

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

Option : Management des organisations

Thème :

**Le phénomène de la résistance au changement dans les
organisations professionnelles**

Cas : de l'entreprise CEVITAL de Bejaia

Réalisé par :

M^r: OUZANI Fodil
M^{elle}: SI TAYEB Saliha

Dirigé par :

M^r: OUAOUDIA Lounis

juin 2014

Remerciements

Nous tenons, avant tout, à remercier dieu qui nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de notre travail.

Nous tenons aussi à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence nos familles qui n'ont jamais cessé de nous encourager.

Tout d'abord à M^r : AOUDIA Lounis, notre encadreur, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacré et que je ne remercierai jamais pour son soutien et sa patience. Qu'il trouve entre ces lignes l'expression de nos gratitudees.

Ensuite aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

Nous exprimons nos gratitudees à tous le personnel de l'entreprise CEVITAL, en particulier à M^r : TOUATI Salim, celui qui nous a encadré tout au long de la période de notre stage, pour ses précieux conseils et son aide.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos amis et nos proches qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents

A ma chère grand-mère

A mes adorables frères

A toute ma famille

A tous mes amis

A ma binôme, Salîha pour sa franche collaboration

pendant l'élaboration de ce modeste travail,

A tout ceux qui, de prêt ou de loin ont contribué afin que ce travail

puisse avoir le jour.

Fodil.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A toute ma famille

A mon encadreur Mr : OUAOUDIA

A tous mes amis

A tous ceux qui m'ont aidé.

-Salih-

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	I
CHAPITRE I : Le changement organisationnel	04
Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel	05
Section 02 : Objectifs, enjeux et facteurs du changement organisationnel	12
Section 03 : Dimension, typologie et domaines du changement organisationnel	19
CHAPITRE II : La résistance au changement organisationnel	26
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel	27
Section 02 : Les causes et les conséquences de résistance	32
Section 03 : Les phases du phénomène de la résistance au changement	37
CHAPITRE III : Le pilotage du changement pour vaincre les résistances	44
Section 01 : La conduite du changement : généralités	45
Section 02 : Les leviers de la conduite du changement	50
Section 03 : Les styles de la conduite du changement	58
CHAPITRE IV : La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL	66
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de la recherche	
Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain	79
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain	99
CONCLUSION GENERALE	104
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXS	

La liste des figures

Figure n° 01 : Typologie du changement.....	21
Figure n° 02 : Les causes de la résistance au changement.....	33
Figure n° 03 : Les dispositifs d'accompagnement.....	64
Figure n° 04 : Le tissu culturel et les styles de la conduite du changement	70

La liste des graphes

Grappe n° 01 : La courbe du changement	40
Grappe n° 02 : L'information des employés	81
Grappe n° 03 : Les moyens d'informations utilisés pour informer les employés	81
Grappe n° 04 : Le suivi des employés par des agents de changement	82
Grappe n° 05 : Explication des raisons de changement par la direction	83
Grappe n° 06 : A quels besoins répond le changement introduit	84
Grappe n° 07 : Attitudes des employés vis-à-vis du changement introduit.....	85
Grappe n° 08 : Expression des réticences à la direction.....	86
Grappe n° 09 : Moyens de revendication des employés.....	87
Grappe n° 10 : La proposition des solutions par la direction	88
Grappe n°11 : La résistance au changement.....	89
Grappe n°12 : Les facteurs de la résistance au changement.....	91
Grappe n°13 : Les formes des résistances	92
Grappe n°14 : Les manières de la résistance individuelle	93
Grappe n°15 : Les manières de la résistance collective	95
Grappe n°16 : La communication de la direction avec les employés suite à leurs résistances.....	96

La liste des tableaux

Tableau n° 01 : Synthèse de l'historique du changement	08
Tableau n° 02 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	16
Tableau n° 03 : Les types de changement et les styles de la conduite du changement	61
Tableau n° 04 : Le développement des activités de CEVITAL depuis sa création	68
Tableau n° 05 : Information des employés de l'implémentation de la politique de rémunération « HAY »	80
Tableau n° 06 : Les moyens d'information utilisés pour informer les employés	80
Tableau n° 07 : Le suivi des employés par des agents de changement	81
Tableau n° 08 : L'explication des raisons de changement par la direction	82
Tableau n° 09 : A quels besoins répond le changement introduit	84
Tableau n° 10 : Attitude des employés vis-à-vis du changement introduit	85
Tableau n° 11 : Expression des réticences à la direction	86
Tableau n° 12 : Moyens de revendication	87
Tableau n° 13 : La proposition des solutions par la direction	88
Tableau n° 14 : La résistance au changement	89
Tableau n° 15 : Les facteurs de la résistance	90
Tableau n° 16 : Les formes des résistances	92
Tableau n° 17 : Les manières des résistances individuelles	93
Tableau n° 18 : Les manières des résistances collectives	95
Tableau n° 19 : La communication de la direction avec les employés suite à leurs résistances	96

INTRODUCTION
GENERALE

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, se renouveler et innover. Ces changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et ils représentent une solution qui lui permet de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs. D'après BAREIL : « *Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* »¹. En effet, se sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses et faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi, et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. D'après BAREIL « *L'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités...* »². Or, le peu de considération allouée à la lecture attentive de ces enjeux humains peut conduire à d'importantes résistances aux changements menant, d'une part, à des séquelles psychologiques importantes, et d'autre part, à des blocages qui vont jusqu'à mettre en péril le projet de changement. Si les employés résistent aux changements, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de pertes : perte de sécurité, de compétence, de relations, de pouvoir,...etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, ...etc. Les résistances sont même inévitables si les personnes ne sont pas, adéquatement, préparées au changement qui les attend.

¹ BAREIL, Céline, (2004).- *Gérer le volet humain du changement*. - Québec : Ed. Transcontinental, p.21.

² Id. p.39.

La résistance est une réaction face aux modifications organisationnelles et une attitude défensive adoptée par les employés lorsque des changements sont introduits dans le cycle normale du travail. Ces employés résistent aux changements lorsqu'ils n'ont pas envie de changer ou qu'ils ne sont pas motivés ou formés pour l'entreprendre. Surtout, dans les organisations dont le principal caractère est la rigidité, qui ne peut s'adapter facilement aux changements. Et par conséquent, le personnel tentera de résister à toutes transformations.

En Algérie, les entreprises, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe et intense, doivent prendre conscience de la nécessité cardinale de s'adapter à cet environnement très fluctuant. Afin d'atteindre cet objectif, elles doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de la transformation. En effet, c'est cette dimension, la dimension humaine, qui est la clef de voute de la réussite du changement organisationnel.

C'est dans ce contexte que notre recherche est proposée pour analyser et étudier le phénomène de la résistance au changement dans les organisations, dont on prend cas d'une entreprise algérienne. Ce qui nous mène à se demander :

De quelles manières, les employés résistent-ils à l'égard des changements dans les organisations ?

Notre problématique est instruite par d'autres questions secondaires à savoir :

- Quelles sont les différents comportements types des utilisateurs face au changement organisationnel ?
- Quels sont les facteurs explicatifs du phénomène de la résistance des personnes à l'égard du projet de changement dans les organisations ?
- Comment réduire les résistances des acteurs aux changements organisationnels ?
- Quelle est l'incidence des oppositions des personnes aux modifications organisationnelles sur le fonctionnement d'une organisation ?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre étude, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Les personnes résistent aux changements organisationnels sous diverses formes, individuelle ou collective, explicite ou implicite.

