lieu des actions collectives".

Le concept de l'action collective introduite par les deux auteurs, traduit l'existence de personnes Juvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles et des jeux explicites et implicites. Le changement est donc avant tout une affaire d'individus. Quel est le rôle des managers dans le changement ?

Les managers sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les auteurs Wooldridge & Floyd<sup>114</sup> les situent "à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général".

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés Comme les "champions du changement" (Fabi)<sup>115</sup> ou comme des "intégrateurs clés" (Van Cauwenbergh et Cool)<sup>116</sup>, ou encore comme des "coordinateurs" entre le niveau Institutionnel et le niveau technique de l'organisation Certains auteurs se sont penchés sur le rôle effectif des cadres intermédiaires dans le processus du changement. (Floyd et Wooldrige)<sup>117</sup> expliquent l'importance de ce rôle au niveau de la conception et du développement d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Ces auteurs confèrent alors à ces acteurs une multitude de fonctions telles que : l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, la génération et l'évaluation des différentes options et enfin la prise de décision et sa mise en place. Pour d'autres auteurs, comme Burgelman<sup>118</sup>, le rôle des cadres intermédiaires se situe dans la construction du cadre conceptuel des expérimentations faites par les acteurs de base. Ils peuvent toutefois être écartés de cette tâche par la hiérarchie par peur qu'ils constituent un frein aux initiatives locales (Autissier et Vandangeon)<sup>119</sup>. Or, selon ces derniers auteurs, même dans le cas " d'apprentissage autonome " venant du bas, les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle important qui correspond à la gestion du désordre que peuvent générer les expérimentations locales et cela en établissant une institutionnalisation du changement.

En d'autres termes, il s'agit pour les acteurs intermédiaires d'établir un ordre global en diffusant d'une manière plus large les expériences et les comportements locaux et en standardisant les apprentissages dans toute L'organisation.

---

114. FLOYD,S.W. et WOOLDRIGE, B. (1992), " Managing strategic consensus : the foundation of effective implementation " , Academy of Management Executive, Vol. 6, N° 4, 27-39 p.

115. FABI, B. Martin, Y. & VALOIS, P. (1999), " Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation " . Quelques pistes de gestion prometteuses, Gestion,vol. 24 n°3, 102-113 p.

116. VAN CAUWENBERGH, A. & COOL, K. (1982), " Strategic management in a new framework. Strat ". Mgmt. J., 245-264 p.

117. Op ;cit

118. BURGELMAN, R.A. (1983)." A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm " , Administrative Science Quarterly, Vol. 28, .223-244 p.

119. AUTISSIER, D. & MOUTOT, J.M. (2003)."Pratiques de la conduite du changement " ,Edition Dunod,252 p.

Pour Probst<sup>120</sup>, l'ordre est nécessaire aussi bien pour la création de l'ordre futur que pour la survie de l'organisation.

Dans une ligne de pensée similaire, Nonaka<sup>121</sup> considère que c'est grâce à l'ordre que les initiatives et les connaissances locales sont transformées en des connaissances organisationnelles et cela par l'intermédiaire d'une sélection. Cette sélection des connaissances prend appui sur des mécanismes informels pouvant juger si une connaissance peut contribuer à la construction de la nouvelle organisation et être par conséquent sélectionnée (Burgelman). Plus concrètement, les acteurs intermédiaires créent des savoirs organisationnels. Ce qui leur confère le statut d' "ingénieur de savoir" ayant pour rôle de médiateur entre "ce qui est et ce qui devrait être". Nonaka explique ce statut "d'ingénieurs de savoir" par le fait que ces acteurs "synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers, afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels". Cependant, cet auteur ajoute que pour couvrir cette fonction, les managers intermédiaires ont besoin d'un certain appui de la part de la Direction en termes d'infrastructures favorables à l'établissement de groupes de travail avec les acteurs de base.

Ces groupes seraient des occasions pour acquérir et développer des connaissances et des compétences nouvelles et accélérer ainsi la diffusion de meilleures pratiques.

Par ailleurs, le leader devrait être en mesure de mettre en place un contexte social reposant sur deux Éléments ; le cadre social et la confiance. Le cadre social correspond à un ensemble de codes et de symboles qui constituent une valorisation et une sécurisation de l'engagement des acteurs (Wenger et Snyder)<sup>122</sup>.

