

**Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa**



**جامعة بجاية**  
**Tasdawit n Bgayet**  
**Université de Béjaïa**

**Faculté des sciences économiques, commerciales  
et des sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème:**

**Méthodes de conduite du changement au  
sein des organisations en vue de réduire les  
résistances**

**Réalisé et présenté par :**

- BOUAKAZ Nedjma
- BOUNEBAB Betitra

**Devant le jury composé de :**

**Encadreur : D<sup>r</sup> OUAOUDIA Lounis**  
**Président : P<sup>r</sup> CHABI Taib**  
**Examineur : M<sup>me</sup> HAMITUCHE.F**

*Session septembre 2020*

## ***Remerciements***

*Nous tenons à remercier Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la force de terminer nos études et la volonté afin de rédiger et terminer notre mémoire.*

*Nous tenons à remercier spécialement notre encadreur Dr AOUDIA Lounis pour avoir accepté de nous encadrer et qui nous a accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi que son aide et sa gentillesse quant à la correction de ce travail, malgré que les mots de remerciements ne suffisent pas pour exprimer à quel point nous apprécions sa présence permanente.*

*Ensuite aux membres de jurys qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.*

*Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.*

*A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail aux êtres les plus chers de mon cœur :*

*La meilleure de toutes les mères « DJAMILA »*

*Qui m'a soutenu durant toute ma vie, qui m'a aidé durant mes années d'étude,  
Qui m'a appris à aimer le travail et le bon comportement, pour son amour infini et sa  
bienveillance jour et nuit,*

*Mon très cher père « KHOUDIR »*

*Pour être le bon exemple de père par son soutien, ses encouragements et aides  
dès mes premiers pas d'études jusqu'à ce jour, que Dieu vous protège,  
je vous aime.*

*A la mémoire de ma grand-mère « Ima TAOUES » que Dieu la garde dans son vaste  
paradis, j'aurai aimé partager cette joie avec toi, tu me manques énormément,  
repose en paix.*

*A mon très cher frère « DAHMAN », mon ange gardien et mon fidèle accompagnant  
dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse.*

*A mes chères et adorables sœurs « HAYAT, ZINEB, KENZA, NAIMA,  
particulièrement "WARDA", pour leurs encouragements permanents et leur soutien  
moral.*

*Sans oublier les petits anges de mes sœurs mes adorables : « AMINE, IYADE,  
DANIA »*

*A mes chères tantes, leurs maris et leurs enfants.*

*A tous mes amis de toujours « IMANE, NADIA, SARAH, WARDA, NEDJMA,  
MOULOUD et surtout ma chérie ZINA » en souvenir de notre sincère et profonde  
amitié et des moments agréables que nous avons passés ensemble, leurs aides précieuses  
et amour.*

*A ma NEDJMA, ma binôme, ma copine et ma sœur, merci d'avoir partagé ma joie et  
les plus beaux moments de ces trois dernières années ainsi que sa généreuse famille.*

*A mon encadreur D<sup>R</sup> AOUDIA.*

**BETITRA**

## *Dédicaces*

*A ma très chère maman,*

*A toi qui a joué le rôle d'un père et d'une mère,*

*Je te dédie ce modeste travail pour te remercier, pour tout ce que tu as fait pour moi, pour tous tes sacrifices et tes prières.*

*Quoi que je fasse ou je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit.*

*Je ferais de mon mieux pour rester un sujet de fierté à tes yeux.*

*A mes oncles maternels, qui sont ma famille et ma vie, plus particulièrement ZIZI ALI qui est comme un père avant d'être mon grand-père,*

*A mes tantes les plus chères et les plus aimées du monde : Khalti HOURJA, Khalti NADIA, Khalti AICHA qui me donnent de l'amour et de la vivacité,*

*A ma grand-mère adorée NANA MALIKA, à ma chérie LALA ZAHRA.*

*A mon cher oncle maternel KHALI SAID,*

*A ma petite sœur adorée KOUKOU que j'adore,*

*A mes chers sœurs et frères : ma chérie LALA SOUHILA, SAMIRA, FARES, REDHA, TAREK, BICHOU, et toutes leurs familles.*

*A mon cher père à qui je souhaite une guérison,*

*A toute la famille AISSOU.*

*A mon soutien moral et source de joie et de bonheur, mon fiancé YOUNES et toute sa famille.*

*A ma chère, amie, sœur et binôme TATA, que nous avons partagés les meilleurs moments, et à l'ensemble des membres de sa gentille famille sans exception.*

*A mon encadreur D<sup>R</sup> AOUDIA LOUNIS.*

*A mes amies chères de la promotion : Betitra, Cylia, Lilia, Amel, Thiziy, Tissefi, Dyhia, Nasso*

*A toutes mes amies et proches, et à toute personne proche de mon cœur.*

**NEDJMA**

<b>Figure n°01</b> : Les phases du processus du changement .....	27
<b>Figure n°02</b> : Les sept phases de préoccupations.....	41
<b>Figure n°03</b> : Modèles de conduite du changement.....	45
<b>Figure n°04</b> : Synthèse schématisée sous forme d'un cycle sur les 8 étapes du modèle de John Kotter pour la conduite du changement .....	48
<b>Figures n°05</b> : Les outils de la communication .....	52
<b>Figure n°06</b> : Le logigramme formation.....	54
<b>Figure n°07</b> : Les dispositifs d'accompagnement.....	58
<b>Figure n°08</b> : Les phases du traitement des impacts .....	59
<b>Figure n°09</b> : Les leviers de la conduite de changement.....	62

<b>Tableau n° 01</b> : Synthèse de l'historique du changement .....	10
<b>Tableau n°02</b> : Les facteurs de changement .....	12
<b>Tableau n°03</b> : Synthèse des différents types de changement abordés .....	15
<b>Tableau n°04</b> : Le modèle de changement de VENDANGEON-DERUMEZ (1998).....	21

**CDC** : Conduite **Du** **C**hangement

**DRH** : Directeur des **R**essources **H**umaines

**PDG** : **P**résident **D**irecteur **G**énéral

**SARL** : Société **A** **R**esponsabilité **L**imitée

**Www** : **W**orld **W**ide **W**eb

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 01 : Le changement organisationnel: aspects théoriques</b> .....	<b>04</b>
Introduction .....	05
<b>Section 01</b> : Comprendre le changement organisationnel .....	06
1.1.1. Notion et définitions du changement .....	06
1.1.1.1. Notion du changement.....	06
1.1.1.2. Définition du changement .....	06
1.1.2. Définitions du changement organisationnel .....	07
1.1.3. Historique du changement depuis la seconde guerre mondiale .....	08
1.1.3.1. Première période : après de la seconde guerre mondiale .....	08
1.1.3.2. Seconde période : années 70.....	09
1.1.3.3. Troisième période : des années 80 à nos jours.....	09
<b>Section 02</b> : facteurs, types et acteurs du changement .....	10
1.2.1. Les facteurs déclencheurs de changement .....	11
1.2.1.1. Les facteurs internes .....	11
1.2.1.2. Les facteurs externes .....	12
1.2.2. Les types du changement .....	13
1.2.3. Les acteurs du changement.....	16
<b>Section 03</b> : Objectifs, processus et domaines du changement organisationnel.....	18
1.3.1. Les objectifs du changement organisationnel .....	18
1.3.2. Le processus du changement organisationnel .....	19
1.3.2.1. conception du processus du changement (quelques modèles).....	19

a. Le modèle de Kurt Lewin .....	19
b. Le modèle de Collerette et al.....	20
c. Le modèle de Vandangeon-Derumez.....	21
1.3.2.2. les cinq étapes du processus du changement .....	23
a. La phase de préparation.....	23
b. La phase de diagnostic .....	24
c. La phase de planification.....	25
d. La phase de mise œuvre .....	25
e. La phase d'évaluation des effets .....	26
1.3.3. Les domaines du changement organisationnel .....	27
Conclusion .....	30
<b>CHAPITRE 02 : La résistance et la conduite de changement organisationnel .....</b>	<b>31</b>
Introduction .....	32
<b>Section 01 : La résistance au changement .....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Concepts et définitions de la résistance au changement .....	33
2.1.2. L'origine de la résistance au changement .....	34
2.1.3. La typologie de la résistance au changement .....	36
2.1.3.1. Les résistances collectives .....	36
2.1.3.2. Les résistances individuelles.....	37
<b>Section 02 : formes, phases et conséquences de la résistance au changement .....</b>	<b>38</b>
2.2.1. Les formes de la résistance au changement .....	38
2.2.2. Les phases de la résistance au changement .....	39
2.2.3. Les conséquences de la résistance au changement .....	42
<b>Section 03 : La conduite du changement.....</b>	<b>43</b>
2.3.1. Définition de la conduite du changement.....	43
2.3.2. Les modèles de la conduite du changement .....	44
2.3.3. Les étapes de la conduite du changement .....	45

2.3.4. Les pratiques de la conduite du changement afin de lutter contre les résistances .....	49
2.3.4.1. La communication.....	50
2.3.4.2. La formation .....	53
2.3.4.3. L'accompagnement .....	56
Conclusion .....	63
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>65</b>

**Bibliographie**

**Annexe**

**Résumé**

***Introduction***

***générale***

La vie de l'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et cela à cause des développements successifs et les sauts rapides de son océan qui sont considérés comme l'une des principales caractéristiques de notre époque. L'entreprise n'opère pas sur une île isolée, mais plutôt elle est liée à un environnement.

Se tenir au courant des conditions modernes, pousse les organisations à se développer et faire une recherche continue de tout ce qui permettrait d'atteindre plus d'efficacité et d'efficience, cela nécessite des nouvelles modifications et le développement des objectifs, des moyens, des méthodes et des éléments matériels et immatériels. Tout cela se traduit par le phénomène du changement.

Le changement a mobilisé et continue de mobiliser la réflexion de plusieurs recherches, donc c'est une thématique qui reste encore très fertile. Il accompagne l'évolution et les mutations diverses des différentes stratégies, elles mêmes contraintes par plusieurs forces : nouveaux apprentissages, flexibilité, innovations technologiques, évolutions techniques et matérielles, mouvements dans la hiérarchie, modification d'activités, mutations, fusions, délocalisations, restructurations, réorganisations, investissements, désinvestissements, etc....

En d'autres termes, nous pouvons affirmer que le changement organisationnel, pour ces causes internes ou externes, que nous évoquerons en détails plus tard, oblige inévitablement l'organisation de monter sur le navire de l'évolution et survivre, ou se garer seule, à côté de la berge.

Le changement organisationnel est un passage d'un état à un autre, et puisque l'organisation existe avec ses éléments humains avant de l'être avec ses composantes, fonctions et systèmes, c'est un passage obligé pour les uns, repoussoir pour les autres. Donc le changement n'est pas simple comme on le pense, il est souvent synonyme de perturbation des équilibres installés, il est à la fois déstabilisateurs et générateurs des résistances. Les destinataires du changement qui sont directement concernés par le changement et sa mise en œuvre, représentant l'ensemble des individus qui doivent adopter et s'adapter, apparaissent comme la première source de résistances dans la littérature sur le changement organisationnel.

La résistance au changement est un problème permanent pour tous les individus et tous les niveaux administratifs, car ils estiment que le changement menace leurs carrières et

leurs intérêts, ce qui affaiblit les efforts et les programmes de changement, elle les rend difficiles et conduit à des déséquilibres et des divisions entre partisans et opposants.

Nous pouvons alors être affirmatifs que rares sont ceux qui acceptent naturellement et facilement les transitions. Ces réactions peuvent pousser la direction à abandonner le changement sous la pression des résistances mais ce n'est pas la solution idéale, parce que le changement est continu et parce que se tenir au courant des faits nouveaux et introduire des ajustements corrects est la pierre principale du développement et du succès.

Pour que le changement se réalise et pour éviter toute sorte de résistance, il est indispensable de trouver un mode de pilotage plus axé sur l'adaptation et la flexibilité, qui réside dans un ensemble de réflexions, outils et pratiques que la littérature managériale nomme « conduite du changement ».

La conduite du changement est considérée comme traitement efficace des résistances, qui se matérialise par la mise en place d'un certain nombre de méthodes, elles-mêmes considérées comme la solution idéale pour diminuer les résistances.

La mise en pratique de ces méthodes a entraîné des réflexions et des travaux de recherche autour de ce thème. De ce fait, notre problématique de recherche repose sur la question principale suivante :

### ***Quelles sont les méthodes de conduite de changement appliquées dans les organisations en vue de réduire les résistances ?***

Afin de mieux cerner notre problématique de recherche principale, nous avons jugé utile de poser les questions secondaires suivantes :

- ♣ Quelle est la réaction des individus en situation de changement organisationnel ?
- ♣ Comment réduire les résistances ?
- ♣ Comment réussir un projet de changement ?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre mémoire, il convient d'émettre les hypothèses suivantes :

- ❖ ***Le changement est généralement mal accepté par les individus ce qui engendre des résistances à celui-ci.***
- ❖ ***La réussite d'un projet de changement se base sur la détermination de différentes méthodes de conduite de changement pour vaincre les résistances.***

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une recherche bibliothèque et documentaire basée essentiellement sur les ouvrages généraux, revues, dictionnaires, site web...etc.

Et pour compléter notre recherche bibliothèque et documentaire, il était prévu que nous fassions notre étude empirique au sein de l'entreprise la SARL RAMDY. L'objectif étant de conforter les aspects théoriques acquis, concernant notre thème, avec la réalité du terrain. Le tout sera complété par une enquête de terrain notamment avec la distribution de deux questionnaires. L'un est destiné aux cadres changeurs et l'autre aux employés concernés par le changement, mais la pandémie de Coronavirus (Covid.19), qui a touché l'ensemble de la planète, y compris notre pays, nous a empêchés de faire notre stage pratique.

A cause de cette nouvelle donne, nous ne pouvons nous contenter que de deux grands chapitres théoriques. Le premier sera basé sur les aspects théoriques du changement organisationnel, le deuxième traitera de phénomène de la résistante et la conduite du changement.

Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes interrogations en s'appuyant seulement sur la théorie.

# *Chapitre I*

## **Introduction**

Le changement est un impératif pour la vie des organisations dans les circonstances actuelles, car il est inévitable, sinon l'organisation ne pourra pas survivre et continuer. Il constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

Ce premier chapitre est structuré en trois sections successives qui traitent de repères théoriques du concept du changement en général et du changement organisationnel en particulier.

La première section traitera des généralités sur le changement organisationnel afin d'améliorer sa compréhension ainsi qu'un aperçu sur l'historique du changement à compter de la seconde guerre mondiale. Dans le deuxième nous aborderons les types, les objectifs et enfin les acteurs du changement. Quant à la troisième, elle sera dédiée à la compréhension du processus du changement, des facteurs et des domaines du changement organisationnel.

## Section 1 : Comprendre le changement organisationnel

Le changement est devenu une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants. Ces derniers le mentionnent comme étant une des solutions face à un environnement instable.