Introduction générale

- Les facteurs économiques, sociologiques, psychologiques sont à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance des personnes aux changements.
- Le manque et l'insuffisance de la communication, intensifient les résistances des acteurs aux changements organisationnels.

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de quatre chapitres. Le premier porte sur le changement organisationnel, le deuxième traite la résistance au changement, le troisième chapitre fait l'objet de la conduite du changement et le dernier chapitre est consacré pour notre partie pratique qui fait l'objet de la résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre I

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur le phénomène du changement qui constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur le changement d'une manière générale et le changement organisationnel en particulier, ainsi qu'un aperçu historique de ce phénomène. Dans la deuxième section, nous allons parler des objectifs et des enjeux majeurs du changement et expliquer les facteurs déclencheurs de ce phénomène. La troisième, nous permettra de distinguer entre ses dimensions, ses différents types, ainsi que ses domaines.

Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel

Nous avons jugé évident de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette première section porte donc sur des généralités qui nous aideront à mieux comprendre la suite sur le changement organisationnel.

1.1. Définitions

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du concept du changement organisationnel.

1.1.1. Définition du changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations. Certains auteurs l'ont défini comme étant :

« *Changer c'est tout à la fois, devenir, s'ajuster, s'adapter, et se transformer* »¹.

« *Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »².

« *Le passage d'un état actuel à un 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* »³.

D'après GROUARD et MESTON : « *Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* »⁴.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le

¹BEAUDOIN, Pierre (1990).- *La gestion du changement : une approche stratégique pour les entreprises en mutation*.- Paris : Ed. D'organisation, p.43.

²COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- *Le changement organisationnel : Théories et pratiques*.- Québec : Ed. PADIE, p.20.

³BELANGER, Laurent, (1994).- *Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations*.- Montréal : Ed. Gaëtan Morin, p.357.

⁴GROUARD, Benoit et MESTON, François, (1998).- *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*.- Paris : Ed. DUNOD, p.6.

concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.1.2. Définition du changement organisationnel

Il existe un nombre important de définitions du changement organisationnel, nous en retiendrons quatre qui nous paraissent plus pertinentes.

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* »⁵.

Pour COLLERETTE [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* »⁶.

Selon MEIER [et al] : « *Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise* »⁷.

Selon BECKHARD, le changement organisationnel est appréhendé comme : « *Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements* »⁸.

⁵ GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit. p.98.

⁶ COLLERETTE, Pierre [et al], Op. Cit. p.20.

⁷MEIER, Oliver et [et al], (2007).-*Gestion de changement*.- Paris : Ed. DUNOD, p.2.

⁸ Propos rapportés par : BOUKRIF, Moussa.- *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes*.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24.

1.1.3. Le management du changement

D'après YATCHINOVSKY⁹, le mot management est aujourd'hui très usité et associé à de nombreuses disciplines. Il a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Manager le changement c'est de pouvoir passer d'une situation d'équilibre à une autre, en sachant gérer les phases de transition riches en incertitude.

1.1.4. Le processus du changement

L'expression processus du changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement.

LEWIN Kurt¹⁰ soutient que le processus évolutif du changement suit un cheminement caractérisé par trois phases. Ce sont :

a. La décristallisation

Elle correspond à la période où un système organisationnel commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Le processus du changement vécu par des personnes serait marqué, dans un premier temps, par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider.

b. La transition

Cette période est marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables. On rentre dans la deuxième phase du processus de changement. Dans laquelle l'individu adopte de nouveaux modes de fonctionnement et il expérimente de nouvelles façons de faire les choses.

c. La recristallisation

Le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie. C'est-à-dire que le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire et de

⁹ YATCHINOVESKY, A. (2004).- *Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions*.- France : Ed. ESF, p.29.

¹⁰ LEWIN, Kurt (1958).- *Group decision and Social change*.-In *Reading in Social Psychology*, N°1, Vol. 24, p.197-

nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation cible. Ces nouvelles pratiques et les autres actions du quotidien font désormais partie des habitudes. On parle alors de recristallisation.

1.2. Historique du changement organisationnel

DEMERS¹¹ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D’abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Le tableau N° 01 ci-dessous synthétise ces trois périodes.

Tableau N° 01 : L’historique de recherche sur le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synonyme de progrès ; ▪ De développement organisationnel ; ▪ De croissance et d’adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de la croissance ; ▪ De cycle de vie ; ▪ De la contingence ; ▪ Développement organisationnel.
2. Fin des années 70	<p>Récession et décroissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise pétrolière 1973 ; ▪ Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus discontinu et révolutionnaire. ▪ Evénement dramatique, ▪ Une crise de la vie de l’organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche de l’écologie des populations ; ▪ Approche configurationnelle ; ▪ Théorie culturelle et cognitive ; ▪ Théorie de l’équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu’à la période actuelle	<p>Crise de toute nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence accrue ; ▪ Précarisation de l’emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La seule chose prévisible ; ▪ Une réalité ; ▪ Un processus continu d’apprentissage qui permet l’innovation ; ▪ L’affaire de tous les membres de l’organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l’apprentissage ; ▪ Théories évolutionniste ; ▪ Théories de la complexité.

DEMERS, Christiane (1999).- *De la gestion du changement à la capacité de changer : l’évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd’hui.*- Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

¹¹ DEMERS, Christiane (1999).- *De la gestion du changement à la capacité de changer : l’évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd’hui.*- Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

D'abord, il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses ont été marquées, par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici, synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus d'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1.3. Les acteurs du changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT¹², au démarrage d'un projet, son responsable se trouve souvent, démuni face à l'ampleur des changements qu'il est censé de mettre en œuvre et surtout face à un nombre élevé de personnes concernées par ces changements. Les projets de changement nécessitent la plus part du temps la participation d'un grand nombre d'acteurs afin de parvenir à faire évoluer tout ou une partie d'une entreprise.

¹²AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).- *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.* - Paris : Ed. Dunod, p.39.

Dans un premier temps, le responsable du projet va chercher à s'entourer d'une équipe qui pilotera les changements au cours du projet. Cette équipe, pour beaucoup de projets, insuffisante pour accompagner directement la totalité des utilisateurs. Elle va donc chercher à s'appuyer sur des relais, constitués de managers et d'opérationnels, plus proches des individus concernés par le projet. Ces relais sont alors intégrés dans des réseaux qui diffusent les messages de changement et qui permettent de mettre la pression nécessaire autant que de valoriser les efforts entrepris.

Les acteurs qui participent au projet de changement et les rôles qui leurs sont attribués, sont comme suit :

1.3.1. Le rôle de leader

Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule REITTER [et al] : «..., rien ne se fait sans un leader prêt à faire... »¹³. Le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite du projet de changement¹⁴.

Ce rôle est attribué à la personne qui va incarner le changement ; c'est, en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduire le processus jusqu'au bout.

1.3.2. Une équipe du projet

Le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet de changement. Les membres de cette équipe, peuvent être externes au champ organisationnel¹⁵, Comme ils peuvent être des ressources internes à l'organisation.

Les ressources externes peuvent être de véritables acteurs de changement, et qui ont une grande influence, mais légitimés par le leader. Ils bénéficieront d'une formation leur permettant de conduire le projet de changement et de l'incarner.