La notion de confiance, quant à elle, doit s'établir aussi bien entre le top management et l'encadrement intermédiaire qu'entre ce dernier et les acteurs de base. Outre le rôle d'intégrateur et de coordinateur d'action associés aux acteurs intermédiaires, nous mettons en évidence leur rôle dans la communication du changement.

Pour ces acteurs, il s'agit d'un rôle crucial qui dépasse la communication de l'information du haut vers le bas ou du bas vers le haut pour s'étendre à un rôle de "médiateur communicationnel" s'insérant ainsi dans un schéma plus complexe. C'est ce que stipule

---

120. SOPARNOT, R. (1998). 13 e conférence de l'AIMS, Conférence de l'association internationale de management, " à quoi correspondent les capacités de changement des organisations ".

121. NONAKA, I. (1988), "Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation, MIT Sloan Management Review ", Vol. 29, N°3, 9 -18 p.

122. EISENHARDT, K.M., (1989), "Agency theory : an assessment and review ", Academy of Management Review, Vol. 14, 57-74 p.

Giroux<sup>123</sup> qui explique que dans le cadre du changement, outre la communication verticale et réciproque, s'ajoute une communication horizontale qui permet la construction d'une interaction basée sur le dialogue. Ainsi, les acteurs intermédiaires permettent de faire rencontrer et de confronter les points de vue issus de la hiérarchie et ceux émanant des autres acteurs. Donc, ces acteurs tentent de faire le lien entre les décisions prises par la Direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs de base au quotidien et cela en :

- Provoquant une discussion stratégique permettant de présenter les idées émergentes des acteurs de base. Ce comportement est appelé par différents chercheurs par "issue selling" (Eisenhardt)<sup>124</sup>.
- Sélectionner et en filtrer les informations (Bower)<sup>125</sup>.
- Choisir ensuite la manière avec laquelle ils devraient présenter ces données à la Direction en usant des ressources et des routines permettant d'attirer l'attention de cette dernière sur certains points plus que sur d'autres (Dutton & Ashford 1992)<sup>126</sup>.

D'une manière générale, la mission des cadres intermédiaires est d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs du bas. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux.

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement. Donc, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs "facilitateurs". Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée (Crozier et Friedberg)<sup>127</sup>.

Selon Nadler<sup>128</sup>, pour éviter les résistances, la Direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquer les acteurs du bas niveau. Selon cet auteur, il est alors important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques

---

123. GIROUX, N. (1997), " La Construction Discursive de l'Organisation", Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion, I.A.E de Lille.

124. EISENHARDT, K.M., (1989), "Agency theory : an assessment and review ", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 57-74 p.

125. BOWER J.L. (1970), "Managing the resource allocation process : a study of corporate planning et investment ", Harvard Business School Press, Boston, MA.

126. DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J (1997), "Reading the Wind : How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18 :5, 407-423 p.

127. Ibid.

128. NADLER, D. (1994), " Beyond the Heroic leader", in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation* ", by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, 217-231 p.

et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue. De même, Nadler préconise la participation des acteurs de base dans le processus de planification du changement afin d'augmenter leur responsabilisation. Aussi, la Direction peut utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, telles que les formations. Ces supports mis à la disposition des acteurs peuvent réduire le phénomène de résistance au changement dès lors qu'ils contribuent à présenter le changement comme moins menaçant. Ainsi, les acteurs peuvent influencer la perception générale du processus du changement vers une vision plus favorable (Lau et Woodman)<sup>129</sup>.

Pour autant, la conduite du changement dans l'entreprise s'apparente, pour nombre de dirigeants ou managers, à une véritable difficulté dès lors qu'elle exige une réelle conciliation entre deux réalités contradictoires. D'un côté, les managers doivent faire face à une situation de changement permanente exigeant une capacité d'adaptation constante de la part de l'organisation. D'un autre côté, ils sont confrontés parfois à des résistances au changement et à une acceptation limitée de l'évolution. Les dirigeants doivent alors percevoir les problèmes, mettre en place une solution et garantir les conditions optimales de réussite en prenant en compte la dimension humaine et les résistances.

## Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, traitant de la résistance au changement et la nécessité de sa compréhension, celui-ci nous a permis de mettre en avant des généralités sur la résistance au changement par les acteurs, ses causes et ses conséquences. Ainsi, nous avons opté pour expliquer la compréhension de cette résistance par les dirigeants car l'avenir de l'organisation dépend toujours de l'adoption par les dirigeants de nouvelles méthodes de gestion aussi conduire la transition de l'ancienne situation vers la nouvelle situation, en utilisant ses ressources pour développer les individus au changement, qui n'est pas toujours négative, peut être un avertissement ou une capacités des employés. Et inculquer l'esprit d'enthousiasme et de motivation pour accepter le changement et déployer tous les efforts pour le succès du processus du changement. Car la réaction des indication qu'il existe des lacunes dans ce qu'ils font, et dans ce cas, la direction en bénéficiera.

---

129. LAU, C. et WOODMAN, R-W. (1995), " Understanding organizational change : a schematic perspective ",Academy of Management Journal, Vol.38, nř2, 537-554 p.

# Conclusion générale

L'objet de notre étude est d'analyser et comprendre la résistance au changement au sein des entreprises. Nous avons soulevé comme problématique de recherche l'attitude des dirigeants de Naftal/Bejaia pour faire face à la résistance de ses employés lors de l'introduction d'un changement organisationnel. Comment a-t-elle été gérée ? Quels leviers ont été actionnés pour réduire cette dernière.

Au niveau du premier chapitre, nous avons étudié le changement organisationnel qui est un phénomène incontournable qui fait partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes pour assurer leur survie. Nous avons conclu que celui-ci constitue un processus incontournable. C'est un dispositif managérial qui consiste à mettre en œuvre le projet de changement en assurant l'adhésion des acteurs organisationnels et leur participation.

Le second chapitre nous a permis de répondre théoriquement sur nos hypothèses et ainsi qu'à notre problème de recherche .

En effet, le changement organisationnel qui influence le comportement organisationnel engendre des comportements de résistance des individus, ce qui constitue une réponse pour le changement.

Ainsi, si ces changements ne sont pas gérés convenablement , ils peuvent avoir des conséquences négatives sur l'individu (sens d'infériorité, perte de dynamisme..) et sur l'organisation ( baisse de productivité, mauvaise image sur le marché ). Il est nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion du changement en installant un climat propice et une bonne communication.

Notre recherche a été menée donc pour comprendre et gérer comme il se doit cette résistance. Dans cette optique, nous l'avons expliqué par un processus cognitif et par l'apprentissage simple boucle et double boucle ainsi que les limites de cette résistance. Nous avons décelé différents avantages pour une meilleure compréhension de celle-ci. Il y a lieu de la considérer comme étant, avant tout, comme étant un point de force pour faire ressortir les points faibles d'un projet de changement et ce par des méthodes d'aides à la compréhension de cette résistance et le rôle des dirigeants dans le cadre d'un projet de changement.

Afin de réduire la résistance des travailleurs au changement, le dirigeant doit expliquer les raisons qui l'ont amené à les impliquer dans toutes les étapes, car les raisons de l'échec de nombreuses initiatives de changement organisationnel sont dues à la résistance des travailleurs à son égard. Le succès de la conduite du changement est étroitement lié à l'étendue de l'acceptation et de la conviction de la direction managériale de la nécessité d'adopter le programme de changement.

En effet, un dirigeant efficace est cette personne qui a le pouvoir de le distinguer des autres car cela lui permet d'influencer le comportement de ses partisans et de diriger leurs efforts vers la réalisation des objectifs de l'organisation en utilisant le style approprié.

Les objectifs recherchés du processus de changement sont clairs et prédéterminés, et leur fournissent les moyens matériels et techniques pour les mettre en IJuvre tout en assurant la formation de l'équipe.

L'insuffisance criarde de notre recherche réside dans le fait de ne pas pouvoir confirmer ou non nos hypothèses de départ. La pandémie de la Covid-19 nous a empêché d'effectuer notre stage pratique.