La présente section recense quelques définitions du changement d'une part et du changement organisationnel d'autres ainsi que l'historique du changement organisationnel.

### 1.1.1. Notion et définition du changement

#### 1.1.1.1. Notion du changement

Le changement est défini dans le dictionnaire « **LAROUSSE**<sup>1</sup> » comme étant : « *action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état à un autre* », « *fait d'être modifié, changé ; modification, transformation* », « *modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi* ».

Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer et, d'autres parts, le résultat de cette action par rapport au changement c'est-à-dire faire une évaluation.

#### 1.1.1.2. Définition du changement

Plusieurs auteurs ont défini le changement de façons différentes, nous en citons quelques unes :

- Selon **COLLERETTE et al** le changement est : « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »<sup>2</sup>.
- De leur côté, **COTE, BELANGER et JACQUES** donnent une définition très proche de la première et le changement serait « *le passage d'un état actuel à état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

<sup>2</sup> COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Presses de l'université du Québec, 1997, P20.

<sup>3</sup> COTE, Nicole, BELANGER, Laurent, JACQUES, Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », Gaitain morin éditeur, 1994, P357.

- Pour **HAFSI et FABI** : « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externe ou interne qui génère un « stress » organisationnel »<sup>4</sup>.

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le changement est le passage d'une situation actuelle connue et inadaptée à une situation nouvelle, durable et plus adaptée à l'organisation et à son environnement. Et nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons viser d'avantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

### 1.1.2. Définitions du changement organisationnel

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement. Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment.

- D'après **GROUARD et MESTON** : « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »<sup>5</sup>.

- Pour **COLLERTTE et al** : « Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »<sup>6</sup>.

- Selon **MEIER** : « le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation ,actionnariat, dirigeant, manager, collaborateur .Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte »<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup>HAFSI, Taieb, FABI, Bruno, « *Les fondements du changement stratégique.* », Montréal : éd. Transcontinental, 1997, P 372.

<sup>5</sup>GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Paris, Dunod, 2005, P06.

<sup>6</sup> COLLERTTE, Pierre et al, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P20.

<sup>7</sup> MEIER Olivier et al, « *Gestion du changement* », édition Dunod, paris, 2007 ,528pages

• Selon **SHIMON DOLAN** : « il se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement. Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans, notons qu'un changement en entraîne souvent d'autres »<sup>8</sup>

Deux éléments importants ressortent de ces dernières définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de celui qui le vit.

### 1.1.3. Historique du changement depuis la seconde guerre mondiale

**DEMERS** (1999)<sup>9</sup> met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

- La période d'après la deuxième guerre mondiale.
- La période fin des années 70.
- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuelle. Enumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel

#### 1.1.3.1. Première période : après de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive ».

*« A cette époque, d'un côté, le changement est perçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels »*

On peut dire que cette période a été marquée par une croissance et une stabilité économique et cela jusqu'au milieu des années 70. Le changement est une source de progrès vue que l'environnement est favorable et prévisible et que le processus du changement y est graduel et continu.

---

<sup>8</sup> DOLAN SHIMON, « *psychologie de travail et comportement organisationnel* », édition, Gaétan Morin, Paris, 1996, P370.

<sup>9</sup> DEMERS, Christian, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P 131-139.

L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive, par ailleurs, le changement dans l'organisation est entre les mains des dirigeants, cela voudrait dire que c'est un changement imposé et donc sans concertation aucune ni acceptation.

### **1.1.3.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale ».**

*« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'Etat et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité »*

Cette période est marquée par une récession économique due aux deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée notamment de la concurrence asiatique au début des années 80, et à l'apparition de la théorie du développement durable qui est en opposition avec le changement organisationnel. Cette dernière, est vue comme une conception dramatique, comme une source de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement intégré est radical et discontinu et est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires.

A la différence de la première, l'organisation n'est pas seulement aux mains des dirigeants mais il y'a eu le volontarisme des agents du changement.

### **1.1.3.3. Troisième période : des années 80 à nos jours « apprentissage et évolution ».**

*« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs du changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation, ils deviennent des initiateurs du changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation »*

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations, c'est-à-dire, nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est pas juste l'affaire du dirigeant.

Tableau N° 01 : Synthèse du l'historique du changement.

Les périodes	Contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
<b>1. Fin de la deuxième guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès - de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation	-Théorie de la croissance. -de cycle de vie - de la contingence -de développement organisationnel.
<b>2. Fin des années70</b>	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire -événement dramatique -une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations -approches configurationnelle -théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué
<b>3. Fin des années 80 jusqu'au aujourd'hui</b>	Crises de toutes natures : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation -l'affaire de tout les membres de l'organisation	-théorie de l'apprentissage -théories évolutionnistes -théories de la complexité (théorie du chaos) -les approches constructivistes

Source : DEMERS, Christian, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel* », Ecole des HEC de Montréal, 1999, P133.

Dans le tableau n°01, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé ou résumé les propos de Demers.

## Section 2 : Facteurs, types et acteurs du changement

La présente section recense les facteurs déclencheurs du changement, qui sont la raison de son émergence, mais aussi de ses différents types repérés de la littérature. Cette section vise à ressortir les acteurs du changement.

### 1.2.1. Les facteurs déclencheurs de changement :

Le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguons généralement deux grandes catégories : les facteurs internes et externes<sup>10</sup>. Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

#### 1.2.1.1. Les facteurs internes

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivant :

- **La stratégie** : « le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement) »
- **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.
- **Les systèmes de gestion** : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.
- **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.

---

<sup>10</sup> D.AUTISSIER, J.-M.MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action* », Ed : DONUD, 2005, P88-90

- **La culture** : les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.

#### 1.2.1.2. Les facteurs externes :

Peuvent être en provenance du marché, de l'environnement technologique, des pouvoirs publics ou des évolutions sociologiques de la société :

- **L'environnement légale et réglementaire** : Les 35 heures est un exemple de loi qui a obligé les entreprises à entreprendre des changements tant au niveau de la durée du temps de travail que dans l'organisation de celui-ci.

- **La technologie** : La mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.

- **La concurrence** : la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et à un renouvellement rapide de l'offre.

- **La demande client** : dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.

- **Les marchés financiers** : la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations.

- **La sociologie des populations** : le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

**Tableau N°02 : Les facteurs de changement**

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, ...etc.)	Environnement l'égal et réglementaire (commerce international)
Organisation (centralisation, décentralisation,... etc.)	Technologie (informatique, numérique,... etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvel offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)

Pratique (techniques, commerciales marketing)	Financier (source)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : D.AUTISSIER, J.-M.MOUTOT, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action », DONUD, avril 2005, P89.

Dans la partie qui suit, nous traiterons la typologie du changement.

### 1.2.2. Les types du changement

Vu la diversité des typologies qui traitent du changement, nous faisons référence à différents travaux :

a. **BGROUARD** et **MESTON**<sup>11</sup> donnent deux types de changement, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

- **Le changement provoqué** ou changement choisi, souhaité, volontaire, « est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'action de redressement. La part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ». Le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marges de manœuvre et ont plus de temps pour gérer le changement. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocage contraignantes.

- **Le changement subi** ou imposé « est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ». Pour le changement subi, les acteurs ont moins de marges de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend. Nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue.

<sup>11</sup> GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Op.cit, P09.

Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

b. Dans le même sens, **DEMERS**<sup>12</sup> de son côté parle de changement radical :

- **Le changement radicale** est « *un changement globale et rapide plutôt que graduel et à la pièce* ». Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans des situations de crise.

c. **MINTZBERG** et ses collaborateurs constatent trois types de changement en fonction du comportement de l'individu. Selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être dirigé, spontané ou planifié.

- **Le changement conduit** ou dirigé suppose qu'une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme va impliquer de tels changements. Nous trouvons ici les termes en « r » ou en « re », d'où le re engineering est un changement dirigé. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturelle), les attitudes, les structures, les systèmes,...etc.

- **Le changement spontané:** ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction dans l'organisation, il est géré solidement et contrôlé par les dirigeants et parfois il s'opère dans des conditions qui ne sont pas formelles. En l'absence d'objectif bien précis, il peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer ayant comme objectif et une éventuelle adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement.

- **Le changement planifié:** c'est un changement pragmatique, intentionnel, qui s'oppose au changement spontané, il touche essentiellement le système social tel que les relations humaines. Ce type de changement touche le comportement de l'individu qui est membre de l'organisation et qui est placé au cœur du changement<sup>13</sup>. Il est à préciser que le développement organisationnel repose sur un tel type de changement.

---

<sup>12</sup> DERMES, Christian, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », Op.cit.

<sup>13</sup> BRUNO, Fabi et HAFSI, Taib « *les fondements du changement stratégique* », Edition transcontinentale, Montréal, 1997.

d. **DUPUIS** et **KUZMINSKI** parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié.

- **Le changement planifié** selon eux est « celui qui vise des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps ». <sup>14</sup>

e. **DEMERS** met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons, est celui de l'apprentissage et de l'évolution.

- **L'apprentissage et l'évolution** considère que le changement, n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés, comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des incitateurs de changement, ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le tableau n°02 synthétise les différents types de changements organisationnels qui viennent d'être abordés.

**Tableau N°03** : synthèse des différents types de changement abordés

Types de changement	Auteur(s)
Le changement provoqué	GROUARD et MESTON
Le changement subi	GROUARD et MESTON
Le changement radical	DEMERS
Le changement conduit	MINTZBERG
Le changement Spontané	MINTZBERG
Le changement planifié	MINTZBERG et KUZMINSKI
L'apprentissage et l'évolution	DEMERS

Source : réalisé par nos soins

<sup>14</sup> DUPUIS, Jean-Pierre et KUZMINSKI, André, « *sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise* », Gaëtan Morin, 1998, P360.

A travers de ces travaux affilié à plusieurs auteurs on peut distinguer qu'il existe de nombreux types de changement, et on constate que l'intérêt de ces typologies et de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement

### 1.2.3. Les acteurs de changement organisationnel

Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement, aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

**BARTOLI** définit les acteurs du changement comme étant « *tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres du système* »<sup>15</sup>.

**COLLERETTE et al** définissent « *les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement* »<sup>16</sup>.

- **Le leader de l'organisation**

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé centrale. Le leader peut être le Président Directeur Général (PDG), un autre directeur comme de Directeur des ressources humaines (DRH), voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.
- Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

- **La direction générale**

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement

---

<sup>15</sup> BARTOLI Annie, HERMEL, Philippe, « *piloter l'entreprise en mutation* » les éditions d'organisation, paris, 1986, P167.

<sup>16</sup> COLLERTTE, Pierre et al, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P142.

de la vision. L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

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

- **Les managers intermédiaires**

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel, car ceux sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le changement, ils assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels avec les autres utilisateurs.

Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

- **Les autres acteurs organisationnels**

Selon **BARTOLI** et **P. HERNEL** (1986)<sup>17</sup>, cette catégorie correspond à «non-acteurs» car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d'autres agissent franchement en sens contraire. Ces «non-acteurs» sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

- **Les intervenants externes**

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs 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 intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. 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

---

<sup>17</sup> BARTOLI, Annie et HERMEL, Philippe, « *piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement* », Op.cit, P259.

encore un besoin d'apport en termes d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante.

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement. Ils sont également employés comme des facilitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupes portant sur les objectifs du changement et les actions mise en œuvre. <sup>18</sup>

En peut conclure que la qualité de dispositif de changement réside essentiellement, dans la manière dont les acteurs vont percevoir le rôle et la mission de la conduite du changement. Cette priorité doit ne pas être omise pour ne pas conduire le projet de changement à l'échec.

### **Section3 : Objectifs, Processus et domaines du changement organisationnel**

Cette troisième section vise à faire ressortir les objectifs du changement organisationnel ainsi que d'explicitier son processus et ses domaines.

#### **1.3.1. Les objectifs du changement organisationnel**

Pour l'auteur VAS, le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché, etc. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> BARTOLI, Annie et HERMEL, Philippe, « *piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement* » Op.cit, P167.

<sup>19</sup> VAS, Alain, « *Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail* ». 13<sup>ème</sup> conférence AIMS, 2004, P28.

Pour **BEN KAHLA**<sup>20</sup>, ces buts et autres similaires inspirés par un besoin d'amélioration, supposent deux objectifs sous-jacents :

- **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements** : les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc. Les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialiste qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

- **Changer les modèles de comportement du personnel** : le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel à s'avoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

### 1.3.2. Le processus du changement

De nombreuses tentatives sont faites pour expliquer comment le changement organisationnel se déroule c'est-à-dire un processus du changement sous forme des phases. Mais avant de les aborder, nous allons faire appel aux quelques modèles fondateurs de ce processus.

#### 1.3.2.1. Conception du processus du changement (quelques modèles)

Dans cette partie les modèles du processus du changement seront présentés, par ordre chronologique : le modèle de **KURT LEWIN**(1947), le modèle de **COLLERRETE et al** (1997) et le modèle de **VANDANGEON-DERMEZ** (1998).

##### a. Le modèle de **KURT LEWIN** (1947) :

---

<sup>20</sup> BEN KEHLA, Karim, « *les analyse du changement organisationnel : Quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques* » communication présenté au colloque –la flexibilité : condition de survie, organisé par L'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars, 1999.

**LEWIN**<sup>21</sup> propose un modèle de changement, devenu classique et plus connu d'ailleurs sa théorie retrouvée dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel.

Dans son modèle, qui s'intéressait surtout au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés, à savoir le dégel ou la dé cristallisation, puis la transition et enfin, le regel ou la recristallisation.

- **Dégel ou dé cristallisation** : Elle 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 agréable. 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.

- **Transition** : Elle 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.

- **Regel ou recristallisation** : Elle 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.

#### **b. Le modèle de Collerette et al (1997)**

Le modèle de **COLLERETTE PIERRE**<sup>22</sup> est inspiré des travaux de **KURT LEWIN**. Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment s'y adaptent.

Le modèle proposé par **COLLERETTE et al** est constitué de quatre phases :

- **L'éveil** : c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

---

<sup>21</sup>COLLERTTE, Pierre et al, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P 22.

<sup>22</sup>Ibid.