1.3.3. Réseau du changement

AUTISSIER et MOUTOT¹⁶ préconisent aussi, le rôle de réseau du changement qui est joué par des agents de terrain chargés de servir de relais à l'équipe du changement, dans une

¹³ REITTER, R [et al] (1991).-*Cultures d'entreprise*- Paris : Ed. Vuibert, p.112-113.

¹⁴ COLSON, Aurélien (2005).-*La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action*.- Paris : Ed. Commissariat général du plan, p.56.

¹⁵BERNOUX. Philip (1995).-*La sociologie des entreprises*.- Paris : Ed. Seuil, p.21.

¹⁶ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op. Cit. p. 44.

relation de proximité avec le reste des agents appelés "utilisateurs" ou "bénéficiaires". L'attribution des différents rôles est déterminante pour l'avenir du projet.

La qualité du dispositif de changement réside essentiellement, dans la manière dont les acteurs vont percevoir le rôle et la mission de la conduite du changement¹⁷. Cette priorité doit ne pas être omise pour ne pas conduire le projet de changement à l'échec.

Section 02 : Objectifs, enjeux et facteurs du changement organisationnel

Cette section nous permettra d'explicitier les objectifs, les enjeux et les facteurs du changement organisationnel.

2.1. Les objectifs du changement organisationnel

Pour VAS¹⁸, 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 aux pressions internes ou externes de l'environnement organisationnel. 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.

¹⁷ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p.54.

¹⁸ VAS, A. (2004).- *Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail*.-13ème conférence AIMS, p.28.

Pour BEN KAHLA¹⁹, 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 spécialistes 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 savoir, 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 du comportement chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

2.2. Enjeux du changement organisationnel

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation du projet avant de le déployer. Il faut, donc définir plusieurs éléments :

- Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise ;
- Les moyens mis à disposition afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
- La période où le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles...etc.

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation, ...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet.

¹⁹ BEN KAHLA, K. (1999).-*Les analyses du changement organisationnel*.- Communication présentée au colloque « *la flexibilité : condition de survie ?* », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars.

Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet de changement.

2.3. Les facteurs déclencheurs du changement

Le changement peut résulter de plusieurs phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait que chaque changement est unique. Néanmoins, ceux-ci s'expliquent par des facteurs internes ou externes.

2.3.1. Les facteurs externes

GROUARD et MESTON ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement.

Les facteurs externes²⁰ sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui sont extérieurs et qui changent.

- Le marché ;
- La concurrence ;
- Les innovations technologiques;
- L'évolution de la législation et de la réglementation ;
- La modification de l'actionnariat ;
- L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

➤ Le marché

Les acheteurs actuels et potentiels influent, fortement, sur les entreprises. Celles-ci doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché sous peine de voir les acheteurs se détourner d'elles. Les évolutions du marché les contraignent à s'adapter. Ces évolutions, qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leurs prix ou sur la manière dont ils sont distribués, ou sur leur niveau de qualité, que l'entreprise ne peut atteindre qu'avec des changements importants dans l'entreprise elle-même.

²⁰ GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit., p.13-16.

➤ **La concurrence**

La concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent mettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, ...etc., poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

➤ **L'innovation technologique**

C'est une cause de changement ayant une grande importance. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations technologiques forcent les entreprises à changer.

➤ **La modification de l'actionnariat**

C'est une cause de changement qui peut déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité, crée en général, des bouleversements importants.

➤ **L'évolution de la législation et de la réglementation**

Peut également amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, en créant ou en supprimant des avantages fiscaux pour les acheteurs. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

➤ **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser**

Les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle.

De son côté, RONDEAU²¹ parle de quatre forces qui façonnent l’environnement d’aujourd’hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Le tableau N° 02 ci-dessous, présente le modèle de RONDEAU qui traite de diverses sources de transformations majeures de l’environnement organisationnel.

Tableau N° 02 : Les diverses sources des transformations majeures de l’environnement organisationnel.

<p>Sources de nature économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mondialisation des économies ; - Accroissement de la concurrence ; - Evolution d’une économie de masse vers une économie du savoir. 	<p>Sources de nature technologique NTIC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echange de données ; - Système de gestion intégrée ; - Gestion du savoir.
<p>Sources de nature politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déréglementation des marchés ; - Précarité des structures de contrôle. 	<p>Sources de nature sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diversification de la main-d’œuvre ; - Déclin des traditions et de la hiérarchie ; - Croissance de l’autonomie.

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

➤ **Les changements économiques**

Ces changements sont associés aux phénomènes, de la mondialisation des économies et à l’accroissement de la concurrence, qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation.

²¹ RONDEAU, Alain. (1999).-*Transformer l’organisation : comprendre les forces qui façonnent l’organisation et le travail.*- Paris : Ed. gestion- revue de la Gestion, Automne, Vol.24, p.13.

➤ **Les changements politiques**

En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'Etat ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliance stratégique telle que des fusions.

➤ **Les changements technologiques**

Les changements technologiques modifient, souvent, la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles méthodes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, ..., etc.

➤ **Les changements sociaux**

L'évolution de la société, conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies, contribue à la transformation des organisations.

2.3.2. Les facteurs internes

Les facteurs internes²² sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi, généralement, reliés aux facteurs externes qui agissent comme déclencheurs de changements.

GROUARD et MESTON ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

➤ **Le développement de l'entreprise et sa croissance**

L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. La croissance de

²²GROUARD, Benoit et, MESTON, François, Op. Cit. p.17-18.

l'entreprise exige de la repenser entièrement, de la transformer profondément, au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.

➤ **La vision des dirigeants**

C'est une cause de changement d'autant plus importante qu'elle est, souvent, à l'origine du changement. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force, donc seule, à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

Un changement est réussi lorsque, les effets attendus sont obtenus sans effets pervers trop importants. On peut assister à un échec de décision lorsque le besoin ressenti du changement, n'entraîne pas la décision de le réaliser; à un échec d'implantation lorsque la décision d'intervenir ne mène pas à une mise en œuvre adéquate du changement, à un échec de la théorie de l'intervention lorsqu'une mise en œuvre adéquate ne permet pas de produire les effets attendus.

Section 03 : Dimensions, typologie et domaines du changement organisationnel

Cette troisième section sera consacrée pour la distinction entre les dimensions et les différents types du changement organisationnel, ainsi que de mettre le point sur les domaines qu'il affecte.

3.1. Les trois dimensions des changements

D'après GROUARD et MESTON²³, trois dimensions principales caractérisent les types de changements, la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

3.1.1. La profondeur du changement

²³ GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit, 1998, p. 18-25.

Est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

Les changements superficiels, sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur, sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture,..., etc.

3.1.2. La rapidité du changement

Qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

3.1.3. Le mode d'imposition des changements

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant imposé ou consensuels. Le changement imposé, est initié par la haute direction, quand les intérêts sont contradictoires et qu'un terrain d'entente ne peut apparemment pas être trouvé.

Le changement consensuel, à l'opposé du changement imposé, on trouve les changements consensuels qui se traduisent, quant à eux, par la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées au projet de changement dès son commencement.

3.2. Les types du changement organisationnel

Pour définir les différents types de changement, AUTISSIER et MOUTOT²⁴ partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par les transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).

Le temps imparti pour la réalisation d'un changement est représenté par la notion de "rythme". Le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif

Dans le changement progressif, les dispositifs de transformation prévoient des évolutions par phase avec des transitions entre les anciennes pratiques et les nouvelles. Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement (figure N° 01).

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

²⁴ AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, Op. Cit, P.91-95.