# Bibliographie

- [1] ARGYRIS C. et SCHON D. (2002). L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique. Montréal : Editions De Boeck Université.
- [2] ARGYRIS C. (1995). Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Traduction de Georges Loudière. Paris : Inter Editions.
- [3] - AUTISSIER D. et MOUTOT J. M. (2003).- Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.- Paris : Edition Dunod, 252 p.
- [4] - BAREIL Céline (2004).- Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions Transcontinental, 66 p.
- [5] - BERNOUX Philippe (2004).- Sociologie du changement.- Paris : Ed. du Seuil, 307 p.
- [6] - BRASSARD, A. (1996).- Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Inter Universitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, pp :. 3-15.
- [7] - COHEN M. et March J. (1986).- Leadership and ambiguity : The american College President. Mc Graw Hill, 2<sup>e</sup> édition. Combridge, Harvard Business School press, 320 p.
- [8] - CROZIER M. et Friedberg E. (1977).- L'acteur et le système. Paris : Ed. du Seuil, 436p.
- [9] - CROZIER M.- Le phénomène bureaucratique.- Paris : Ed. Seuil, 1963.
- [10] - CYERT R.M. et March J.G. (1970).- Processus de décision dans l'entreprise, traduction de A Behavioral Theory of the Firm(1963).- Paris : Ed. Dunod, 341 p.
- [11] - DESREUMAUX Alain (2015).- Théorie des organisations.- Paris : Ed. EMS, 136 p.
- [12] - GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998).- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement "- 3e édition.- Paris : Dunod.
- [13] - HAFSI T., SÉGUIN F. et TOULOUSE J.-M. (2003). - La stratégie des organisations : une synthèse.- 2<sup>e</sup>me éd.- Montréal : Éditions Transcontinental, 754 p.
- [14] - KANTER R.M. (1983),The change masters, New York, edition, Simon et Schuster, 432 pages
- [15] - KOTTER J-P. (2000). " Conduire le changement : huit causes d'échec ". Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation. pp. 1-24.

- [16] - LAROCHE H. et Nioche J.P. (1994), "La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes", in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Editions Vuibert, pp 349-372
- [17] - LEVY A et DELOUVEE S (2010). *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : Ed Dunod, p.14.
- [18] - LIVIAN Yves ũFrédéric (2008).- *Organisation : théories et pratiques.- 4e édition.-* Paris : Dunod, 336 p.
- [19] - MARSAN C.(2008).- *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectif?.-* Montréal : éd. A. De Boeck, 106p.
- [20] - Mintzberg H. (1982).- *Structure et dynamique des organisations.-* Paris/Montréal : Ed. d'Org./Agence d'Arc.
- [21] - SEGUIN Fancine ,HAFSI Taieb, DEMERS Christiane (2008).- *Le management stratégique : De l'analyse a l'action "-* Montréal : Les éditions transcontinental, 21p.
- [22] - TENEAU G.(2005).- *La résistance au changement organisationnel.-* Paris : Ed. L'har-mattan, 11p.

#### **Articles de revues et communications scientifiques**

- [23] - BAREIL Céline (2004).- *Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel.-* Montréal : Cahier du Centre d'Etude en transformation des organisations, n 04-08, août 2004, 13p.
- [24] - BAREIL Céline (2004).- *La résistance au changement :synthèse et critiques des écrits cahiers n 04- 10 Août HEC Montréal.*
- [25] - BAREIL, C. et C. BOFFO. " Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance ", dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations*, tome 3, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.
- [26] - BRASSARD, A. et BRUNET, J.P. (1994). " La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances ", dans J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), " *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation* ", Les cahiers du LABRAPPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, 31-56p .
- [27] - BURGELMAN, R.A. (1983). " A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, .223-244 p.
- [28] - Burt R.S. (1987), "Social Contagion and Innovation : Cohesion versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, Vol.92, n6, pp. 1287-1335.
- [29] - Carton G.D. (1997), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Village Mondial, 221 pages.
- [30] - Claveau N., Martinet A.C. & Tannery F. (1998), " Formes et ingénierie du changement stratégique ", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 70-87.