- **La désintégration** : Cette phase consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

- **La reconstruction** : Durant cette phase, l'individu se met à la recherche de nouvelles significations qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est entrain de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

- **L'intégration** : Cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Durant cette phase, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

### c. Le modèle de VENDANGEON-DERUMEZ (1998)

VANDANGEON-DERUMEZ propose un modèle de changement en trois phases<sup>23</sup> : la maturation, le déracinement et l'enracinement se rapprochant de ceux que nous avons présentés. Ce modèle est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau N°04 : Le modèle de changement de VENDANGEON-DERUMEZ (1998)**

Phase	Activités	Dimensions	Dimensions
Maturation	Identification d'un stimulus.	opportunité	problème
	Recherche d'information.	étude prospective	audit
	Sensibilisation à l'idée du changement.	annonce	implication
	Mise en mouvement de l'organisation.	Contrôlée	non contrôlée
	Définition des grands axes du changement.	Vision/cadre organisationnel.	démarche
	Finalisation du projet de changement.	Projet formalisé	projet peu formalisé
	Communication du projet de changement.	Annnonce	interaction

<sup>23</sup> Cité par SOPARONT, Richard « l'évaluation modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement » HEC Montréal, vol 29, 2004, P35. Disponible sur <https://studylibfr.com/doc/6019173/1-%C3%A9valuation-des-mod%C3%A8les-de-gestion-du-changement>

Déracinement	Mise en œuvre du projet.	Brutale ↔ progressive
	Génération de nouvelles idées.	Induite ↔ autonomie
	Développement d'initiatives.	Par la hiérarchie ↔ par la base
	Evaluation/sélection.	Cadrée ↔ non cadrée
	Suivie de la mise en œuvre.	Hiérarchique ↔ interhiérarchique
	Formation.	Axées sur les outils. ↔ axées sur la réflexion
	Accompagnement du changement.	Ponctuel ↔ structurel
Enracinement	Evaluation-bilan des actions engagées.	Directive ↔ interactive
	Mise en cohérence des activités.	De foisonnement ↔ d'accompagnement
	Correction des actions engagées.	Réorientation ↔ ajustement
	Changement durable.	Implantation d'un cadre ↔ formalisation de la vision de travail stable

**Source :** cité par BEN KAHLA « *Les analyses du changement organisationnel* », communication présentée au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, mars 1999, P11.

Les différentes phases du modèle « enracinement/déracinement », seront rythmées de manière brutale ou progressive<sup>24</sup>.

- **La phase de maturation :** Elle précède l'annonce publique du changement. Elle correspond à la période au cours de laquelle les leaders prennent conscience de la nécessité de changer et élaborent un projet de changement.
- **La phase de déracinement :** C'est le moment où les individus initient la transformation de leur environnement de travail par des ateliers, des formations et réflexions personnelles. C'est à cette occasion que se manifestent en général les résistances au changement.

<sup>24</sup> AUTISSIER D, J.-M.MOUTANT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Op.cit, P92.

• **La phase d'enracinement** : Elle traduit l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'entreprise. Le changement n'est plus un projet ni un état d'esprit, il devient une réalité concrète appliquée par tous. Le nouveau cadre de travail tend alors à se stabiliser. Cette phase se caractérise également par le recentrage des actions engagées durant la phase de déracinement

Dans la partie qui suit nous traitons les étapes du processus du changement

### 1.3.2.2. Les cinq étapes du processus du changement

La perception du processus du changement est différente d'un acteur à un autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupent pas la même place, et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Nous adopterons la perspective de l'agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adaptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq phases :

- **Une phase préparatoire ;**
- **Une phase de diagnostic ;**
- **Une phase de planification ;**
- **Une phase de mise en œuvre ;**
- **Une phase d'évaluation des effets** <sup>25</sup>

#### a. La phase de préparation :

La préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, enfin identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.<sup>26</sup>

• **Poser le problème** : l'intervenant s'efforcera dans la première des phases de bien poser le problème et pour cela, il doit répondre au plutôt à trois types de questions :

- ✓ Des questions relatives à la nature de travail à accomplir : de quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centré l'intervention ?
- ✓ Des questions relatives à l'objectif visé : Quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?

<sup>25</sup> GILBER, Patrick, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine », ED : ESF, Paris, 1988, P47.

<sup>26</sup> FAURIE, Christophe « Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier », Paris, ED maxima, 2003, P48.

- ✓ Des questions relatives à la commande : Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, et il faut préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter.

- **Vérifier la faisabilité de l'intervention :**

Avant de s'engager devant le demandeur, l'intervenant vérifiera l'existence de conditions de réussite de projet de changement. Quatre conditions sont nécessaires :

- ✓ la pertinence de la problématique énoncée ;
- ✓ un comportement de résolutions de problème de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer les recettes toutes faites) ;
- ✓ la mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisant, disponibilité et engagement de certains acteurs clés,...)<sup>27</sup>

### **b. La phase de diagnostic**

Le diagnostic fait partie d'une série d'activité qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systémique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.<sup>28</sup>

Il est nécessaire de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables au projet, avant de le mettre en place. Un bon climat relationnel ne doit être confondu ni avec la bonne humeur des syndicats, ni avec l'acceptation passive du personnel, ni avec l'enthousiasme de la direction. Une réactivité suffisante des acteurs sociaux et minimum de valeurs partagées constituent un point de départ souhaitable pour l'action. Cette condition prépondérante justifie un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et de la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants.

Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas seulement en filiation de tradition médicale, comme un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement

---

<sup>27</sup> FAURIE, Christophe « *Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier* » Op.cit, P48-49

<sup>28</sup> Cité par ZID,Rim, dans « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006, P34. Disponible sur <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

psychique autour d'une analyse partagée, doit-il associer le plus de personnes possibles. Il est selon l'expression de PIERRE JARDILIER :<sup>29</sup> « la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à la réaliser » A cette condition, plus de gens seront associées un diagnostic, plus celui-ci constituera un point de mon retour.

### c. La phase de planification :

Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité<sup>30</sup>. Donc, la planification consiste 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 le processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implémenter des solutions adéquates. Comme le diagnostic, la planification est une activité continue, il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.<sup>31</sup>

On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité :

- ✓ ressources nécessaires (information, formation, soutien,.....etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;
- ✓ conditions pratique de mise en œuvre ;
- ✓ moyens pour suivre les actions ;
- ✓ critères de mesures des résultats ;<sup>32</sup>

### d. La phase de mise œuvre

C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace de système qui s'en trouvera changé<sup>33</sup>. Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus au moins distante à

<sup>29</sup> GEILBERT .P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine » Op.cit, P51

<sup>30</sup> Cité par ZID.R, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Op.cit, P35

<sup>31</sup> Ibid. P34-35

<sup>32</sup> GILBERT.P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine » Op.cit, P51-52

<sup>33</sup>Cité par ZID.R, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Op.cit, P35

l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

- ✓ Question relative à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? le système d'information sur le déroulement de l'application est-il suffisant ?
- ✓ Question d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par apport à la planification ? jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?<sup>34</sup>

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain .Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessaire de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.<sup>35</sup>

#### **e. La phase d'évaluation des effets**

Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, information sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue de réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives). Elle permet, aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée, mais elle ne peut se limiter à cela, elle doit constater l'ensemble des effets, elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan<sup>36</sup> .Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

---

<sup>34</sup> GILBERT.P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine » Op.cit, P52.

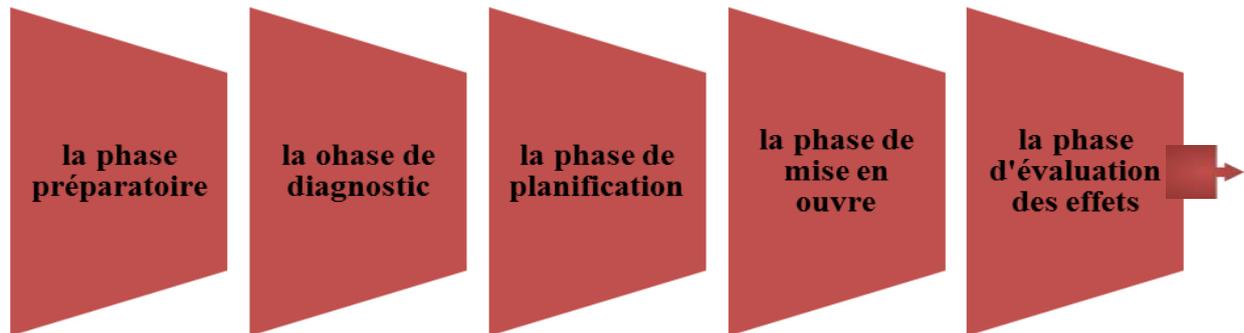
<sup>35</sup> SOPARNOT, Richard « le management du changement », Paris, ED Vuibert, 2010, P85-86.

<sup>36</sup> GILBERT.P, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine » Op.cit, P51-52.

- ✓ Tracer un bilan de changement de l'entreprise.
- ✓ Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou pour suivre la démarche décidée<sup>37</sup>

La Figure n°01 synthèse des étapes du processus du changement que nous venons d'explicitier. Par la suite nous traiterons les domaines du changement organisationnel.

**Figure N°01 : les phases du processus du changement**



Source : rédigée par nos soins

### 1.3.3. Les domaines du changement organisationnel :

Selon GROUARD et MESTON<sup>38</sup>, les domaines du changement sont souvent regroupés en cinq grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

Ces domaines qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel. Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-dessous.

- **La stratégie**

Elle fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. Elle en oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise et l'entreprise elle-même.

La stratégie joue un rôle essentiel dans le changement, puisque c'est elle qui va l'initier et le provoquer. Les mobiles de changement sont issus directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques.

<sup>37</sup> Cité par ZID.R, « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », Op.cit, P35.

<sup>38</sup> GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Op.cit, P6.

Les changements qui sont provoqués par des considérations d'ordre stratégique peuvent s'agir d'une fusion avec une autre entreprise, de développement d'une nouvelle technologie, de la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité,.....etc. Tous ces changements organisationnels visent à permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

- **La structure**

Elle segmente l'entreprise et la divise en parties. Elle peut et doit parfois changer les restructurations et d'autres réorganisation devraient être rares, car elles déstabilisent l'entreprise en bouleversant les relations informelles indispensables à son bon fonctionnement.

Les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management.

- **Les systèmes**

C'est-à-dire, les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'informations, flux de matières premières, de produits finis et flux de ressources humaines.

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de contrôle de gestion, de production, etc.), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes. La multiplicité des systèmes, leur diversité et les interactions qui existent entre- eux rendent leur changement complexe, malgré leur relative souplesse et leur adaptabilité. Ils jouent en effet, un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constituent l'un des piliers de la concrétisation du changement.

- **La culture**

La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisant au travers des comportements, d'habitudes et de rites. La manière dont est vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles, ou encore les modes d'implication sont également des aspects culturels.

Être capable de changer la culture est donc crucial et compliqué. Un des moyens d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer le changement nécessaire est de faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

- **Le mode de management**

C'est-à-dire le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise. Il est l'un des composants importants qui anime l'entreprise.

Il est lié à la personnalité des dirigeants, qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise. Il doit s'agir donc d'un levier facile à mettre en cohérence avec les objectifs du changement organisationnel.

**Conclusion**

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des organisations semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. La capacité à changer n'est plus une compétence ponctuelle, mais un véritable actif immatériel à construire, à consolider et à développer.

Nous avons présenté dans ce premier chapitre les différents concepts théoriques relatifs au changement organisationnels, afin de l'expliquer et donner une vision globale sur le changement organisationnel.

Dans le prochain chapitre, nous allons essayer de répondre à la question globale « comment mener à bien la conduite de changement en essayons d'éviter les résistances au changement ? »

# *Chapitre II*

## Introduction

Le chapitre précédent, nous a permis de donner un éclairage détaillé sur le changement. Ce dernier a toujours un impact sur les salariés. «*Qui dit changement, dit résistance au changement*<sup>1</sup>». Cette phrase démontre à quel point le phénomène de la résistance est attaché au changement. Quand les changements touchent les travailleurs (leurs habitudes de faire) ou bien la structure organisationnelle, la principale réaction est la résistance, ce qui crée parfois un retard, voire faire complètement échouer le projet de changement souhaité.

Il apparaît donc nécessaire, pour les organisations d'apprendre à conduire et à gérer les changements, en vue, d'un côté obtenir plus rapidement les résultats escomptés et d'un autre côté de limiter les risques d'apparition des résistances. Mettre en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens adéquats permet d'accompagner cette transformation.

Pour cela, nous avons jugé utile de clarifier les concepts proches et en lien avec la posture du changement, à savoir la résistance et la conduite de changement. Ce deuxième chapitre sera scindé en trois sections qui seront réparties ainsi :

**La première section** qui portera sur la résistance au changement, sa définition, son origine et ses types.

**La deuxième** qui portera elle aussi sur les formes, les phases et les conséquences de la résistance au changement.

**Enfin la troisième** sera réservée à la conduite du changement, à savoir sa définition, ses principes et les étapes à suivre pour la mettre en œuvre. Cette section traitera aussi, de façon détaillée, les moyens ou les pratiques utilisées pour lutter contre la résistance au changement.

---

<sup>1</sup> BARIEL, C et BAFFO, C, *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12<sup>ème</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations*, Belgique : ED. Presses universitaires de Louvain, 2003, P 543.

## Section 1 : La résistance au changement

La littérature en la matière associe souvent le phénomène de la résistance au processus du changement organisationnel. Dans cette section, nous nous pencherons sur ce phénomène tout en mettant en lumière sa relation avec le changement organisationnel.

### 2.1.1. Concept et définitions

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance.

- En latin, l'origine du mot « résister » : « sistere » signifie s'arrêter. Le premier sens du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement.
- La résistance est définie dans le dictionnaire **LAROUSSE**<sup>2</sup> ainsi : « *Action de résister physiquement à quelqu'un, à un groupe, de s'opposer à leur attaque par la force ou par les armes.* » ou « *Action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas* ».

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.

Plusieurs auteurs ont défini la résistance au changement de façons différentes, citons parmi elles les plus significatives:

- **COLLERETTE et AL**<sup>3</sup> définissent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».
- Pour **BAREIL et SAVOIE**<sup>4</sup>, il s'agit « *d'une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui*

<sup>2</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632>

<sup>3</sup> COLLERETTE et AL, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Québec, Ed. PADIE, 1997, P94.

<sup>4</sup> BAREIL Céline et ANDRE Savoie, « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* ». In transformer l'organisation, sous la direction de Réal Lacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002, P151

*véhiculent des idées de changement* », parce que tous les acteurs qui veulent aborder un projet de changement, s'attendent à ce qu'il y ait résistance.

● **BARIEL** rajoute que « *la résistance au changement est plutôt un résultat liée à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* »<sup>5</sup>

● **AUBERT NICOLE et al** assimilent la résistance aux changements à « *la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux et en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme* ». Dans la même optique, **LOWRENCE** appréhende la résistance comme « *une sorte de douleur qui ne dit pas ce qui ne va pas, mais quelque chose est mal vécu* »<sup>6</sup>.

Il est clair, qu'à travers ces quelques définitions, la résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement. En contexte organisationnel, c'est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient cette signification traditionnelle.

### 2.1.2. L'Origine de la résistance au changement

L'étude du phénomène de résistance et sa compréhension nécessite de connaître son point de départ, c'est-à-dire son origine.

Les origines de la résistance au changement peuvent être regroupées en trois catégories selon **COLLERETTE et al**<sup>7</sup> : Il y a des résistances reliées à l'individu lui-même, les résistances reliées au système social, les résistances liées au mode d'introduction au changement.