Figure N° 01 : Typologie du changement.

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	<ul style="list-style-type: none"> • Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique,...etc.) • 12 à 36 mois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs. • 1 à 10ans • Culture client, qualité,
Brutal	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions à un dysfonctionnement. • 1 jour à 3 mois. • Accident, grève, plaintes de clients...etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation. • 6 à 18 mois. • Nouvel outil informatique, compétences commerciales,...etc.
	Imposé	Volontaire

Source : AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.93.

3.2.1. Le changement prescrit : imposé et progressif

Les facteurs de ce type de changement sont, en général, de nature externe. Leurs origines sont, bien souvent, légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non observation des réglementations. Leur rythme de mise en œuvre est progressif, car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

3.2.2. Le changement de crise : imposé et brutal

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et externes, ils sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévus qui bloquent tout ou partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables. Cela, peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident,...etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

3.2.3. Le changement construit : volontaire et progressif

Les changements imposés sont plus facile à «vendre» que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est extérieure, et pour Les changements volontaires, leur origine relève de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter.

3.2.4. Le changement adaptatif : volontaire et brutal

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme.

3.3. Les domaines du changement organisationnel

Selon GROUARD et MESTON²⁵, 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.

²⁵ GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit. p.32-39.

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

3.3.1. 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 du changement sont issues directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques.

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 fixés.

3.3.2. La structure

Elle segmente l'entreprise et la divise en parties. Elle peut et doit parfois, changer, les restructurations et d'autres réorganisations 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.

3.3.3. Les systèmes

C'est-à-dire, les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'information, flux de matière première, 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.

3.3.4. La culture

La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent au travers des comportements, d'habitudes et de rites. La manière dont est vécu le travail, la formes 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.

3.3.5. 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'une des composantes importantes 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

Le changement organisationnel est un levier de survie et de la pérennité de toute organisation. Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, ce phénomène fait l'objet d'étude des travaux de plusieurs auteurs, durant les dernières années, dont l'intersection montre qu'il s'agit de toutes modifications, transformations, améliorations, ...etc. qui affectent une organisation et ses acteurs.

Le changement organisationnel peut être déclenché par des facteurs internes à l'organisation et/ou des facteurs externes (le marché, la concurrence, ...), et il se caractérise par trois dimensions : sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition comme il peut être de type prescrit (imposé et progressif), de crise (imposé et brutal), construit (volontaire et progressif) ou bien adaptatif (volontaire et brutal).

Nous avons aussi évoqué les grands axes ou les domaines qu'un changement organisationnel peut affecter et qui sont : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

Chapitre II

LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

« *Qui dit changement dit résistance au changement* »¹, toutes interventions porteuses de modifications dans une organisation suscitent une réticence et des résistances de la part des acteurs de l'organisation. La résistance est un phénomène, souvent exprimé lors des transformations organisationnelles, qui s'inscrit dans une réaction naturelle du facteur humain qui tente de maintenir son état antérieur et de se protéger de tout ce qui menace sa stabilité, et qui préfère un environnement certain et prédictible.

Ce chapitre fait l'objet du phénomène de la résistance au changement organisationnel. Il sera scindé en trois sections, dont la première exposera la notion de la résistance ainsi que les différents comportements types des acteurs face au changement dans une organisation, et les diverses formes sous lesquelles ces acteurs résistent. La troisième, portera sur les facteurs et les conséquences de ces résistances.

¹ BARIEL, C. et BAFFO, C. (2003).-*Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations.*- Belgique : Ed. Presses universitaires de Louvain, p.543.

Section 01: Généralités sur la résistance au changement organisationnel

Dans cette section, nous tenterons de définir le phénomène de la résistance au changement tel qu'il est à travers les études qui sont faites sur ce sujet, et puis on passera à la distinction entre les formes de la résistance au changement organisationnel.

1.1. Définition de la résistance au changement

En physique, la résistance est une qualité par laquelle un corps résiste à l'action d'un autre. Dans le sens commun, une résistance est une force qui s'oppose au mouvement. La résistance qu'une action de changement peut rencontrer ne doit pas être comprise comme une simple inertie mise en travers d'une évolution, mais comme une phase de maturation nécessaire dont on ne peut faire l'économie.

En termes guerriers, la résistance est de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense.

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 regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.

Les individus ont besoin de comprendre les changements qui les concernent avant d'agir en conséquence.

Plus les apprentissages individuels nécessités par un changement organisationnel seront complexes, plus les résistances au changement seront longues et difficiles à gérer pour le pilote du changement.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

La résistance des personnes au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon COLLERETTE [et al] comme «*L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement*»².

² COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* ». - Québec : Ed. PADIE, p.94.

Quant à BAREIL et SAVOIE, la définissent comme: « *L'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 des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* »³.

La résistance au changement est plutôt « *Un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* »⁴.

1.2. Les acteurs proactifs, passifs et opposants face au projet de changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT⁵, l'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement. Nous distinguons entre trois types d'acteur:

- **Décideurs** : ce sont les personnes qui prennent les décisions de changement et qui auront en charge de justifier leurs choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- **Une équipe de projet** : c'est une équipe constituée par le responsable de projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.
- **Les utilisateurs/ bénéficiaires** : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernées par le changement.

Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement. Elle se retrouve, généralement, chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existants.

³ BAREIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).- *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. - Montréal: Ed. Gestion – revue internationale de gestion, vol.24, no.33, p.151.

⁴ BAREIL, Céline (2004).-*Gérer le volet humain du changement*.- Montréal : Les éditions Transcontinental, p.66.

⁵ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-*Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. -paris : Ed. DUNOD, p.113.

Parmi les utilisateurs on distingue, généralement, trois comportements types :

1.2.1. Les acteurs proactifs

Ce sont des personnes favorables au changement, ils se positionnent comme des prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples : ils y a les innovateurs qui s'intéressent à tous ce qui est nouveaux. Comme cela, peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet.

1.2.2. Les acteurs passifs

Ils ne sont ni pour ni contre le changement, mais attendent de voir des résultats probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et ils peuvent développer une forte inertie. Lorsqu'on les interroge, ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. En fait, ils s'opposent indirectement aux changements.

1.2.3. Les acteurs opposants

Ils avancent des arguments contre le changement et ils s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leurs oppositions sont multiples. Ils peuvent craindre pour leur zone de pouvoir, pour leur savoir-faire,...etc. Ils peuvent fortement nuire au développement du projet de changement.

1.3. Les formes de la résistance au changement

Les résistances au changement peuvent être d'ordre collectif ou individuel, actif ou passif. Un individu peut être seul à manifester des résistances comme il peut être en groupe.

1.3.1. Les résistances actives ou explicites

Est plutôt une action visiblement opposée à ce qui est demandé. On retrouve trois formes de résistance active chez l'individu : agressive, matérielle et subtile.

a. Les formes agressives de résistance

Réfèrent à toutes réactions visibles d'opposition. Il peut s'agir de conflit, d'hostilité, de confrontation avec d'autres membres de l'organisation, d'agressivité et/ou de colère, de refus d'exécuter une tâche demandée, le refus d'aller en formation, de proférer des menaces ou de critiquer immédiatement.

b. Les formes matérielles de résistance

Les individus peuvent démontrer de la résistance en s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation. Ils peuvent avoir recours à des activités de sabotage, de manifestation et de pétition à l'encontre du changement, de boycottage, de grève et/ou de révolte.

c. Les formes subtiles de résistance

Elles sont davantage, indirectes. Comme elles ont un caractère équivoque, on ne peut vraiment savoir si elles sont le résultat ou non du changement. On remarque plusieurs formes subtiles de résistance, comme les retards, l'absentéisme, les démissions, les départs qui permettent d'éviter la confrontation, le refus de parler lors de discussions, le fait de baisser volontairement sa productivité, faire des demandes qui suscitent le doute et/ou la procrastination.