- [31] - COCH, L. et J. R. P. Jr. FRENCH (1947).- "Overcoming Resistance to Change ", Human Relations, 1, p. 512-532.
- [32] - DEMERS Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changement .- In : Revue Gestion, école des HEC de Montréal, vol 24, n 3 ,1999, p131-139
- [33] - Dodgson M. (1993), "Organizational learning : a review of some literatures", Organization Studies, Vol.14, n 3, pp. 375-394.
- [34] - DUBRULLEC et VALEAU P(2006) le don d'actions : une façon d'impliquer les salariés lors de l'introduction en bourse revue des sciences de gestion .p.23
- [35] - Duck J.D. (2000), "Gérer le changement : L'art de l'équilibre", Le Changement, Harvard Business Review, pp. 61-92.
- [36] - Duncan R.B. (1974), "Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment : Some Implications for Organizational Learning", Decision Sciences, Vol.5, n 4, pp. 705-725
- [37] - DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J (1997), "Reading the Wind : How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, Strategic Management Journal, 18 :5, 407-423 p.
- [38] - EISENHARDT, K.M., (1989), "Agency theory : an assessment and review ", Academy of Management Review, Vol. 14, 57-74 p.
- [39] - EISENHARDT, K.M., (1989), "Agency theory : an assessment and review ", Academy of Management Review, Vol. 14, 57-74 p.
- [40] - Enriquez E. (1972), "Problématique du changement ", Connexions, Vol.4, pp. 5-45.
- [41] - FABI, B. Martin, Y. & VALOIS, P. (1999), " Favoriser l'engagement organisationnel des personnesJuvrant dans des organisations en transformation " . Quelques pistes de gestion prometteuses, Gestion,vol. 24 n3, 102-113 p.
- [42] - FLOYD,S.W. et WOOLDRIGE, B. (1992), " Managing strategic consensus : the foundation of effectiveimplementation " , Academy of Management Executive, Vol. 6, N 4, 27-39 p.
- [43] - FOMBRUN CJ.- Structural dynamics within and between organizations .- Administrative Science Quarterly 31/3, 86, pp. : 403-421.
- [44] - Guilhon A. (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", Revue Française de Gestion, n120, septembre-octobre, pp 98-107.
- [45] - HAFSI, T. et C. DEMERS. Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.
- [46] - Hedberg B. (1981), §How organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C., Starbuck, W-H. (Eds). Handbook of Organizational Design, Vol.1, Oxford University Press, Oxford, pp.3-27
- [47] - Jabes J. (1991), " Changements et développement de l'organisation ". In Management Aspects Humains et organisationnels. PUF, 656 Pages.

- [48] - Kim H-D. (1993), " The link between individual and organizational learning ", Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.
- [49] - Koenig G. (1993). " Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, ", Revue de Gestion des Ressources Humaines, Novembre, pp. 4-17
- [50] - Koenig G. (1994), " Apprentissage organisationnel : un état des lieux ", Revue Française de Gestion, n 85, Février, pp. 76-83.
- [51] - Kotter J-P. et Schlesinger L-A. (1983), § Choosing Strategies for Change§, in Perspectives on Behavior in Organizations, McCraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.
- [52] - Kotter J-P. et Schlesinger L-A. (1983), § Choosing Strategies for Change§, in Perspectives on Behavior in Organizations, McCraw-Hill Publishing Company, NY ; pp. 534-551.
- [53] - LAU, C. et WOODMAN, R-W. (1995), " Understanding organizational change : a schematic perspective ", Academy of Management Journal, Vol.38, n2, 537-554 p.
- [54] - Lawrence P-R. (1969), §How to deal with Resistance to Change§, Harvard Business Review, Vol.32, n3, pp. 49-57
- [55] - LAWRENCE, P.R. How to deal with resistance to change, Harvard Business Review, 47, 1, 1969, p. 4-12.
- [56] - Levitt B. et March J-G.(1988). §Organizational learning ", Annual Review of Sociology, Vol.14, pp. 319-340.
- [57] - Mbengué A. (1997), " Le fonctionnement dual des organisations ", Revue Française de Gestion, n114, juin-juillet-août.
- [58] - Midgley D-F. et Dowling G-R. (1978), "Innovativeness : the concept and its measurement," Journal of Consumer Research, Vol.5, N 4, pp. 229-242.
- [59] - NONAKA, I. (1988), "Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation, MIT Sloan Management Review ", Vol. 29, N3, 9 -18 p.
- [60] - PASCALE R., Millermann M., Gioia L., (1997). §Changing the Way We Change§, Harvard Business Review, november- december, 14 pages
- [61] - RONDEAU, Alain. (1999).-Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- Paris : Ed. gestion- revue de la Gestion, Automne, Vol.24, p.13
- [62] - Schaffer R-H. & Thomson H-A.(2000)," Les meilleurs programmes de changement sont ceux qui commencent par des résultats ", Le changement, Harvard Business Review, pp. 213-
- [63] - Senge P. (1990), §The Leader's New Work : Building Learning Organizations§, Sloan Management Review, Vol.32, n1, pp. 7-23.
- [64] - SOPARNOT, R. (1998). 13ème conférence de l'AIMS, Conférence de l'association internationale de management, " à quoi correspondent les capacités de changement des organisations "