#### 2.1.2.1. Les résistances reliées à l'individu (ou à la personnalité)

---

<sup>5</sup> BARIEL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* », Montréal : Les éditions Transcontinental Op.cit, P66

<sup>6</sup> Cité par BOUKRIF, Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : contribution à la réflexion sur le changement organisationnel et managérial dans les entreprises algériennes face au défis de l'ouverture sur l'économie de marché* ».- Thèse de doctorat ès sciences en sciences de gestion.- Université A-MIRA, Bejaia, 2008, P 91.

<sup>7</sup> COLLERETTE et al, « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P173

**KOTTER et SCHLESINGER** ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu <sup>8</sup>

- ♣ Un intérêt individuel lié à l'esprit de clocher, ou l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.
- ♣ Le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister.
- ♣ Ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus.
- ♣ Il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leur managers ou des initiateurs du projet.

Selon **KANTER**, les récepteurs résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que<sup>9</sup> :

- ♣ **La perte de contrôle** qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.
- ♣ **La trop forte incertitude** par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.
- ♣ **Le manque d'information** lorsque les décisions sont exposées sans préparation.
- ♣ **Les coûts de confusion** quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- ♣ **Le sentiment de perdre la face** quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leur paire.

D'autres auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

### 2.1.2.2. Les résistances reliées au système social

---

<sup>8</sup> Cité par VAS, Alain, VANDE VELDE, Bénédicte, « *la résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire* », 12<sup>EME</sup> conférence international de management stratégique, AIMS, Montpellier, 2000. P4-5. Disponible sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download>

<sup>9</sup> Ibid. P5

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs 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.<sup>10</sup>

### **2.1.2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement**

Ces résistances liées au mode d'introduction du changement font que 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 du changement. L'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (**GROUARD et MESTON 1998**)<sup>11</sup>

Certaines personnes peuvent offrir 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 leur yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

### **2.1.3. Typologie de la résistance au changement**

On peut classer la résistance en deux types : les résistances collectives et les résistances individuelles.

#### **2.1.3.1. Les résistances collectives**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système des valeurs<sup>12</sup>.

- **Les normes**

---

<sup>10</sup> COLLERETTE et AL, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* » Op.cit, P192.

<sup>11</sup> GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, 2005, P 336.

<sup>12</sup> Cité par Vincent BOURDARIAS, « *Conduite du changement en entreprise et rôle des ressources humaines : le rôle de DRH* », institut de Gestion social, Paris, 2010. P18 .Disponible sur <https://www.memoireonline.com/05/10/3516/Conduite-du-changement-en-entreprise-le-role-des-ressources-humaines.html>

Par normes, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changement dans l'entreprise.

Elles établissent un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

- **Les rites**

Par rites, il s'agit, dans un environnement purement humain, des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

- **Les idées préconçues**

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties.

Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

### **2.1.3.2. Les résistances individuelles**

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le changement représente la rupture et le retour sur soi <sup>13</sup>:

- **La rupture**

Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. un salarié dans son intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa

---

<sup>13</sup> Cité par Vincent BOURDARIAS, « *Conduite du changement en entreprise et rôle des ressources humaines : le rôle de DRH* », Op.cit, P19.

situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.

- **Le retour sur soi**

Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif.

## **Section 2 : formes, phases et conséquences de la résistance au changement**

Dans cette deuxième section, nous tenterons d'expliquer les phases de la résistance au changement, ses différentes formes et enfin les conséquences de celle-ci.

### **2.2.1. Les formes de la résistance au changement**

Les acteurs peuvent adopter plusieurs comportements pour dire non au changement et freiner sa mise en œuvre. Donc la résistance peut se présenter sous différentes formes.

**CARTON**<sup>14</sup> a présenté pour sa part quatre principales formes de résistance dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », il s'agit de : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage :

- **L'inertie** : traduit une absence de réaction face au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent présumer qu'elles acceptent le changement tout en tentant d'en différer l'application. L'inertie est justifiée en évoquant la prudence.

- **L'argumentation** : un changement non argumenté n'est souvent pas intégrée, l'argumentation peut prendre la forme d'une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. Il s'agit d'une forme utile de résistance.

- **La révolte** : est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation qui n'a pas permis de faire correspondre la réalité perçue par les acteurs avant le changement par celle proposée par le projet. Il existe deux formes de révolte. Le premier, la menace tactique, relève pratiquement de l'argumentation. Elle essaie d'investir les relations asymétriques dans le procès de communication en créant de nouveaux enjeux, des

---

<sup>14</sup> CARTON .G.D. « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel » paris : village Mondiale, 1997, P 221

conséquences négatives pour le projet. La seconde, la menace stratégique, tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économique. L'acteur résistant au changement cherche à influencer négativement la représentation que se fait l'acteur promoteur du changement.

- **Le sabotage** : qui a pour objectif de montrer l'illégitimité du changement. Il prend souvent la forme d'excès de zèle et tente d'embarrasser le ou les promoteurs du projet.

Les auteurs **Capet, Gausse et Meunier**<sup>15</sup> proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistance, il s'agit du refus, de la réticence, du rejet et de la rétorsion qu'ils présentent ainsi:

- **Le refus** : fait référence à la situation où le top management ne veut pas mettre en œuvre le changement proposé par les acteurs.

- **La réticence** : fait référence à la situation où les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation.

- **Le rejet** : qui traduit le fait ou la majorité des acteurs restent attachés à l'ancien paradigme organisationnel.

- **La rétorsion** : qui traduit l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes.

### 2.2.2. Les phases de la résistance au changement

Tout changement provoquerait un certains nombres de préoccupations<sup>16</sup> qui sont normales et légitimes. Chaque individu destinataire du changement passe par différentes phases de préoccupations<sup>17</sup>, voici un modèle des phases des préoccupations :

#### ➤ **La théorie des phases des préoccupations**

Selon **BARIEL**<sup>18</sup>, lors d'une transformation au sein d'une organisation, les destinataires connaîtraient différentes phases de préoccupations. Ils traverseraient en fait, sept phases de préoccupations durant toute la période de la mise en œuvre d'un changement organisationnel,

---

<sup>15</sup> CAPET, M, GAUSSE, G et MEUNIER, J, « *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, TOME1 : diagnostic et politique générale* », 2<sup>ème</sup> éd, Paris : Economica, 1986, P 587.

<sup>16</sup> Souci, inquiétude, questionnement par apport à un élément spécifique.

<sup>17</sup> AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERMEZ, Isabelle, VAS, Alain, « *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs* » DUNOD, France, 2011, P140.

<sup>18</sup> BARIEL, Céline, « *les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle* », cahier n° 04-09, HEC Montréal, 2004, P8-10. Disponible sur [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_09.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_09.pdf)

à débiter lors de l'annonce du changement jusqu'à l'obtention de nouvelles routines établies par le destinataire. Ces sept phases de préoccupations sont :

- **Phase 1 : Aucune préoccupation**

Durant cette phase, le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait comme si de rien n'était. Il demeure indifférent au changement organisationnel, dont l'expression courante est : « **ça ne me concerne pas, y a rien là** ».

- **Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire**

Même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur les impacts du changement sur son poste. Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel.....etc. les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement. L'expression courante : « **Qu'est-ce qui va m'arriver** ».

- **Phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation**

Le destinataire se questionne sur l'impact et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable. Expression courante : « **Est-ce que le changement est là pour durer** ».

- **Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement**

Le destinataire se préoccupe des caractéristiques et de la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif, il veut obtenir davantage de précisions sur la mise en œuvre et sur le processus du changement : de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il, .....etc. L'expression courante : « **Pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste? Etc.**»

- **Phase 5 : Préoccupations centrées sur l'expérimentation**

Le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il est dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge

sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation. Expression courante : «**Est-ce que je vais être capable de ....** ».

- **Phase 6 : Préoccupations centrées sur la collaboration**

Durant cette phase, le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il va favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire. L'expression courante est : « **Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse....** ».

- **Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement**

Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est en place. Soit en modifiant de façons significatives son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement. Expression courante : « **Et si on faisait cela.....** ».

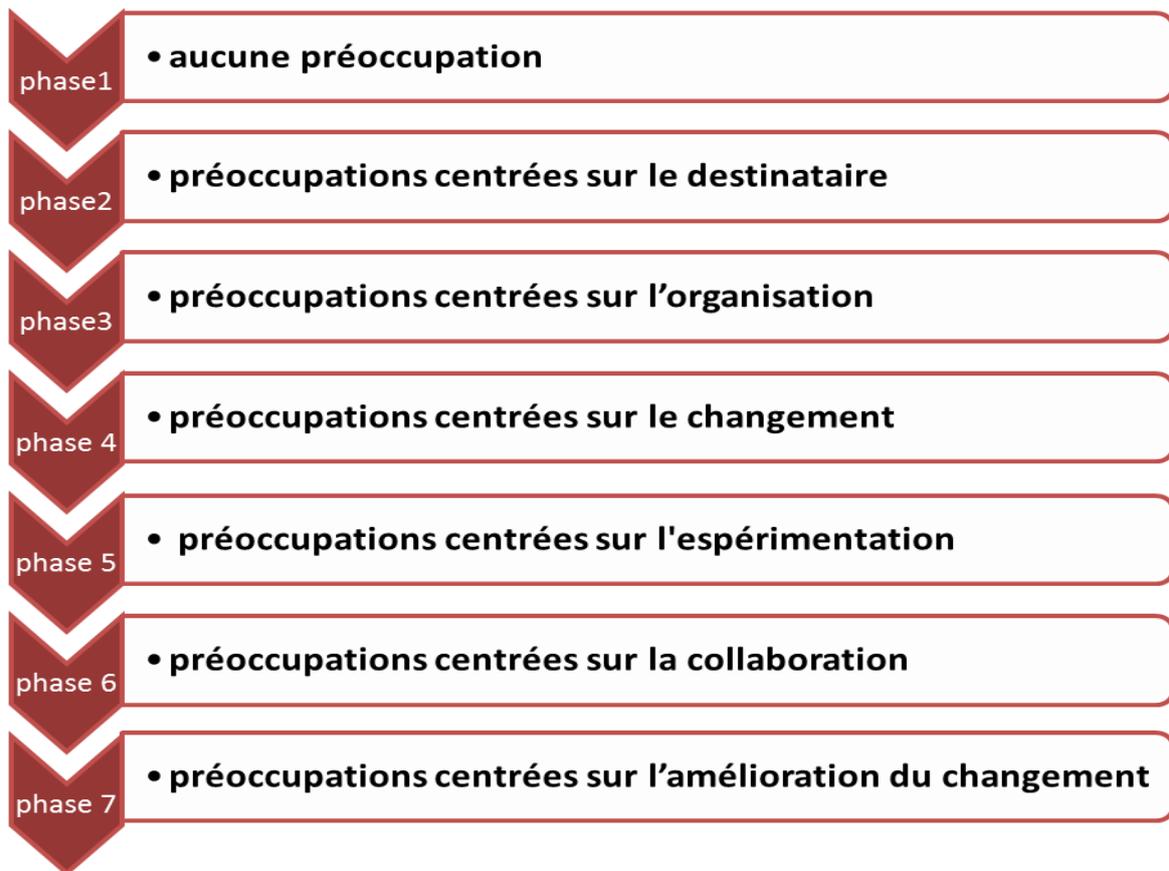
Il est à remarquer que chacune des sept phases comporte un certain nombre de préoccupations. Ainsi de nombreuses préoccupations peuvent se classer et regrouper au sein d'une même phase.<sup>19</sup>

Ces sept phases de préoccupations sont résumées dans le schéma suivant :

**Figure N°02 : Les sept phases de préoccupations**

---

<sup>19</sup> BARIEL, Céline, « les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle », Op, Cit, P9.



Source : Réalisée par nos soins.

### 2.2.3. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance <sup>20</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 ;
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec ;
- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- Les conflits s'accélèrent ;
- Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents du travail ;

<sup>20</sup> HAFSI, Taib, DEMERS, Christiane, « *comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », Montréal : Ed. Transcontinental, 1997, P332.

- Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

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

### **Section 3 : La conduite du changement**

Afin que les entreprises puissent faire face à la résistance au changement, qui est la raison principale d'échec du changement organisationnel, et dans le but de réduire ces résistances, l'une des meilleures pratiques pour se faire est la conduite de changement, à travers la mise en œuvre des méthodes, d'outils ou des moyens. Dans la présente section, nous mettrons en évidence la définition de la conduite du changement ainsi que ses principes, les étapes à suivre pour le mettre en œuvre et les méthodes (les moyens) appliquées afin de lutter contre les résistances.

#### **2.3.1. Définition de la conduite du changement**

La conduite du changement est une démarche indispensable pour mener les projets de changement à la réussite. Il vise à accompagner les acteurs des organisations dans la mise en œuvre des différents changements afin d'absorber leurs peurs et inquiétudes.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou bien pilotage de changement ou encore accompagnement de changement, nous retiendrons les définitions les plus essentielles, à savoir :

Selon **AUTISSIER et MOUTOT** : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ». <sup>21</sup>

Selon les mêmes auteurs, « *la conduite du changement est à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation* » <sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* ». Op.cit, P97.

<sup>22</sup>Ibid.

D'après **GILLES TENAU**, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.<sup>23</sup>

La conduite de changement peut être définie comme un ensemble de processus qui nous permettent de mener à bon escient les changements que ce soit sur le plan stratégique ou organisationnel ou technique etc.<sup>24</sup>

### 2.3.2. Les modèles de la conduite du changement

**AUTISSIER et MOUTOT** ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches :<sup>25</sup>

- **La conduite du changement instrumentée** : la plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communications, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

- **La conduite de changement psychobiologique** : la plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par les cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisée en ressources humaines et/ou management, cette

---

<sup>23</sup> GILLES, Tenau, « *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives* », Paris : Ed. L'Harmattan, 2005.P.31.