1.3.2. Les résistances passives ou implicites

Dans les formes passives de résistance au changement, il y-a aussi une distinction entre l'aspect individuel et l'aspect collectif. On peut recenser sept formes passives de résistance au changement.

- La première consiste à adopter une attitude d'indifférence. L'individu n'aura à proprement parler aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.
- Dans la seconde forme, l'individu aura recours à l'isolement. Il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre, ne pas poser de questions, ne pas rechercher l'information ou ne pas discuter avec les autres. On remarquera aussi certains individus silencieux.
- La troisième forme est celle de l'embrouillement ou la confusion. Au contraire de l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. L'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas

connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions, à commettre des oublis face à ses nouvelles responsabilités.

- Dans la quatrième forme, il y-a un attachement au passé, à ce qui était avant le changement. On verra alors l'individu être nostalgique, continuer à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.
- La cinquième forme consiste à utiliser des faux-fuyants comme se dissimuler, désertier son bureau et à s'échapper pour ne pas réaliser les objectifs du changement.
- Ensuite, la sixième forme consiste à éviter de travailler ou en faire le minimum. Les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, faire le minimum de travail, se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine de travail, refuser de participer et donner l'impression de supporter les autres en public.
- La dernière et septième forme de résistance est l'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques. Cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter le blâme sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

Les formes collectives de résistance au changement sont au nombre de trois. Le groupe aura tendance :

- A ralentir l'exécution du travail ;
- Ou à adopter une attitude d'obéissance aveugle ;
- Ou encore à avoir recours au blocage de l'information et à la propagation de rumeurs.

Comme nous venons de le voir, il existe une multitude de façons de résister au changement. Pour arriver à contrer ces résistances, il faut s'intéresser à ce qui cause ses résistances.

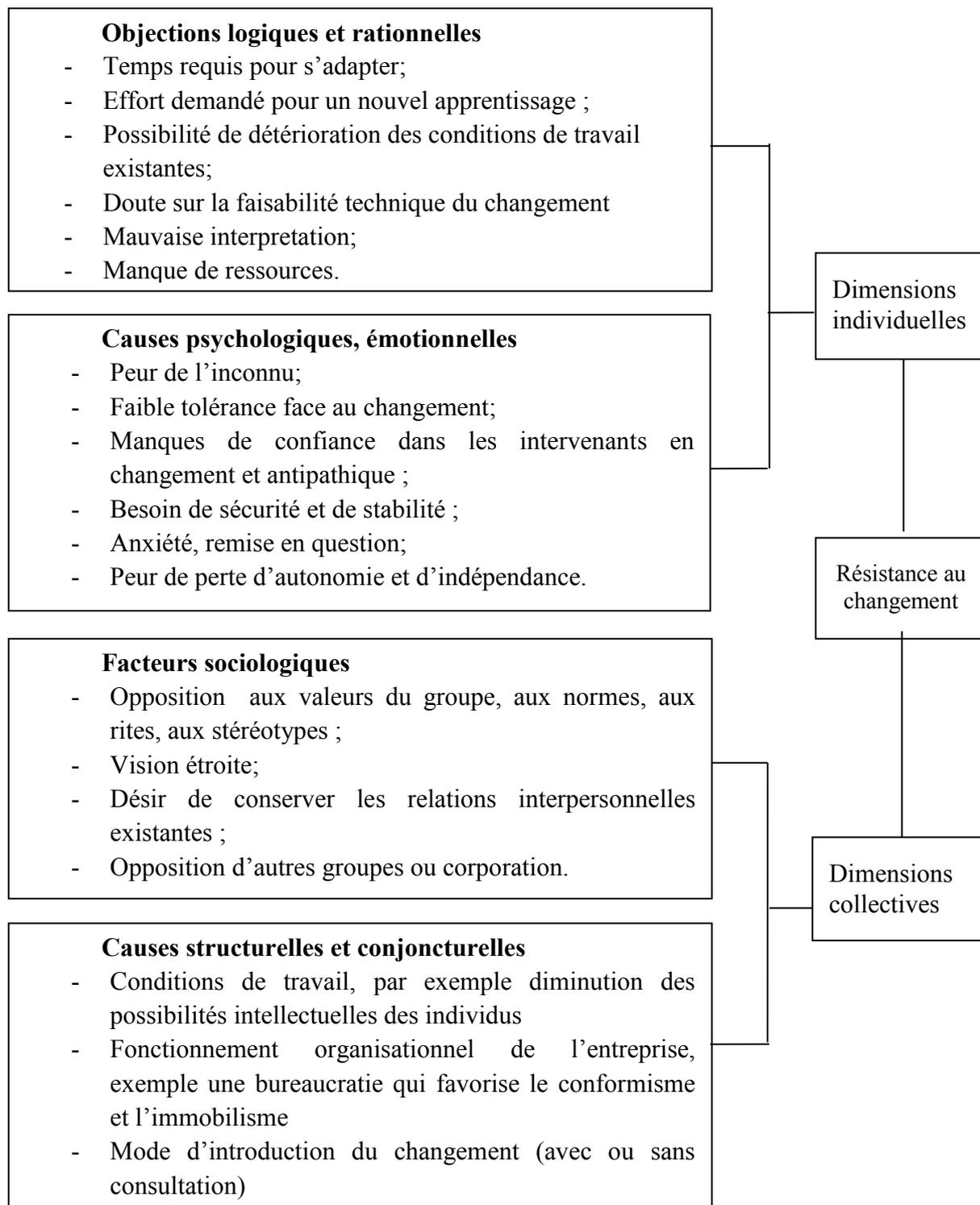
Section 2 : Les causes et les conséquences de la résistance

Dans cette section nous nous intéressons aux différents facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci.

2.1. Les causes de la résistance au changement

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

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



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

2.1.1. Causes structurelles et conjoncturelles

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, sa technologie,...etc.) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature de projet et d'activité en fonction de certaines exigences auxquelles il faut s'adapter. Ces données forment, chez les acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers correspondent à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur favorisent le cloisonnement de l'organisation et font que ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

2.1.2. Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance

Pour COLLERETTE [et al]⁶, ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs on trouve :

a. La peur de l'inconnu

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent des environnements certains et plus stables, parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

b. La remise en question de l'identité professionnelle

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

c. La crainte de perdre ce qu'on possède

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son

⁶ COLLERETTE, Pierre [et al], Op.cit. p.98.

comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

d. La préférence de la stabilité

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

2.1.2. Les facteurs sociologiques de la résistance

Pour COLLERRETTE [et al]⁷ en ce qui concerne le système social, il y a résistance parce que les changements provoquent, souvent, des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, 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.

2.1.3. Les objections logiques et rationnelles

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

⁷ COLLERRETTE, Pierre [et al], Op.cit. p P.98.

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 leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

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

2.2. Les conséquences de la résistance

Les effets de la résistance⁸ 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'accroissent ;
- 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 ;
- Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

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

⁸ HAFSI, Taïb et DEMERS, Christiane, (1997).-*Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. -Montréal : Éd. Transcontinental, p322.