- [65] - Starbuck W-H. (1983), " Organizations as action generators ", American Sociological Review, Vol.48, n1, pp. 91-102
- [66] - Strebel P. (2000), " Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ? ", Le changement, Harvard Business Review, pp. 157-178
- [67] - Taieb Hafsi, Bruno Fabi :les fondements du changement stratégiques ISBN :2-89472-042-4(br)372p
- [68] - Thévenet M. (1988), §Plus c'est la même chose, plus ça change § in RFG mars-avril-mai, pp. 89-92.
- [69] - Thiétart R-A. & Forgues B. (1993), " La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, Revue Française de Gestion, mars-mai, n 93, pp. 5-15.
- [70] - VAN CAUWENBERGH, A. & COOL, K. (1982), " Strategic management in a new framework. Strat ".Mgmt. J., 245-264 p.
- [71] - Ventriss C. & Luke J. (1988), " Organizational learning and public policy : towards a substantive perspective ". American Review of Public Administration, Vol.18, n4, pp. 337-357.
- [72] - Waddell, D. (1998). " Resistance : A constructive tool for change management ", Management Decision, Vol.36, pp. 23-34.
- [73] - Weick, K.E and K.H. Roberts (1993), "Collective Mind in Organizations : Heedful interrelating on flight decks". Administrative Science Quarterly, Vol.38, n 3, pp. 357-381.
- [74] - Zmud R-W. (1984), §An Examination of Push-Pull Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work§, Management Science, Vol.30, n 6, pp. 727-738.

### Thèses et mémoires

- [75] - HIDOUCHE Celia et MENSOUR Thilleli (2018).- Le changement organisationnel et le développement des compétences.- Master GRH. - Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- [76] - LATIRI DARDOUR Imène .- Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Ecole des Mines de Paris, 2006.
- [77] - LATIRI DARDOUR Imène .- Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Ecole des Mines de Paris, 2006.
- [78] - OUZANI Fodil et SI TAYEB Saliha : Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles Cas : de l'entreprise CEVITAL de Bejaia. Mémoire de master, option : management des organisation, université de Bejaia, juin 2014.
- [79] - SLIMANI Radia (2015).- Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP. Bejaia

- [80] - VISINAND, M. (2003). " Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel " , mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

# Résumé

Notre siècle est sans doute, le siècle du changement organisationnel. En effet, non seulement les inventions y ont proliféré, mais parce que les entreprises ont compris qu'il leur faut innover pour gagner en compétitivité et donc changer pour pouvoir survivre à la concurrence.

Néanmoins, le facteur humain demeure le plus compliqué à gérer pour les acteurs du changement, du fait de la relation complexe que semble entretenir l'homme avec la technique et ses objets. Chaque individu a sa propre perception du changement, et a donc nécessairement un avis à ce sujet.

Face à ces réactions que suscite le changement, il apparaît que l'accompagnement du changement peut avoir une grande responsabilité dans l'acceptation ou non du changement. Dans certaines entreprises, une nouvelle fonction se développe : celle du management des changements. Et la difficulté de ce type de fonction provient du fait que la plupart du temps, les conséquences, positives ou négatives, d'un changement organisationnel sont le fruit de micro-actions, effectuées à l'échelle individuelle. Il est donc impossible, comme souvent, d'établir une règle universelle concernant l'accompagnement nécessaire au changement technique.