<sup>24</sup> Cité par OULMATI, Karim, EZZAHRI, Saïd, SAMADI, Khalid, « Mise en œuvre et évaluation d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-Learning : cas des enseignants de la faculté des lettres et des sciences humaines », Université Abdelmalek Essadi MAROC, 2017, P02. Disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01522244/document>

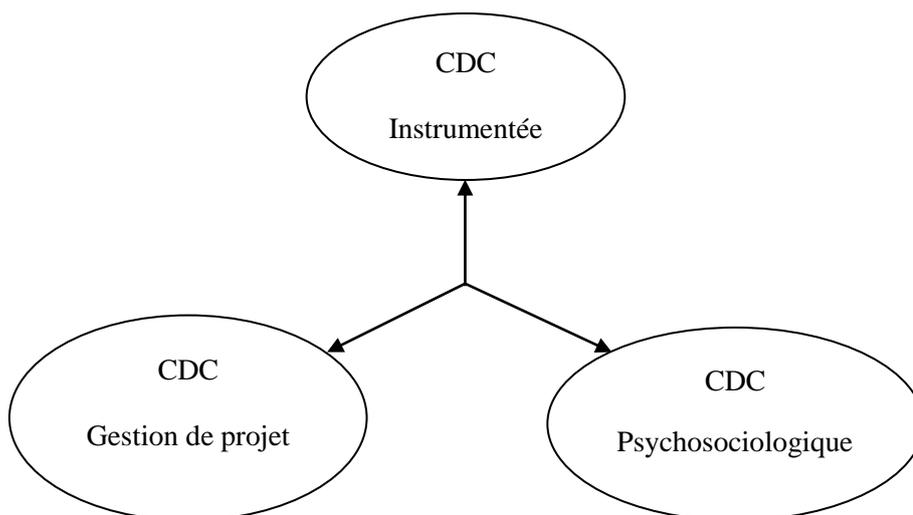
<sup>25</sup> AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERMEZ, Isabelle, VAS, Alain, « *conduite du changement : concepts clés : 50ans de pratiques issues des travaux de 25 ans grands auteurs* », Op.cit, P03-05

approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

- **La conduite de changement de gestion de projet** : la plus complète, permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Les modèles de conduite du changement proposés par **AUTISSIER** et **MOUTOT** sont schématisés dans la figure suivante :

**Figure n°03 : Modèles de conduite du changement**



**Source** : AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERMEZ, Isabelle, VAS, Alain, « *conduite du changement : concepts clés : 50ans de pratiques issues des travaux de 25 ans grands auteurs* », DUNOD, France, 2011.P04.

### 2.3.3. Les étapes (les phases) de la conduite du changement

Le changement se prépare et se pilote, sans quoi les efforts fournis seront nuls. C'est pourquoi il est important d'aborder le pilotage (la conduite) du changement. Cette dernière, nécessite plusieurs étapes.

- **Les étapes de la conduite du changement selon JOHN KOTTER**

**JOHN KOTTER**<sup>26</sup>, professeur à HAVARD BUSNISS SCHOOL propose un processus de 8 étapes, qui aide la planification et la conduite de projet du changement avec succès.

**Etape 01 : Créer un sentiment d'urgence :**

Cette première étape agit comme un déclencheur, il s'agit de trouver les arguments nécessaires pour créer un sentiment d'urgence, voire même dramatiser la situation pour faire adhérer le maximum de gens à la cause du changement. A noter que cette étape nécessite qu'on lui consacre suffisamment de temps et d'efforts pour la réussir.

**Etape 02 : Former une coalition puissante :**

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement, mais aussi le conduire. Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement, c'est pourquoi il est impératif de mobiliser une équipe qui a en son sein des acteurs à forte influence dans l'organisation, et les convaincre d'adhérer au projet de changement.

Ces acteurs ne disposent pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise (haut grade), ils peuvent aussi être des éléments qui forment une légitimité aux yeux de ceux qui seront impactés par le changement.

La coalition<sup>27</sup> recommandée est un regroupement d'individus acquis à la cause et présentant des talents différents et complémentaires : l'autorité au sens pouvoir mais également l'autorité morale, la compétence technique, l'expertise, la crédibilité ...etc. le terme coalition, choisi à dessein, suggère que ces alliés sont disséminés dans les différentes fonctions ou services de l'entreprise ou sur différents sites d'un groupe.

**Etape 03 : Créer une vision de changement**

Le changement est générateur d'incertitudes. Pour les réduire, il faut expliciter le futur et se projeter en avant, les responsables ne doivent pas se contenter des mots mais ils doivent apporter du tangible.

---

<sup>26</sup> KOTTER, John, « *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes* », PEARSON éducation, 2015, 265pages

<sup>27</sup> KOTTER, John et HOLGER, Rathgeber, « *Alerte sur la banque : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions* », édition Pearson, 2008, 144Pages.

Ainsi, pour mobiliser les individus, il faut proposer une vision qui les inspire, les rassurer et les motiver. Le rôle de la vision consiste donc à donner du sens et un but pour lequel les contributions individuelles vont devoir s'aligner pour mener à bien le changement.

#### **Etape 04 : Communiquer la vision**

Après avoir réalisé une description précise de ce que sera le futur, il faudra la communiquer. Cette communication ne doit pas se limiter à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais elle doit s'inscrire dans leur quotidien. Il s'agit là, d'une communication dynamique orientée vers l'action, tout en rappelant la situation d'urgence de changement.

La communication,<sup>28</sup> qui doit être continue, devra également rassurer sur le « comment changer » ainsi que célébrer chaque petite victoire pour démontrer que le changement est en route et qu'il n'est pas insurmontable.

#### **Etape 05 : Lever les obstacles au changement**

Le souci de la bonne réalisation du projet de changement s'avère souvent une nécessité pour la survie et la pérennité de l'organisation. Et dans le but de lever les obstacles au changement, la direction doit apporter son soutien essentiellement dans quatre domaines:

- Faire évoluer la structure,
- Faire évoluer les systèmes de management (ex : recrutement, rémunération, évaluation des performances et gestion des carrières...),
- Mettre en œuvre et prévoir les formations nécessaires,
- Affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête, et/ou les mettre à l'écart si nécessaire.

#### **Etape 06 : Démontrer rapidement des résultats**

En l'absence de signes tangibles de résultat, les acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet.

Pour éviter cela, il faut fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à cet effet, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

---

<sup>28</sup> KOTTER, John et HOLGER, Rathgeber, « *Alerte sur la banque : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions* », Op.cit.

**Etape 07 : Bâtir sur les résultats obtenus**

Il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence malgré l'obtention des premiers résultats prometteurs, et ne pas faiblir. Il est préférable de profiter de cette victoire et relancer le mouvement avec de nouveaux projets qui paraissent nécessaires.

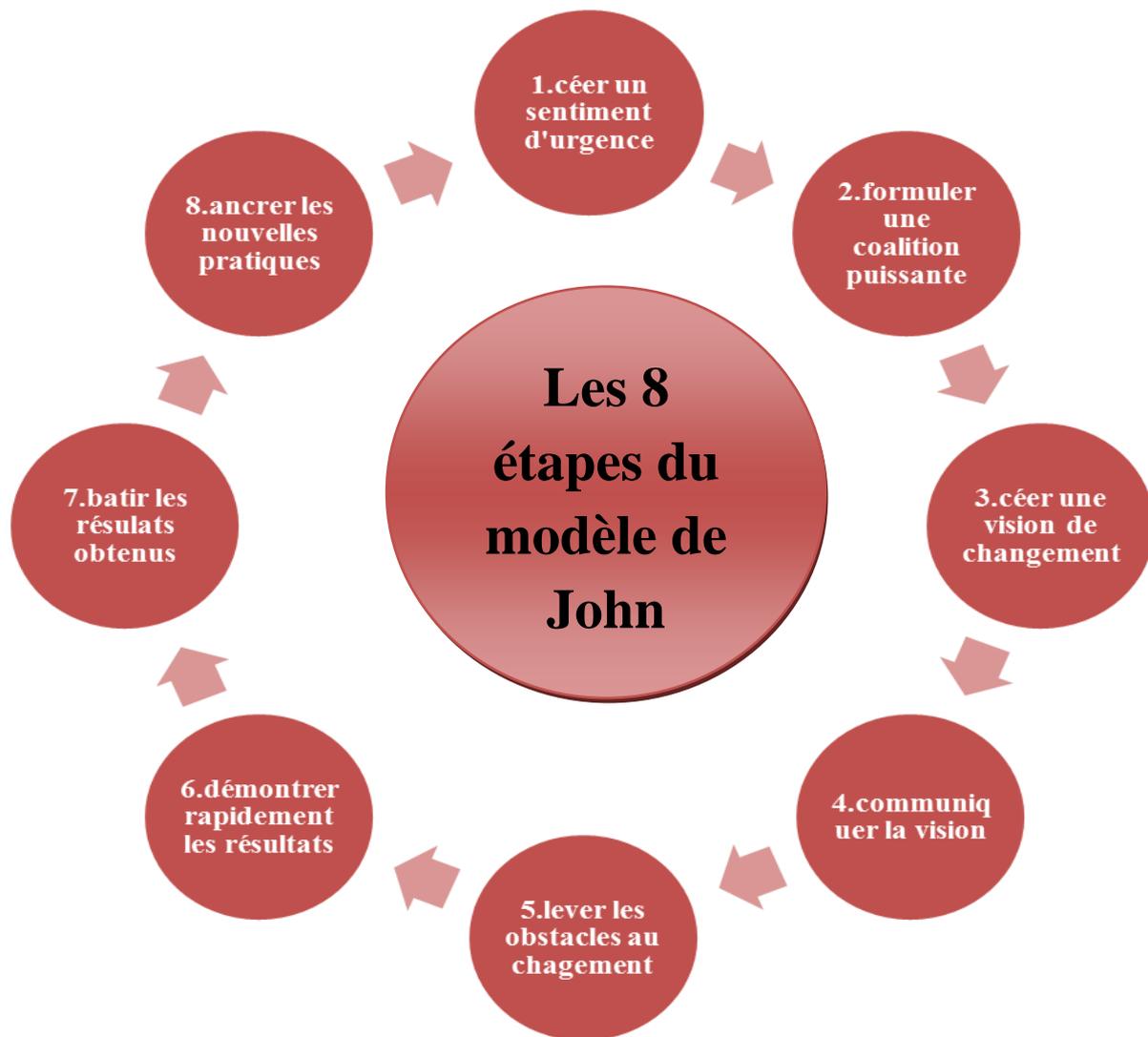
**Etape 08 : Ancrer les nouvelles pratiques**

L'étape ultime consiste à intégrer l'état final, initialement projeté, il est enfin devenu réalité dans la culture de l'organisation. La culture étant l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation.

Pour ancrer les changements dans la culture il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances.
- Communiquer sur l'ancienne culture, ses apports passés et les raisons pour lesquelles elle n'est plus adaptée à la nouvelle situation.
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer.
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements.
- Veiller à ce que soient récompensés voire promus, les individus ayant participé au projet de changement et qui partagent la nouvelle culture.

**Figure n°04 : synthèse schématisée sous forme d'un cycle sur les 8 étapes du modèle de John Kotter pour la conduite du changement**



Source : réalisé par nos soins

#### 2.3.4. Pratiques (moyens) de la conduite du changement afin de lutter contre les résistances

La conduite du changement consiste à mettre œuvre des actions, des méthodes, des outils, des leviers et des pratiques nécessaires, pour minimiser les résistances au premier lieu. Ces pratiques, permettent aussi au employés la compréhension et l'acceptation les nouveaux règles du projet du changement .Comme le souligne COLLERETTE et AI<sup>29</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* ».

<sup>29</sup> COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P1.

AUTISSIER et MOUTOT disent dans leurs ouvrage « ...donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre opérationnel <sup>30</sup> ». Ils ont non seulement mentionné la nécessité de mettre en œuvre des moyens, mais les ont également bien identifiées sous forme de leviers « ...nous amène à distinguer trois grandes catégories de leviers qui sont la communication, la formation et l'accompagnement <sup>31</sup> ».

#### 2.3.4.1. La communication

La communication en entreprise dépasse la seule volonté de transmettre une idée ou une information à un public. Il s'agit ici du processus d'écoute et d'émission de messages et de signes mis en place par une organisation à destination des différentes parties prenantes<sup>32</sup>.

- **Définition de la communication**

Les plupart des auteurs s'accordent sur l'importance d'une communication efficace dans le processus du changement.

- ♣ Selon **PIERRE LINEY** <sup>33</sup> : « trois choses sont importantes pour faciliter l'implantation d'un changement : communiquer, communiquer, communiquer ! »

- ♣ Pour **AUTISSIER et MOUTOT** <sup>34</sup> : « La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias », « la communication est un processus balistique et un ensemble de relations souterraines d'interprétations et d'assimilation pouvant conduire à des situations où ce qui est compris est l'opposé de ce qui voulait être communiqué »

- ♣ Selon **GROUARD et MESTON** <sup>35</sup> : « la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère ».

- **Les outils de la communication**

---

<sup>30</sup>AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* » Op.cit, P123.

<sup>31</sup> Ibid. P 124.

<sup>32</sup> Cité par PAULINE Duval, « *la conduite du changement et la communication à la poste* », Université de Nice, SOPHIA ANTIPOLIE ,2015 .P11 .Disponible sur <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-duval-conduite-du-changement-et-communication>

<sup>33</sup> LAINEY Pierre, « *Mythes sur la conduite de changement organisationnelle* », Presse Montréal, 2004, P06

<sup>34</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* » Op.cit, P125-127.

<sup>35</sup> GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Op.cit

Les processus de conduite du changement utilisent pour leurs besoins différents outils de communication dont l'utilisation est fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité désirée<sup>36</sup>.

♣ **La documentation** : la traçabilité de tout ce qui se fait et se dit dans un projet passe par la création d'un système de documentation avec un administrateur, des utilisateurs, des droits d'accès, des modalités de stockage et de diffusion, des règles de confidentialité et un lieu physique et/ou virtuel. De plus en plus de documentations sont gérées électroniquement via des intranets. La mise en place d'un référentiel documentaire permet à chacun de savoir tout ce qui été dit et écrit sans pour cela avoir assisté à toutes les réunions.

♣ **Les affiches** : Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message (accrocheur) par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente.

♣ **Dépliants et plaquettes** : Tous les projets de changement doivent se donner les moyens institutionnels de leur existence. Cela passe par un nom, un logo, un planning, un slogan et des responsables. Toutes ces informations qui donnent une légitimité existentielle au projet peuvent être diffusées par un dépliant ou de manière plus classique par une plaquette (au format A4). Le dépliant en quatre, six ou huit faces privilégie une information graphique et rapidement accessible. Il permet également de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus. La principale limite de ce type de support réside dans les délais relativement longs d'édition, là où les intranets permettent de véhiculer le même type d'information avec une quasi instantanéité. Un certain nombre d'entreprises privilégient cependant toujours des supports physiques aux supports virtuels.

♣ **Sites web et forums** : le site web est un bon moyen pour regrouper toutes les informations concernant un projet. Il contient l'ensemble des informations liées au projet de changement telles que : le planning, l'équipe projet, les partenaires, les retours d'expériences, la communication interne (journal, news, etc.) et la documentation. Le site joue alors le rôle de portail et peut être accessible à tous sans contrainte de temps et d'espace. Il peut revêtir un caractère dynamique avec l'administration de forums par groupes de travail sur des thèmes choisis. Pour que les gens utilisent les forums et y participent, il est nécessaire de prévoir un

---

<sup>36</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, «Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », Op.cit, P 129-132.