Section 3 : Les phases du phénomène de la résistance au changement

Nous allons, dans cette section, présenter les différentes phases que traverse le phénomène de la résistance au changement au sein d'une organisation.

3.1. La théorie des phases des préoccupations

Selon BAREIL et SAVOIE⁹, la théorie des phases de préoccupation considère la transition dans le changement comme une chronologie de préoccupations décrites en situations opérationnelles, ordonnées selon une séquence évolutive. L'objectif de cette théorie est d'analyser ces forces motrices vives, appelées « préoccupations », il s'agit essentiellement, d'observer la dynamique de la transition en repérant les interrogations successives de l'individu face à la nouvelle situation, et sur laquelle il souhaite des éclaircissements. Il s'agit surtout d'inquiétudes ponctuelles et d'interrogations visant à mieux anticiper, connaître et maîtriser le nouveau rôle.

Nous allons présenter, dans ce qui suit, cette théorie sous ses sept phases de préoccupations.

a. 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* ».

b. Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire

Cette phase indique que le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-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?* »

⁹ BAREIL, Céline et SAVOIS, André, Op.cit. p.150-167.

c. phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation

Le destinataire se questionne sur les impacts 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?»*

e. 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 les 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? »*

f. 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...?»*

g. 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 veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire. L'expression courante est : *«Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse...»*

h. 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 : «*Essayons ceci...*» ou «*Et si on faisait cela...*».

3.2. La courbe du changement

Lorsqu'une situation d'entreprise se voit modifiée, l'ensemble des collaborateurs doivent savoir s'adapter à cette transformation, c'est-à-dire, accepter le changement et évoluer par la suite, dans cette nouvelle situation.

La "**courbe du changement**"¹⁰, qui peut être également appelée "la courbe du deuil", est une technique managériale qui permet de détecter les étapes des éventuelles résistances au sein des organisations.

Elle évoque les phases qui permettent de faire face à un facteur déclenchant, et qui, lui-même, est souvent représenté par un changement ou un choc.

On distingue deux phases dans cette courbe :

a. La phase descendante

Elle explique et détermine les résistances des collaborateurs, tournés vers le passé et le besoin de retrouver une situation connue et rassurante. De plus, on retrouvera le refus et la colère de ces derniers face à un changement organisationnel. On retrouve donc, ici, une attitude négative.

b. La phase ascendante

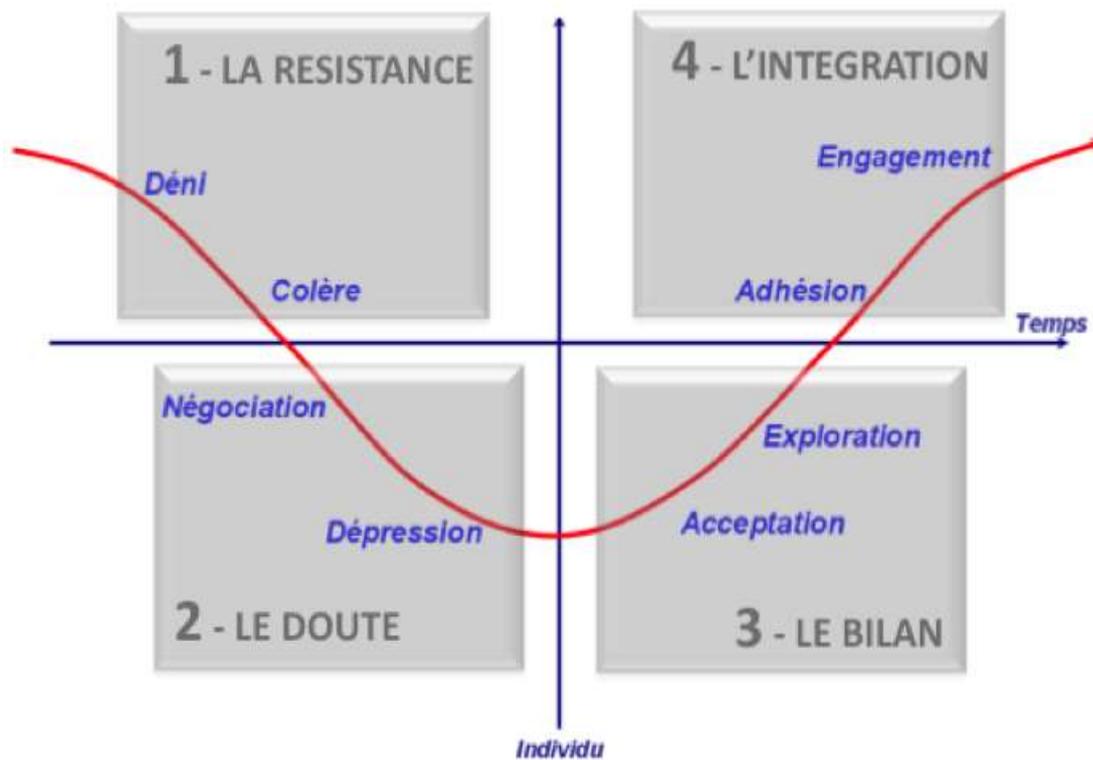
C'est la seconde phase de la courbe qui montre que les collaborateurs ont changé d'attitude et sont prêts à accepter les transformations et à se tourner vers l'avenir de façon à faire évoluer l'entreprise.

Dans chacune de ces phases, on peut retrouver différents paliers regroupant eux-mêmes plusieurs étapes, qui correspondent aux comportements des collaborateurs face à l'annonce d'un changement.

¹⁰ Cité par: SENAY, Caroline, « La gestion des résistances au changement », thèse de doctorat, -université de Québec à Montréal, 2006, p86.

Ils peuvent être regroupés en quatre catégories comme suit :

Graphe n°01 : La courbe du changement



Source : Site officiel Google Images, « la courbe du changement »

➤ La résistance

Ce palier débute dès l'annonce du choc ou du changement à un collaborateur. C'est en effet, le point de commencement de cette courbe et donc des éventuelles résistances.

On y retrouve deux étapes :

- **Le déni** : Les individus sont, ici, dans une totale résistance. Ils n'acceptent pas les transformations survenues et ne veulent pas y croire, ni même modifier leur quotidien.

- **La colère** : Elle intervient une fois que l'individu fait face à la réalité du changement. C'est un sentiment une injustice.

C'est, ici, que les résistances sont les plus fortes.

➤ **Le doute**

Ce palier est le second. Le collaborateur, grâce à une conduite du changement opérante, n'est plus sûr de son choix et de ses réflexions de bases. Il se met à douter sur l'efficacité et la nécessité de changer de façon positive. On y retrouve deux étapes :

- **La négociation** : Cela nous montre que l'individu n'a pas tout à fait accepté les modifications. Il va chercher ici, à comprendre pourquoi et à saisir l'intérêt de ses dernières, mais aussi à négocier sur divers points afin d'atteindre son but personnel.
- **La dépression** : Elle intervient lorsque le collaborateur se met à accepter l'idée du changement. Il se retrouve dans une prise de conscience où il constate ce qu'il a perdu. C'est une étape de transition, "un déclic" entre les deux phases décrites précédemment.

Cette étape est complexe car il faut savoir différencier les personnes nostalgiques mais prêtes à évoluer et à faire un effort dans le processus de changement, à celles qui sont démotivées et découragées.