La justification de cette fonction de manager du changement se trouve dans le fait que le changement présente une caractéristique particulière : il a un sens. Tout changement n'est pas forcément bénéfique pour ses usagers. Certaines entreprises peuvent trouver un intérêt économique à poursuivre une innovation, tout en sachant pertinemment que les conditions de travail des employés n'en seront pas améliorées. C'est dans de tels cas de figure qu'un accompagnement du changement est nécessaire.

### الملخص

إن قَرْنَا هذا بلا شك قَرْن التَّخْيِير التَّنظِيمِي، لَيْس بَانْتِشَارِ الْاِخْتِرَاعَاتِ قَطْ، وَإِدْرَاكِ الْمَوْسَسَاتِ كَذَلِكَ أَنَّهُ يَتَحَيَّنُ عَلَيْهَا الْإِبْتِكَارُ مِنْ أَجْلِ الْفَوْزِ وَبِالْتَّالِي الْاِسْتِمْرَارِ فِي الْمُنَافَسَةِ.

وَمَعَ ذَلِكَ يَبْقَى الْعَامِلُ الْبَشَرِي هُوَ الْأَكْثَرُ تَعْقِيدًا بِالنِّسْبَةِ لِمُمْتَلِي التَّخْيِيرِ بِسَبَبِ الْعِلَاقَةِ الْمَعْقَدَةِ الَّتِي يَبْدُو أَنَّ الْإِنْسَانَ يَحَافِظُ عَلَيْهَا مَعَ التَّقْنِيَّةِ وَمَوْضُوعِهَا. فَكُلُّ فَرْدٍ إِدْرَاكُهُ الْخَاصَّ لِلتَّخْيِيرِ وَبِالْتَّالِي يُكُونُ بِالضَّرُورَةِ لِنِيهِ وَجْهَةً نَظَرَ حَوْلَ هَذَا الْمَوْضُوعِ.

أَمَّا بِخُصُوصٍ مَوَاجَهَةَ رَدُودِ الْفِعْلِ الَّتِي يَثِيرُهَا التَّخْيِيرُ، يَبْدُو أَنَّ مَرَاقَقَتَهُ يُمْكِنُ أَنْ تَخْلُفَ مَسْئُولِيَّةَ كَبِيرَةً فِي قَبُولِهِ مِنْ عَدَمِهِ.

لِهَذَا نَرَى فِي بَعْضِ الشَّرَكَاتِ يَتِمُّ تَطْوِيرُ وَظِيفَةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ هِيَ تَسْيِيرُ التَّخْيِيرِ، وَتَظْهَرُ صَعُوبَةٌ هَذَا النُّوعِ مِنَ الْوِظِيفَةِ مَعْظَمَ الْأَوْقَاتِ فِي نَتَائِجِ، (إِجَابِيَّةٍ أَوْ سَلْبِيَّةٍ) التَّخْيِيرِ التَّنظِيمِيِّ لِلإِجْرَاءَاتِ الدَّقِيقَةِ الَّتِي يَتِمُّ تَنْفِيزُهَا عَلَى نِطَاقٍ فَرْدِيٍّ، لِهَذَا فَمِنَ الْمَسْتَحِيلِ وَضْعَ قَاعِدَةٍ عَالَمِيَّةٍ لِلتَّخْيِيرِ التَّقْنِيِّ.

وَلِتَبْرِيرِ وَظِيفَةِ مَسِيرِ التَّخْيِيرِ نَقُولُ أَنَّ التَّخْيِيرَ لَهُ خَاصِيَّةٌ مَجْنُونَةٌ وَالَّتِي تَتَمَثَّلُ فِي أَنَّ التَّخْيِيرَ لَيْسَ بِالضَّرُورَةِ مَقْبُولٌ لِمُسْتَعْدِمِيهِ لَكِنْ قَدْ تَجَدَّ بِبَعْضِ الشَّرَكَاتِ مَصْلَحَةٌ اِقْتِصَادِيَّةٌ فِي الْإِبْتِكَارِ مَعَ تَأْكِدِهَا أَنَّ ظُرُوفَ عَمَلِ الْمَوْظُفِينَ لَنْ تَتَحَسَّنَ، قَبْلَ مِثْلِ هَذِهِ الْحَالَةِ يُكُونُ التَّخْيِيرُ ضَرُورِيًّا.