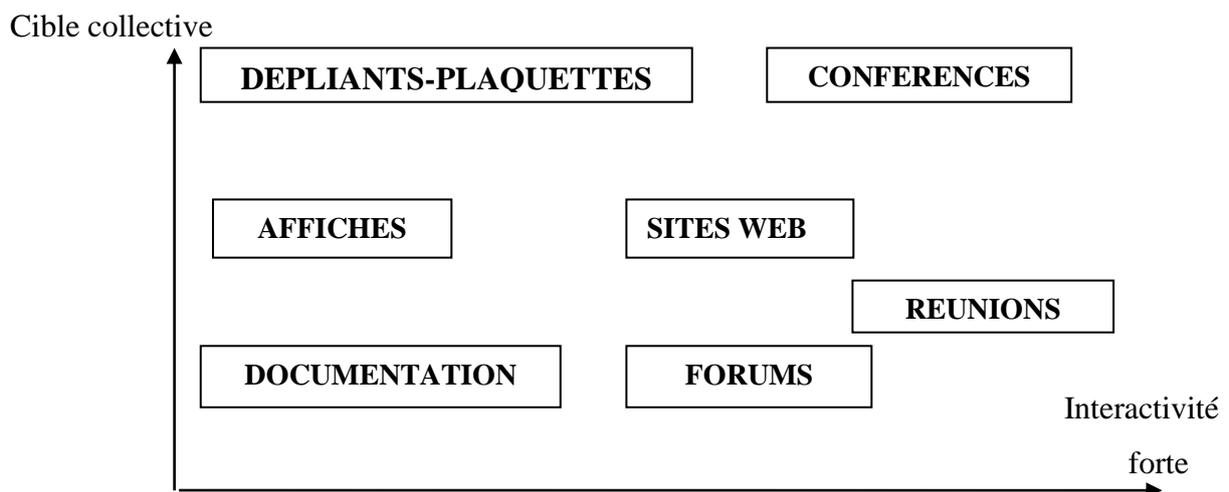
administrateur du site et des animateurs légitimes pour les forums. Bien souvent les forums n'atteignent pas les objectifs attendus (la participation des individus) parce que les participants craignent que leurs propos soient utilisés contre eux. Ils pensent également non seulement qu'ils n'obtiendront pas de reconnaissance de leur participation, mais aussi que leurs éventuelles bonnes idées leur échapperont rapidement.

♣ **Conférences** : c'est ce que l'on appelle les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, on privilégiera une communication institutionnelle (discours des dirigeants), participative (avec des ateliers au cours desquels les personnes doivent produire un livrable) et/ou récréative (activités de loisirs entre les membres dans une logique de *team building*).

♣ **Réunions** : les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'information et de coordination dans le cadre d'un projet. Pour ne pas que celles-ci se résument à des rencontres sans production, le rôle de l'animateur est très important car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous

Les outils de la communication sont schématisés dans la figure suivante :

**Figures n°05** : Les outils de la communication



**Source** : D.AUTISSIER et J-M. MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », DONUD, avril 2005, P129.

- **Le processus de la communication**

AUTISSIER et MOUTOT<sup>37</sup> définissent un processus de communication à trois phases:

- ♣ **La première phase** : correspond à une étape de découverte et de sensibilisation. A ce stade, la communication doit exposer les objectifs du changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Aussi la communication ne doit pas être très technique. Par ailleurs, cette phase doit contenir des réponses aux questions des acteurs relatives aux conséquences de changement sur eux- même et sur leurs missions.

- ♣ **La deuxième phase** : est celle de la compréhension du projet de la part des acteurs du changement. Elle se caractérise par l'apparition des premières résistances. En effet, le rôle de la communication est primordial pendant cette phase dans la mesure où elle permet un suivi et vise à faire évoluer les représentations des individus. Si la communication est efficacement menée, la position des acteurs vis-à-vis du changement sera plus avantageuse pour les responsables. Aussi, les deux auteurs considèrent que la communication doit être réactive même si elle est planifiée au début du projet de changement.

- ♣ **La troisième phase** : la communication vise à consolider les acquis relatifs au changement, aux comportements et aux modes de raisonnement.

#### 2.3.4.2. La formation

Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique.<sup>38</sup>

- **Définition de la formation**

- ✓ Selon PRETTI<sup>39</sup>: « *la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ».

---

<sup>37</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* », Op.cit, P124-128.

<sup>38</sup> Ibid. P132.

<sup>39</sup> J.M, PERETTI, « *Ressources humaines et gestion du personnel* », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

✓ Pour **AUTISSIER et MOUTOT**<sup>40</sup> : « la formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement...etc. ». Ils rajoutent que « ...la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. »

✓ **GHEDDAB NADIA et AWADI SOUROUR**<sup>41</sup> ont donné une définition de la formation comme étant : « l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »

La formation fournit des concepts, méthodes et outils pour accompagner concrètement les personnes directement touchées par le changement organisationnel afin d'en faciliter l'adoption et de s'en approprier. Elle offre des moyens qui permettent aux participants de changer leur attitude dans le but de transformer en réalité la vision de changement de l'organisation. Elle permet au personnel touché par le changement de mieux s'adapter et de s'en approprier en contribuant à réduire son niveau d'anxiété et les résistances par rapport au changement.

#### ● Le processus de formation

Une des difficultés majeures dans les projets de changement est de définir des programmes de formation qui correspondent simultanément aux besoins des utilisateurs et aux impératifs de transformation.<sup>42</sup>

**AUTISSIER et MOUTOT** ont proposé un logigramme qui synthétise le processus de formation « pour cela, nous proposons de mieux comprendre l'action de formation à l'aide du logigramme suivant<sup>43</sup> » :

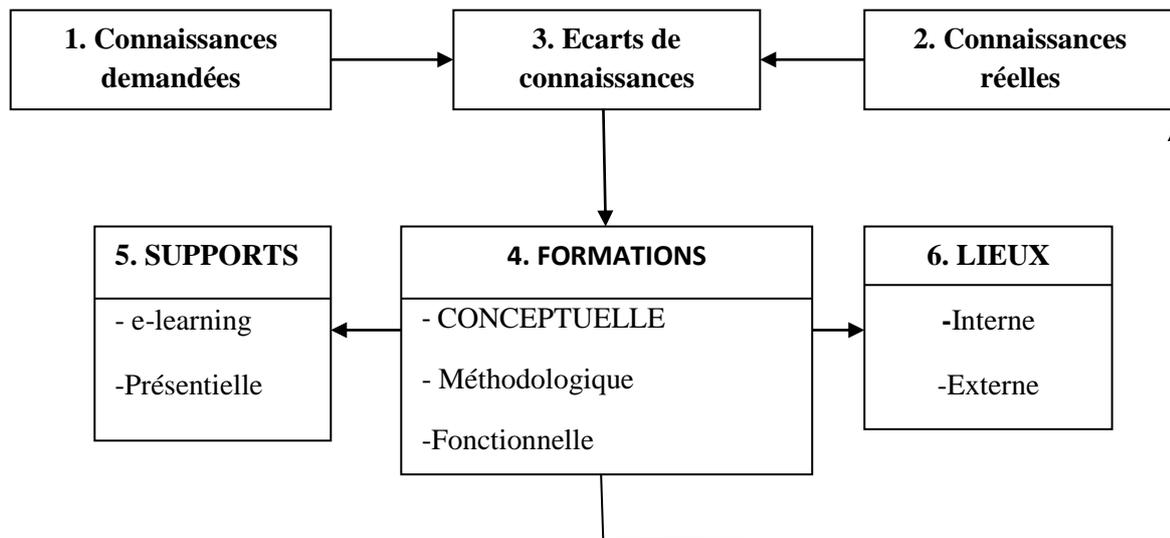
#### Figure n°06 : Le logigramme formation

<sup>40</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », Op.Cit, P132

<sup>41</sup> GHEDDAB, Nadia, AWADI, Sourour, « les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines », ED : Université Virtuelle de TUNIS, 2008.P.44-45  
Support de cours disponible sur [http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les\\_fonctions\\_pratiques\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_Ressources\\_Humaines.pdf](http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf)

<sup>42</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », Op.Cit, P134

<sup>43</sup> Ibid.



Source D.AUTISSIER et J-M. MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », DONUD, avril 2005, P135.

**Etape 1 :** Le besoin de formation naît d'un écart (3) entre des connaissances attendues(1) et des connaissances réelles(2). Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent de par leur formation et leur expérience. L'obtention des écarts peut se faire en collaboration avec le service des ressources humaines et/ou par l'envoi de questionnaires d'évaluation à un échantillon représentatif d'utilisateurs.

**Etape 2 :** Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de formation(4). Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont : conceptuel, méthodologique et fonctionnel.

♣ **Formation de niveau conceptuel :** développe des références théoriques en réponses à des questions « pourquoi » et « qu'est-ce » comme par exemple : « Qu'est-ce qu'un processus ? » ou « Pourquoi la culture client est-elle si importante dans le management moderne ? »

♣ **Formation de niveau méthodologique :** est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques directement applicables à des questions du type « comment », « comment construit-on les processus de son entreprise ? ».

♣ **Formation de niveau fonctionnel :** correspond à la transmission des savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil (informatique) ou de normes.

Les formations peuvent être dédiées à l'un de ces trois niveaux ou bien les traiter simultanément. Ce repérage permet de définir des attentes en matière de contenu pour ensuite s'intéresser au support.

**Etape 3** : Les formations seront déployées par un processus classique en présentiel ou par des dispositifs e-Learning (5). Ce choix se fait en fonction des contenus demandés, de l'offre du marché et de la maturité de la population visée à utiliser des modules de formation en ligne. Bien souvent, les plans de formation sont réalisés à partir des offres des prestataires externes (6).

- **Les formations présentiels :**

C'est-à-dire réunissant dans une salle, des formateurs et stagiaires pour une durée définie. La formation en présentiel, dans son totalité, est basée sur la rencontre entre le stagiaire et le formateur, ce qui est tout à fait le contraire dans la formation à distance.

- **Le e-Learning :**

Formation à distance, e-formation ou bien encore formation on line peut se définir de la manière suivante : pédagogie non présentielle sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur, par une organisation en séquences mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis. Le principal avantage du e-Learning est de permettre à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques.

Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside probablement dans son coût réduit par rapport à la formation présentielle, qui cumule dépenses directes et coûts indirects.

La formation a, pendant longtemps, été la seule action d'accompagnement, notamment dans les grands projets de système d'information, parce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en termes de personnes concernées que du coût et de temps consacré à sa réalisation.

#### 2.3.4.3. L'accompagnement

Une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.<sup>44</sup>

- **Définition de la notion d'accompagnement**

✓ l'accompagnement est défini dans le dictionnaire français Larousse comme étant : « *Action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements*<sup>45</sup> ».

✓ Selon le dictionnaire se dit pour une personne qui en aide une autre dans diverses situations de vie <sup>46</sup>

✓ D'après **VERGINIE DELAINE**, l'accompagnement est : « *avant tout un levier de productivité, en ce qu'il facilite l'apprentissage du changement. Tout ce qui a été mis en œuvre avant la réalisation du changement (dispositifs de concertation, de communication, de formation, ...) permet d'atténuer le moment de grande perturbation qui suit immédiatement la réalisation du changement. Accompagnées, les équipes trouveront plus rapidement un nouvel équilibre de nature à répondre avec efficacité à leurs activités* »<sup>47</sup>.

✓ **AUTISSIER** et **MOUTOT** dans leur ouvrage<sup>48</sup>, donnent une explication détaillée sur le levier d'accompagnement. Ils disent que convaincre un petit groupe d'individus peut se faire par des entretiens et réunions nécessitant un temps d'explication important. Cette logique de conviction relationnelle ne peut s'appliquer qu'à un petit groupe et non à des masses importantes car le dispositif devient alors chronophage et les porte-parole ne peuvent pas être légion, sous peine d'être incontrôlables. Quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes «conduite de changement» usent des méthodologies moins relationnelles et plus médiatisées. Cette médiatisation, qui permet de diffuser un même message sur une population importante, fait disparaître la dimension relationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de compenser cette perte de relationnel et de la recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet est suivie.

---

<sup>44</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* », Op.cit, P139

<sup>45</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>

<sup>46</sup> BARE, Aurélie, « *la notion d'accompagnement : module1* », Promo2018-2019. P2. Disponible sur <http://www.ch-hautanjou.fr/ifas/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Accompagnement.pdf>

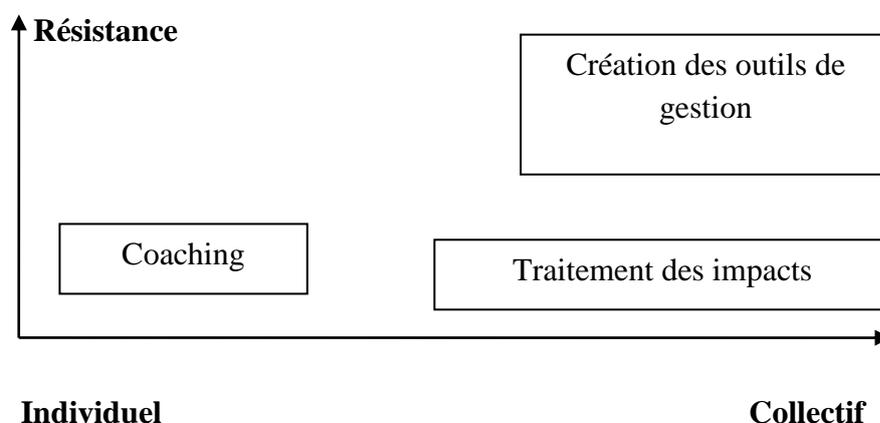
<sup>47</sup> Cité par VERGINIE, Delaine, « *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* », Université de Lyon, 2014.P33. Disponible sur <https://core.ac.uk/reader/32630922>

<sup>48</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* »Op. Cit, P139-140.

Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**<sup>49</sup>, l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante sur tout ou partie des populations sur lesquelles porte le changement : (voir la figure n°06).

- ♣ Le traitement des impacts ;
- ♣ Le coaching ;
- ♣ La création de nouveaux outils de gestion ;

**Figure n°07 : les dispositifs d'accompagnement.**



**Source :** D.AUTISSIER et J-M. MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », DONUD, avril 2005. P141.

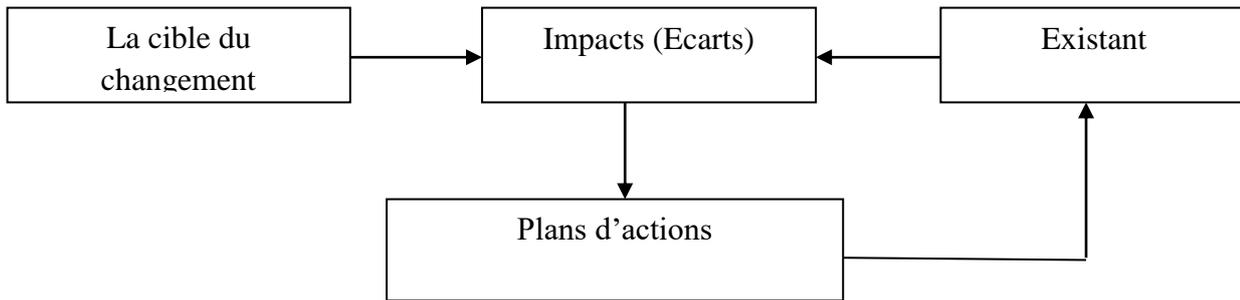
Les trois outils de l'accompagnement se positionnent en termes de cibles plus ou moins collectives et de niveaux de résistance au changement.