➤ **Le bilan**

L'individu va dans ce palier se poser beaucoup de questions afin de peser le pour et le contre concernant les transformations qu'il vit.

Il va établir les points positifs et se convaincre que c'est une bonne chose à la fois pour lui et pour l'entreprise.

On y retrouve deux étapes :

- **Acceptation** : C'est l'étape qui permet au collaborateur d'aller de l'avant soit par envie, soit parce qu'il n'a pas le choix.

- **Exploration** : C'est à travers cette étape qu'il est possible de tester et de parcourir les avantages et les biens-faits du choc subi par les individus.

➤ **L'intégration**

C'est le dernier palier où le collaborateur va totalement accepter le changement et va se tourner vers l'avenir plutôt que de se pencher sur le passé.

On y retrouve deux étapes :

- **Adhésion** : Le collaborateur a changé le point de vue et propose son aide et sa coopération afin de développer le projet.

Il n'est plus dans une phase de deuil ou de questionnement.

- **Engagement** : le collaborateur est prêt, ici, à s'investir pleinement dans la mise en œuvre et dans les nouveaux processus afin de faire évoluer l'entreprise mais aussi son bien-être personnel et ses connaissances professionnelles.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis d'étudier la problématique de la résistance des personnes aux changements organisationnels. Nous avons constaté qu'il s'agit d'un phénomène inévitable, engendré par toutes modifications dans le climat habituel d'une organisation. Nous avons aussi, pu distinguer entre les différents comportements des utilisateurs face au changement organisationnel, parmi eux, on trouve les acteurs proactifs au changement, ceux qui sont passifs et qui désistent d'une manière plutôt indirecte et des opposants qui avancent systématiquement des arguments contre le changement. Cela nous a conduits à constater que la résistance prend diverses formes ou manières. Elle peut être individuelle ou collective, implicite ou explicite.

Afin de mieux cerner la problématique de la résistance, la classification des facteurs et des raisons de son déclenchement nous a semblé nécessaire. Les facteurs économiques, sociologiques, psychologiques, structurels et conjoncturels, sont souvent à l'origine de déclenchements des résistances au changement. A partir de là, on peut conclure que ce phénomène engendre des lacunes et des dysfonctionnements pour l'activité de l'organisation.

La complexité du phénomène de la résistance a permis de tracer des phases par lesquelles passent les comportements des personnes résistantes. Les préoccupations des utilisateurs à l'égard des changements organisationnels, ont été en fait, l'objet d'étude de la théorie des phases de préoccupation. Ces dernières peuvent passer par sept phases: (1) la phase d'aucune préoccupation, (2) celles centrées sur le destinataire, (3) centrées sur l'organisation, (4) centrées sur le changement, (5) sur l'expérimentation, (6) sur la collaboration et la phase (7) qui est centrées sur l'amélioration du changement.

Chapitre III

LE PILOTAGE DU CHANGEMENT POUR VAINCRE LES RÉSISTANCES

L'émergence d'environnements instables contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable¹. Actuellement elle est une action incontournable de la performance managériale. Les décideurs ont aujourd'hui la priorité de s'adapter pour assurer la pérennité et la survie de leur entreprise².

Ce troisième chapitre nous montrera comment manager et piloter un changement organisationnel ? En particulier, comment vaincre les résistances des employés à l'égard des changements dans les organisations ?

La première section de ce chapitre sera consacrée pour des généralités sur la notion de la conduite du changement : sa définition, ses principes et sa conjonction avec la démarche d'un projet de changement. La conduite du changement se base sur des leviers et des actions qui lui permettent de réduire les résistances et assurer l'adhésion des personnes au projet de changement, ces leviers feront donc l'objet de la deuxième section de ce chapitre. La troisième section nous permettra de détailler les styles de conduite du changement et de montrer que l'adoption d'un de ces différents styles dépend du type du changement introduit, ainsi que du tissu culturel d'une entreprise.

¹AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M, Op.cit. p.18.

² THIERRY, C. (2000).- *La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes.*- France : Ed. DEMOS, p.11.

Section 01 : La conduite du changement : Généralités

La conduite du changement ou encore la gestion du changement dans l'entreprise est aussi appelée l'accompagnement du changement. Elle vise à maîtriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas. Elle sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Dans cette section, nous allons essayer de définir la conduite du changement, expliquer ses différents principes ainsi que de distinguer entre la démarche d'un projet de changement et la conduite du changement.

1.1. Définition de la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou le pilotage du changement ou encore l'accompagnement du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

Selon AUTISSIER et MOUTOT : « *La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ...* »³.

Selon les mêmes auteurs : « *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* ».

D'après GILLES⁴, 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.

³ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

⁴ GILLES, Tenau (2005).-*La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives*.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

1.2. Les principes de la conduite du changement

La conduite du changement exige qu'on rassemble les diverses ressources de l'organisation pour appuyer l'orientation du changement décidé, et un certain nombre de principes semble faire le consensus des gestionnaires. Ce sont ces principes que nous allons exposer dans ce qui suit⁵ :

1.2.1. Processus décisionnel d'une opération de changement

Toute intervention dans l'entreprise a pour conséquence d'introduire des changements technologiques, comportementales, culturel, structurel,...etc. Pour cela, elle doit remplir les conditions nécessaires à la prise de décision. Ensuite, elle doit être accompagnée d'un dispositif qui aura pour objectif de dynamiser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de ce projet.

Ainsi, pour assurer l'implication du personnel dans le processus du changement et atteindre les objectifs assignés au projet du changement, une démarche scientifique de conception et de mise en œuvre du changement doit être mise en place. Son objectif est de maîtriser le temps, surmonter les résistances en assurant l'implication d'un maximum de monde, la définition des objectifs et les modalités d'application des changements et créer des conditions organisationnelles qui soient permissives à l'égard du changement envisagé. Cela se fera bien sûr par la création des conditions d'une prise de conscience de tous les acteurs de l'entreprise de la nécessité de changer et le risque d'immobilisme. Cette démarche doit être envisagée sous ses deux aspects : pilotage stratégique et pilotage opérationnel.

1.2.2. Le pilotage stratégique du changement organisationnel et managérial

Le pilotage stratégique consiste, en l'effort d'analyse et de connaissance de soi, le choix des objectifs, des domaines et des leviers d'action et la définition des méthodes de changement.

Ainsi, le pilotage stratégique se porte en premier lieu sur l'effort de connaissance de soi "diagnostic". Cet effort est plus que nécessaire non seulement pour définir les changements nécessaires et les objectifs à atteindre, mais aussi pour anticiper les attitudes potentielles des individus et des groupes qui composent l'entreprise face au changement. Il

⁵ Cité par : BOUKRIF, Moussa (2008).-*Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes.*- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, p.87-92.

consiste à reconstituer les enjeux du pouvoir, l'identification des groupes et leurs stratégies. Son but est d'identifier parmi, les acteurs de l'entreprise, ceux qui peuvent être des acteurs de changement et prévoir les résistances possibles aux projets. Cette étape est fondamentale pour la réussite du projet. Un travail qui doit être assuré par des sociologues des organisations.

En second lieu, le pilotage stratégique consiste à définir les objectifs du changement. Il s'agit de savoir et de montrer où va l'entreprise à moyen et à long terme en tenant compte des contraintes internes et externes, de leurs évolutions, de la stratégie globale de l'entreprise et de sa culture. Il s'agit aussi de faire partager, aux membres de l'entreprise, une vision futuriste de l'entreprise. Mais surtout, il faut impérativement justifier, auprès d'eux, ces changements et le choix des objectifs et l'intérêt d'une telle démarche.