Et si les personnes convaincues du changement et que leurs demandes se limitent à des questions du type « comment », le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire.

#### **a. Le traitement des impacts**

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par différence avec un point de départ, on établit les écarts et les plans d'action selon un schéma en quatre phases comme la montre la figure suivante :

<sup>49</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* » Op. Cit. P140

**Figure n°08 : les phases du traitement des impacts.**

**Source :** D.AUTISSIER et J-M. MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », DONUD, avril2005, P141.

**Phase 1 : Définir la cible du changement** : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement déclinée au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement cours. Cette cible est définie de manière générale et déclinée sur toutes les structures concernées. Il s'agit de définir la cible générale de changement et de la relier à toutes les structures de l'entreprise.

**Phase 2 : Définir les niveaux des impacts** : il faut ensuite définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est moyen, fort, et très fort nécessitent un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent simplement être informées du changement en cours au moyen des dispositifs de communication.

**Phases 3 et 4 : Analyser l'existant et le regrouper dans un plan d'actions** : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les actions pouvant être regroupées dans un plan d'actions.<sup>50</sup>

### **b. Coaching**

A la différence de l'action précédente d'accompagnement (le traitement des impacts), le coaching ne s'adresse généralement pas à des groupes mais à des individus pris isolément.<sup>51</sup>

<sup>50</sup>AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*» Op.cit, P140-143

<sup>51</sup> Ibid. P146

**Bruno ROUSSEAU** professionnel de la relation humain en entreprise et Coach et membre associé de la Société Française de Coaching également membre d'ICF (International Coach Federation), donne une définition du coaching « *le coaching est un processus d'accompagnement qui permet à un salarié de développer son potentiel et sa performance, dans le cadre de ses objectifs professionnels.* »<sup>52</sup>

Le coaching est une forme d'accompagnement par un coach, en vue d'atteindre un ou des objectifs pour avancer dans votre carrière professionnelle.<sup>53</sup>

De leur part, **AUTISSIER** et **MOUTOT**<sup>54</sup> définissent le coaching comme étant « *une pratique managériale très répandue qui consiste à ce qu'un manager explique, par le concours du coach, la manière dont il manage son entreprise, son service ou bien son équipe* ». Ils rajoutent aussi: « *le coaching de conduite de changement, destiné aux acteurs clés qui constituent le réseau de changement, analyse les pratiques mises œuvre dans ce cadre et seulement dans ce cadre* ».

- **Types de coaching**

Il existe trois types de coaching<sup>55</sup>

- ♣ **Le coaching d'amélioration de la performance** : le coach aide le salarié à atteindre ses objectifs, à relever les défis, il lui apprend aussi à prendre ses distances, réfléchir, gérer son stress et les différents conflits qu'il est susceptible rencontrer.

- ♣ **Coaching de soutien** : il sert à faciliter la transition lors d'une réorganisation ou d'une fusion d'entreprises, les mutations, la prise de fonction et aussi les licenciements.

- ♣ **Coaching de croissance ou de transformation** : il sert à reconstruire l'identité professionnelle et à la renforcer. Il sert également aux développements des talents et il accompagne les changements comportementaux. Il booste les valeurs et les atouts de l'employé.

- **Les objectifs du coaching**

---

<sup>52</sup> Cité par BRUNO, ROUSSEAU, « *Coaching et posture gestaltiste* », Article publiée dans la Revue Gestalt, n°26, Société Française de Gestlat, juin2004, P2. Disponible sur [https://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/03/art\\_coaching\\_gest.pdf](https://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/03/art_coaching_gest.pdf)

<sup>53</sup> <http://www.coaching-professionnel.net/>

<sup>54</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* », Op.cit, P 146

<sup>55</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-2875-84-G1-definition-du-coaching-en-entreprise.html>

L'objectif du coaching, comme action de la conduite de changement, est de permettre à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions du changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration aux niveaux :

♣ **De la décision du changement** : il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimensions du changement. Le manager doit prendre le temps de bien comprendre les tenants et les aboutissants d'un projet dans lequel il n'est qu'un acteur parmi d'autres et où les jeux de pouvoirs sont complexes et pas toujours très visibles.

♣ **De la réalisation du changement** : il s'agit d'interroger le manager sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices cas échéant.

♣ **De l'exploitation du changement** : il s'agit de s'interroger sur les facteurs clés de succès des actions du changement (mesure de la réussite du changement), et de considérer ces actions comme des connaissances acquises, donc il est important de les formaliser pour l'exploitation future. Cela permet de produire un diagnostic complet par des actions à mener pour corriger les points échoués.

### c. La création des outils de gestion

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**, ce troisième dispositif est en rupture avec les deux premiers précédents, car il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction du changement, qu'à justifier ce dernier et démontrer son utilité. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

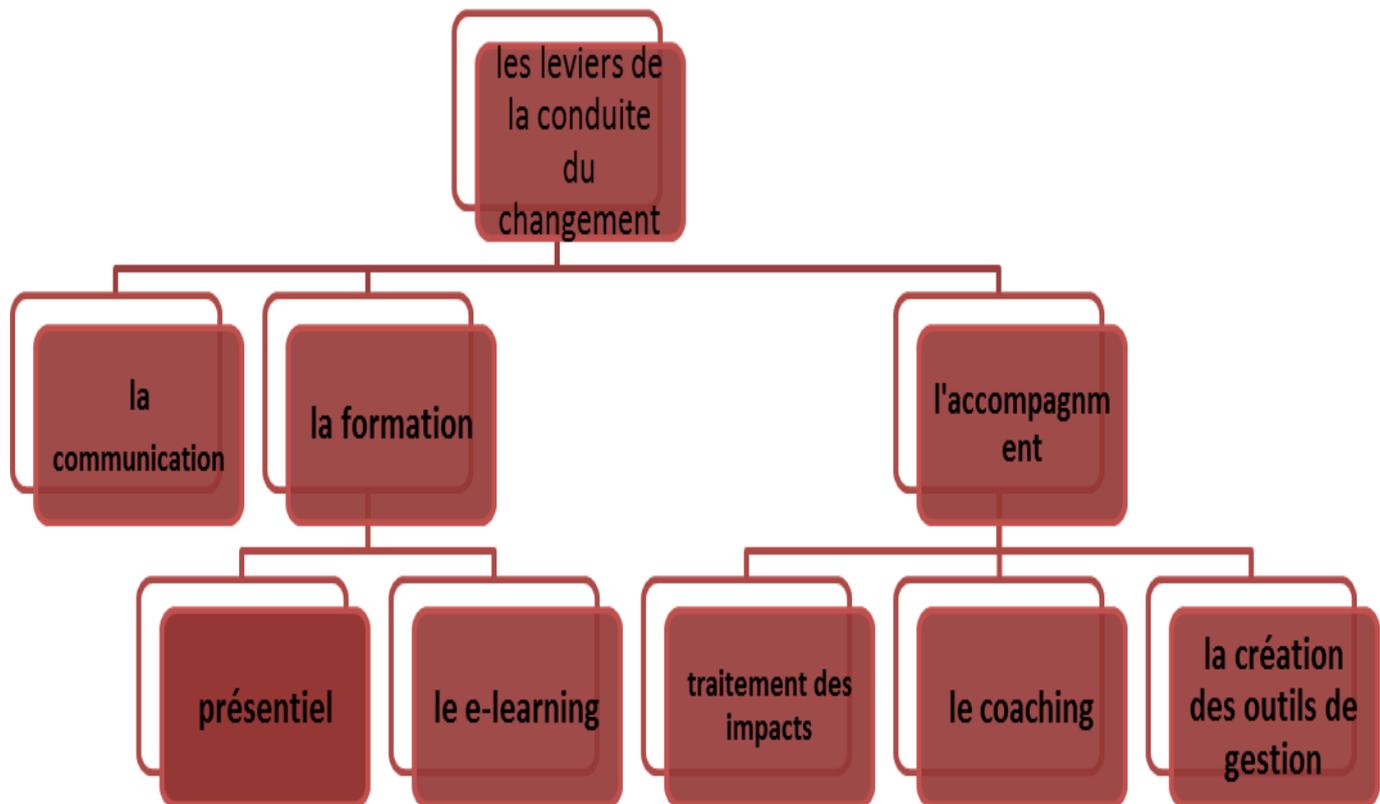
L'étude d'impacts et le coaching sont deux outils qui justifient si les gens acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, il faudra les amener à changer d'avis. Pour se faire, ces personnes doivent prendre conscience par elles-mêmes des limites de leurs affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé.

Un outil de gestion est un moyen par lequel on représente l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention des résultats.

La modification des outils de gestion et la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement, dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.<sup>56</sup>

Les leviers ou les moyens ou encore les pratiques de la conduite de changement sont résumées dans la figure suivante :

**Figure n°09** : Les leviers de la conduite de changement.



Source : figure réalisée par nos soins

<sup>56</sup> AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Op.cit, P149-151.

**Conclusion**

Ce deuxième chapitre nous a permis d'étudier la problématique de la résistance des personnes aux changements organisationnels. Nous avons constaté que ce phénomène est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement. Certes, ce phénomène n'est pas toujours un processus de blocage des changements mais il constitue aussi, pour les employés (victimes du changement), un moyen de réduire leurs frustrations en les exprimant et en les faisant sortir à la surface. C'est donc sur ces normes et valeurs qu'il faut agir si l'on souhaite obtenir des changements.

Pour réussir le changement organisationnel, toute entreprise doit suivre une méthodologie qui est la conduite vers un nouveau système managérial ceci pour être concurrentielle sur le marché. Autrement dit, la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement et son expertise. Dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité.

*Conclusion*  
*générale*

Notre monde aujourd'hui est caractérisé par des développements rapides et continus, en réponse à un environnement sans cesse mouvant. Pareil, les organisations font face à une vague de défis représentés par les pressions en faveur du changement parce que ces organisations fonctionnent selon les exigences du marché en matière de compétitivité, de qualité et d'efficacité.

Notre travail qui porte sur la thématique « *Méthodes de la conduite du changement au sein des organisations en vue de réduire les résistances* » nous a permis, dans un premier temps de comprendre que la stabilité est devenue un processus limité à une période de temps, par contre, le phénomène du changement est un processus fortement présent, qui est synonyme de toutes mutations, transformations, et d'ajustement.

Nous avons pu comprendre que le changement représente une réalité à laquelle les entreprises ne peuvent plus échapper et nous a permis aussi de recenser les éléments essentiels autour du concept du changement à savoir les divers objectifs du changement pour l'entreprise tels qu'une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, ainsi de connaître l'orientation du projet avant de le déployer. Aussi, de connaître les facteurs déclencheurs d'un changement qui sont multiples, on distingue les facteurs externes tels que : le marché et la concurrence..., et les facteurs internes comme la croissance de l'entreprise et la vision du dirigeant. Le changement organisationnel peut être de type provoqué, subi, radical, conduit. L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement. Les projets de changement nécessitent la plupart du temps la participation d'un certain nombre d'acteurs afin de parvenir à faire évoluer tout ou une partie d'une entreprise et qui sont, le leader de l'organisation, la direction générale, les managers intermédiaires, etc.

Nous avons pu étudier le phénomène de la résistance au changement organisationnel qui est considéré comme le deuxième axe important de notre travail, il est à la fois un obstacle, un frein, une opposition au changement, c'est naturel que nombreux individus ne soient pas à l'aise avec le changement. C'est pour cela que nous avons fait ressortir les différentes origines qui concernent à la fois celles reliées à l'individu, au système social et au mode d'introduction du changement, par diverses formes et manières à savoir l'inertie, l'argumentation, la révolte et les sabotages, etc.

Nous avons fait ressortir également les différentes phases de la résistance au changement dans le but de la traçabilité des comportements des personnes résistantes.

Comme nous l'avons cité précédemment, le phénomène de la résistance au changement est considéré comme l'une des palissades pour la bonne marche d'un projet de transformation, et afin de diminuer ces palissades et de soigner la situation de l'entreprise, notre attention est portée sur l'étude de la notion de la conduite du changement organisationnel, dont l'objectif est de démontrer comment gérer et piloter un changement organisationnel.

La conduite du changement consiste ainsi de faciliter l'acceptation et la compréhension des changements induits lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet. Donc, il implique la prise en compte de la dimension humaine ainsi que les résistances au changement. C'est devenu clair pour nous à travers nos recherches qu'il est important de créer des moyens ou méthodes pour que l'élément de la conduite du changement prenne corps durant le changement pour aboutir à la réussite de celui-ci, que nous avons traitées de manière détaillé à la fin du deuxième chapitre qui sont : la communication, la formation et l'accompagnement, ces derniers permettent de réduire les résistances à l'égard des changements dans les organisations.

Comme dans toute recherche qui se respecte, il était prévu de tester nos hypothèses et diffuser les informations de notre recherche bibliographique et documentaire sur la réalité et répondre à toutes nos questions par la mise-œuvre d'un stage pratique en sein de la Sarl RAMDY. Malheureusement, la pandémie de Coronavirus (Covid-19), nous a empêchées de le faire que théoriquement.

# ***Bibliographie***

### Ouvrages

1. AUTISSIER, David, MOUTOT Jean-MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action* », Ed : DONUD, (2005) ,256 pages
2. AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERMEZ, Isabelle, VAS, Alain, « *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs* » DUNOD, France, (2011), 248pages
3. BARTOLI Annie, HERMEL, Philippe, « *piloter l'entreprise en mutation* » les éditions d'organisation, paris, (1986), 295pages
4. CAPET, M, GAUSSE, G et MEUNIER, J, « *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, TOME1 : diagnostic et politique générale* », 2<sup>ème</sup> éd, Paris : Economica, (1986), 587Pages.
5. CARTON .G.D. « *Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* » paris : village Mondiale, (1997), 256pages
6. COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Presses de l'université du Québec, (1997), 192Pages.
7. COTE, Nicole, BELANGER, Laurent, JACQUES, Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », Gaëtan Morin éditeur, (1994), 408 Pages.
8. DOLAN Simon, « *psychologie de travail et comportement organisationnel* », édition, Gaëtan Morin, Paris, (1996), 510 Pages.
9. DUPUIS, Jean-Pierre et KUZMINSKI, André, « *sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise* », Gaëtan Morin, (1998), 524 pages.
10. FAURIE, Christophe « *Conduire et mise en œuvre du changement : l'effet de levier* », Paris, ED maxima, (2003), 331Pages.
11. GILBER, Patrick, « *Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaine* », ED : ESF, Paris, 1988, 57pages.
12. GILLES, Tenau, « *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives* ». Paris : Ed. L'Harmattan, (2005) ,250Pages
13. GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, DUNOD, (2005), 384Pages.
14. HAFSI, Taib , DEMERS, Christiane, « *comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », Montréal : Ed. Transcontinental, (1997) ,322pages.
15. HAFSI, Taieb, FABI, Bruno, « *Les fondements du changement stratégique.* », Montréal : éd. Transcontinental, (1997), 372pages
16. KOTTER, John et HOLGER, Rathgeber, « *Alerte sur la banquise : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*», édition Pearson, (2008) ,144Pages.

17. KOTTER, John, « *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes* », PEARSON éducation, (2015), 265pages
18. MEIER Olivier et al, « *Gestion du changement* », édition Dunod, paris, (2007), 528pages.
19. SOPARNOT, Richard « *le management du changement* », Paris, ED Vuibert, (2010), 283 pages

### Articles de revues, communications scientifiques

1. BAREIL Céline et ANDRE Savoie.. « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* ». In transformer l'organisation, sous la direction de Réal Lacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir ,2002 .
2. BARIEL, Céline, « *les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle* », cahier n° 04-09, HEC Montréal, 2004. Disponible sur [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_09.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_09.pdf)
3. BEN KEHLA, Karim, « *les analyse du changement organisationnel : Quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques*» communication présenté au colloque –la flexibilité : condition de survie ?, organisé par L'ISCAE, Tunis, Mars ,1999. Disponible sur <file:///C:/Users/oracle/Downloads/53c39a073a28c.pdf>
4. BRUNO, ROUSSEAU, « *Coaching et posture gestaltiste* », Article publiée dans la Revue Gestalt, n°26, Société Française de Gestlat, juin2004, P2. Disponible sur [https://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/03/art\\_coaching\\_gest.pdf](https://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/03/art_coaching_gest.pdf)
5. DEMERS, Christian, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*», In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P 131-139
6. GHEDDAB, Nadia, AWADI, Sourour, « *les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines* », ED : Université Virtuelle de TUNIS, 2008.P.44-45
7. LAINEY Pierre, « *Mythes sur la conduite de changement organisationnelle* », Presse Montréal ,2004
8. SOPARONT, Richard « *l'évaluation modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* »HEC montréal , vol 29 , 2004,P35 Disponible sur <https://studylibfr.com/doc/6019173/1-%C3%A9valuation-des-mod%C3%A8les-de-gestion-du-changement>  
  
Support de cours disponible sur [http://pfmh.uvt.rnu.tn/306/1/Les\\_fonctions\\_pratiques\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_Ressources\\_Humaines.pdf](http://pfmh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf)
9. VAS, Alain, VANDE VELDE, Bénédicte, « *la résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire* », 12<sup>ÈME</sup> conférence international

de management stratégique, AIMS, Montpellier, 2000. P4-5. Disponible sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download>

### Thèses et mémoires

1. BARE, Aurélie, « *la notion d'accompagnement : module1* », Promo2018-2019. Disponible sur <http://www.ch-hautanjou.fr/ifas/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Accompagnement.pdf>
2. BOUKRIF, Moussa « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : contribution à la réflexion sur le changement organisationnel et managérial dans les entreprises algériennes face au défis de l'ouverture sur l'économie de marché* », Thèse de doctorat en sciences en sciences de gestion, Université A-MIRA, Bejaia, 2008.
3. OULMATI, Karim, EZZAHRI, Saïd, SAMADI, Khalid, « *Mise en œuvre et évaluation d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-Learning : cas des enseignants de la faculté des lettres et des sciences humaines* », Université Abdelmalek Essadi MAROC ,2017. Disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01522244/document>
4. PAULINE Duval, « *la conduite du changement et la communication à la poste* », Université de Nice, SOPHIA ANTIPOLIE ,2015 .Disponible sur <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-duval-conduite-du-changement-et-communication>
5. VERGINIE, Delaine, « *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* », Université de Lyon, 2014. Disponible sur <https://core.ac.uk/reader/32630922>
6. Vincent BOURDARIAS, « *Conduite du changement en entreprise et rôle des ressources humaines : le rôle de DRH*», institut de Gestion social, Paris ,2010. .Disponible sur <https://www.memoireonline.com/05/10/3516/Conduite-du-changement-en-entreprise-le-role-des-ressources-humaines.html>
7. ZID, Rim, « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006.Disponible sur <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

## Sites web

1. <http://www.coaching-professionnel.net/>
2. <https://www.petite-entreprise.net/P-2875-84-G1-definition-du-coaching-en-entreprise.html>

## Dictionnaire

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>
2. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%c3%a9sistance/68632?q=la+r%c3%a9sistance#67880>
3. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>

# *Annexes*

**Annexe 01 : Questionnaire destiné aux cadres (changeurs) de la SARL RAMDY.**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Niveau: Master II**

**Option : Management**



**Questionnaire**

**Sur le thème de recherche**

**« Méthodes de conduite du changement au sein des organisations en vue de réduire les résistances »**

**Objectif du questionnaire :**

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER en science de gestion option : « MANAGEMENT », nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre objectivement à nos questions. Dans le but de bien nous servir pour apporter des réponses et des éclaircissements sur la problématique de notre recherche.

Nous tenons à préciser que cet entretien est anonyme et toutes informations fournies feront uniquement l'objet d'une recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

**Mené par :**

- M<sup>elle</sup> : BOUNEBAB Betitra
- M<sup>elle</sup> : BOUAKAZ Nedjma.

**Encadré par :**

Dr AOUDIA Lounis

Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher la réponse qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.

## I. Identification de répondant

**1. Sexe :**

- Féminin  
 Masculin

**2. Age :**

- [20-29] ans  
 [30-39] ans  
 [40-49] ans  
 50 et plus

**3. Niveau d'étude :**

- Primaire  
 Moyen  
 Secondaire  
 Universitaire  
 Formation professionnelle

**4. Quel est le poste occupé :** .....

**5. Année de recrutement :** .....

**6. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?**

- [1-4] ans  
 [5-9] ans  
 [10-14] ans  
 [15- 19] ans  
 20 ans plus

**7. Quelle est votre formation de base :** .....

## II. Le changement organisationnel

**8. Faites-vous des changements dans votre entreprise ?**

- Oui  
 Non

**9. Si oui, quelles sont les raisons d'effectuer ce changement ?**

- Les contraintes de l'environnement
- Etre compétitif
- Améliorer le produit
- Une crise interne
- Amélioré la relation avec les clients
- Autre, précisez.....

**10. Dans quel niveau se situe ce changement ?**

- La stratégie
- Les systèmes de gestion
- La culture
- La technologie
- La structure
- La décision
- Les processus
- Le mode de management

**11. Quel est le type de changement que vous avez appliqué dans votre entreprise?**

- Un changement souhaité
- Un changement subi ou imposé
- Un changement radical
- Un changement planifié
- Un changement spontané

**12. Pensez-vous que ce changement répond à? :**

- Vos besoins
- Aux besoins de la SARL Ramdy
- Les deux

Aucun des deux

**13. Quels sont les objectifs de ce changement ?.....**

.....  
.....

**14. De quelle manière avez-vous introduit le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?**

- Participation des employés à la stratégie de l'entreprise
- Communication au sein de l'entreprise
- Formation des employés
- Autres (précisez).....

**15. En tant que cadre, quel est l'acteur principal dans la mise en œuvre du changement (grâce à lui se concrétise le changement) ?**

- Le leader de l'organisation
- La diction générale
- Les managers intermédiaires
- Les employés exécutant du changement

### **III. La résistance au changement**

**16. Comment avez-vous informé les employés sur le changement au sein de votre entreprise? A travers des :**

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- Email
- Autres (précisez).....

**17. Est-ce qu'il ya eu des résistances vis-avis de ce changement de la part des employés ?**

- Oui
- Non

**18. Si oui, quels étaient les formes de ces résistances ?**

- L'inertie (les employés laissent croire qu'ils acceptent le changement, mais tentent de reporter son application)
- L'argumentation (une négociation sur le fond et la forme du changement)
- La révolte (la grève, l'action syndicale, la démission)
- Le sabotage (démontrer la stupidité du changement pour embarrasser le promoteur du projet)

**19. Quels étaient les types de ces résistances ?**

- Individuelle
- Collectives

**20. En tant que cadre changeur, à votre avis, pourquoi les employés concernés par le changement résistent-ils ? A cause de :**

- Peur de l'inconnu
- Manière de mettre en place ce changement
- Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- L'intérêt personnel
- Autres (précisez).....

**IV. La conduite du changement**

**21. Est- que vous accompagnez vos projets lors de transformation ?**

Oui

Non

**22. Si oui, que pensez-vous de votre accompagnement pendant cette transformation ?**

Pas satisfaisant

Peu satisfaisant

Satisfaisant

Très satisfaisant

**23. Qu'utilisez-vous comme moyens de conduite de changement afin de réduire les résistances ?**

**a. La communication**

Oui

Non

**♣ Si oui, quelle est son efficacité pour réduire les résistances ?**

Très faible

Faible

Moyenne

Forte

Très forte

**b. La formation**

Oui

Non

♣ **Si oui, quelle est son efficacité pour réduire les résistances ?**

Très faible

Faible

Moyenne

Forte

Très forte

**c. Coaching**

Oui

Non

♣ **Si oui, quelle est son efficacité pour réduire les résistances ?**

Très faible

Faible

Moyenne

Forte

Très forte

**d. La participation**

Oui

Non

♣ **Si oui, quelle est son efficacité pour réduire les résistances ?**

Très faible

Faible

Moyenne

Forte

Très forte

e. **Autres** (précisez).....

.....

**24. D'une manière générale, arrivez-vous toujours à conduire vos changements tout en réduisant les résistances ?**

Oui

Non

Expliquez.....

.....

.....

**Annexe 02: Questionnaires destiné aux employés (aux changers) de la  
SARL RAMDY**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Niveau Master II**

**Option : Management**



**Questionnaire**

**Sur le thème de recherche**

**« Méthodes de conduite du changement au sein des organisations en vue de réduire les résistances »**

**Objectif du questionnaire :**

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de MASTER en science de gestion option : « MANAGEMENT », nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre objectivement à nos questions. Dans le but de bien nous servir pour apporter des réponses et des éclaircissements sur la problématique de notre recherche.

Nous tenons à préciser que cet entretien est anonyme et toutes informations fournies feront uniquement l'objet d'une recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

**Mené par :**

- M<sup>elle</sup> : BOUNEBAB Betitra
- M<sup>elle</sup> : BOUAKAZ Nedjma.

**Encadré par :**

Dr AOUDIA Lounis

Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher la réponse qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.

## I. Identification de répondant

**1. Sexe :**

- Féminin  
 Masculin

**2. Age :**

- [20-29] ans  
 [30-39] ans  
 [40-49] ans  
 50 et plus

**3. Niveau d'étude :**

- Primaire  
 Moyen  
 Secondaire  
 Universitaire  
 Formation professionnelle

**4. Quel est le poste occupé :** .....

**5. Année de recrutement :** .....

**6. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?**

- [1-4] ans  
 [5-9] ans  
 [10-14] ans  
 [15- 19] ans  
 20ans plus

**7. Quelle est votre formation de base :** .....

## II. Le changement organisationnel

**8. Votre entreprise a-t-elle connu un changement organisationnel ?**

- Oui  
 Non

♣ Si oui, lequel ? .....

**9. Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**10. Pensez-vous que ce changement répond à :**

- Vos besoins
- Aux besoins de la SARL Ramdy
- Les deux
- Aucun des deux

**11. La direction vous-a-t-elle expliqué les raisons de ce changement ?**

- Oui
- Non

**12. Pensez vous que ce changement est bénéfique ou représente une valeur ajoutée pour l'entreprise ?**

- Oui
- Non

### III . La résistance au changement

**13. Par quel moyen étiez vous informé de la mise en place du changement au sein de votre entreprise? A travers des :**

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- Emails
- Autres (précisez).....

**14. Avez-vous déjà manifesté une résistance au changement ?**

- Oui
- Non

**15. Si oui, de quelle manière avez-vous résisté ?**

- L'inertie (les employés laissent croire qu'ils acceptent le changement, mais tentent de reporter son application)
- L'argumentation (une négociation sur le fond et la forme du changement)
- La révolte (la grève, l'action syndical, la démission)
- Le sabotage (démontrer la stupidité du changement pour embarrasser le promoteur du projet)

**16. Quelles sont les raisons de vos résistances ? A cause de :**

- Peur de l'inconnu
- Manière de mettre en place ce changement
- Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- L'intérêt personnel
- Autres (précisez).....

**17. Avez-vous résisté ?**

- Individuellement
- Collectivement

**IV.La conduite de changement**

**18. Que pensez-vous de l'accompagnement de votre manager pendant cette transformation ?**

- Pas satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisante
- Très satisfaisant

**19. De quels moyens d'orientation avez-vous bénéficié pour s'intégrer dans le changement ?**

La communication

La formation

Le coaching

La participation

**20. A votre avis, quel moyen de conduite contribue plus dans la minimisation de vos résistances ?**

La communication

La formation

Le coaching

La participation

**21. D'une manière générale, êtes-vous d'accord sur la manière dont le changement a été conduit dans votre entreprise par la direction ?**

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Ni en accord ni en désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

## Résumé

Si les organisations veulent assurer leur survie, continuer à fournir leurs services pour préserver la solidité de leur être et la pérennité de leur construction, elles doivent maintenir un certain style d'acclimatation et d'adaptation et le changement peut être l'une des méthodes d'adaptation aux variables environnementales.

La gestion du changement doit reconnaître et comprendre les attitudes des individus faces à ces changements, elle constitue un élément clé pour bien préparer le changement afin d'éviter les inquiétudes qui peuvent se traduire par la résistance des acteurs.

Notre étude théorique s'inscrit dans la tentative de comprendre le phénomène du changement, et les différentes réactions des individus face à celui-ci, ainsi que les méthodes de conduite du changement appliquées au sein des organisations afin de diminuer les réticences.

**Mots clés :** changement organisationnel, résistance au changement, leviers de pilotage du changement organisationnel.

## ملخص

إذا أرادت المنظمات ضمان بقائها، و الاستمرار في تقديم خدماتها، للحفاظ على صلابة كيانها و استدامة بنائها فيجب عليها الحفاظ على نمط معين من التأقلم و التكيف، فالتغيير يمكن أن يكون احد طرق التكيف مع المتغيرات البيئية.

يجب أن تعرف إدارة التغيير و تتفهم مواقف الأفراد اللذين يواجهون هذه التغييرات ، فهم يعتبرون العنصر الأساسي للاستعداد بشكل صحيح للتغيير من اجل تجنب المخاوف التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة من الجهات الفاعلة.

إن دراستنا النظرية هي جزء من محاولة فهم ظاهرة التغيير، و ردود الأفعال المختلفة للأفراد عليها، كذلك أساليب إدارة التغيير المطبقة داخل المنظمات لتقليل التردد.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير ، أدوات إدارة التغيير التنظيمي.