En troisième lieu, le pilotage stratégique consiste à déterminer les leviers d'action du changement, le planning des modifications à entreprendre et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le choix des leviers dépend de la nature et du degré de dysfonctionnement enregistré dans l'entreprise. Le changement peut s'appuyer sur des actions, sur la structure, les hommes les systèmes de gestion et sur la culture.

Le changement de pratique managériale consiste à réaliser une mutation dans les comportements individuels et collectifs dans une entreprise, en impulsant de nouveaux modèles et à susciter de nouvelles représentations de l'autorité, du pouvoir et des relations. Pour ce faire, le levier le plus approprié est d'agir sur les hommes, à travers une autre approche de la gestion des ressources humaines puis sur la culture de l'entreprise.

1.2.3. Le pilotage opérationnel du changement

Piloter le changement sur le plan opérationnel signifie la mise en œuvre d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de stimulation, d'évaluation des résultats, et de formation/coaching. Il s'agit aussi de mettre en œuvre des méthodes et des outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement.

L'objectif du pilotage opérationnel est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus de nouvelles règles du jeu résultant du processus de changement.

Pour bien mener ce pilotage, il est nécessaire de mettre en place une équipe de conduite du changement, différente de l'équipe fonctionnelle, qui sera chargée de gérer

l'ensemble de cette démarche. La composante de cette équipe se fera à partir des acteurs jugés favorables au changement que de la cartographie du changement à identifier.

1.3. Le projet de changement et la conduite du changement

La conduite du changement est à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation.

1.3.1. La démarche de projet de changement

Cette démarche se représente en quatre grandes phases⁶ :

a. La première phase : Le cahier des charges

Cette phase consiste à définir le changement, ses impacts, ses enjeux, les contraintes, les ressources nécessaires. Tous ces éléments doivent être regroupés dans un seul document intitulé le cahier des charges.

b. La deuxième phase : Un plan de conception générale

Cela consiste à définir les modalités de déploiement du projet de changement. Définir la méthodologie, les plannings, ...etc.

c. La troisième phase : Le déploiement

Cette phase est celle de déploiement avec la réalisation des différents chantiers selon les plannings précédemment établis.

d. La quatrième phase : La livraison

L'aboutissement des chantiers de changement conduit à la fourniture de livrables, qui font l'objet de validation globale ou partielle. Et qui sont des réponses au changement initial.

1.3.2. Les actions de la conduite du changement

Aux différentes phases de projet de changement, on peut associer des séquences de conduite de changement pour que le projet soit compris, accepté et utilisé par les différents acteurs.

⁶ AUTISSIR, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p 97.

Pour répondre à ces objectifs, la conduite du changement déploie trois types d'actions qui sont les suivantes⁷ :

a. Le diagnostic

Cette étape consiste à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'état de la réceptivité de l'organisation et d'estimer le dimensionnement des leviers de conduite de changement : la communication, la formation et l'accompagnement.

Ce diagnostic sert également à qualifier le type de conduite du changement optimal en fonction du changement à gérer.

b. Le déploiement des leviers

Ces leviers de conduite de changement sont déployés sur tout ou partie de l'organisation, en fonction des besoins du projet de changement, et des caractéristiques des populations concernées qui vont porter le changement dans l'entreprise.

Nous reviendrons sur les leviers de la conduite du changement dans la deuxième section de ce chapitre.

c. Le pilotage

Les actions de la conduite du changement de la phase précédente doivent servir le projet et son assimilation dans le cadre du triptyque 'compréhension, acceptation, utilisation'. La phase pilotage se réalise tout au long des déploiements des leviers de conduite de changement.

Ce triptyque se matérialise par la réalisation d'un tableau de bord qui contient des indicateurs qui ont un double objectif : le premier est de s'assurer de la qualité des résultats des actions de conduite de changement. Le deuxième est de savoir qu'il est le degré de compréhension, d'acceptation et d'utilisation du projet en cours de déploiement. Il peut aussi servir d'outil de contrôle lorsque le déploiement, de certains leviers est externalisé.

⁷AUTISSIR, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.98-99.

Section 02 : Les leviers de la conduite du changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT⁸, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

Cette section nous permettra de distinguer les différents leviers qui permettent de piloter et d'accompagner un projet de changement au sein d'une organisation.

2.1. La communication

La construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et aux moyens de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement et également le conduire en communiquant sur le chantier de changement que chaque groupe d'acteurs doit mener pour réussir⁹.

D'après KOURILSKY, «*communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents*»¹⁰.

Ou encore ROMELAR, qui explique que : «*quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel*»¹¹.

Ces deux acteurs stipulent que la communication ne se limite guère à diffuser le changement, elle est au cœur du processus de son interprétation et de son appropriation par les acteurs.

⁸AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op. Cit. p.120-124.

⁹ Idem. p.124.

¹⁰ KOURILSKY, F. (2004).- *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.*- Paris : Ed. Dunod, p. 101.

¹¹ ROMILAR, P. (1997).-*Changement d'organisation et Ressources Humaines*- Paris : Ed. Economica, p. 308.

AUTISSIER et MOUTOT ¹² définissent un processus de communication à trois séquences :

- **La première phase** : correspond à étape une de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.
- **La deuxième phase** : Elle correspond à celle de la compréhension du projet de changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.
- **La troisième phase** : Elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficiente et une bonne coordination entre les acteurs.

Le processus de conduite du changement a donc, à sa disposition, différents outils de communication : Dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un "mix com." (Le bon message, au bon moment avec le bon média)¹³.

¹²AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p. 124-128.

¹³Idem. p.129.

2.2. La formation

Selon AITISSIER et MOUTOT¹⁴, la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération,...etc.

La formation peut être définie comme : « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques* »¹⁵.

D'après COHEN : « *La formation est reconnue, de nos jours, comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs* »¹⁶.

MEIGNANT¹⁷ stipule que la formation tend à devenir un atout stratégique, elle a plusieurs rôles. C'est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés, affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte de nouvelles compétences susceptibles de favoriser leur éventuelle réinsertion professionnelle. Elle fournit aussi à ceux qui conservent leur emploi, les moyens de s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites dans une organisation.

Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit donc, intégrer une dimension formation par laquelle les acteurs se verront dispenser les connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur est confiée.

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

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues et des connaissances réelles. Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent, et qui sont jugées insuffisantes pour l'accomplissement du projet de changement.

¹⁴ AITISSIER.D et MOUTOT.J-M, Op.cit. p.132.

¹⁵ GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou, (2008).-*Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines*.- Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis, p.6.

¹⁶ COHEN, Elie (1997).-*Gestion de la Formation*. - Paris : Ed. Economica, p.1567-1579.

¹⁷ MEIGNANT, Alain (1986).-*La formation, atout stratégique pour l'entreprise*.- Paris : Ed. Organisation, p.75.

Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont :

- **Le niveau conceptuel** : qui développe des références théoriques en réponse à des questions "pour quoi" et "qu'est-ce".
- **Le niveau méthodologique** : qui est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques, directement applicables à des questions de type "comment".
- **Le niveau fonctionnel** : qui correspond à la transmission de savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil 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.

Les formations peuvent être déployées par un processus classique en présentiel, ou bien par des dispositifs *e-Learning*¹⁸.

2.2.1. Les formations présentielles

C'est-à-dire réunissant dans une salle, les formateurs et les stagiaires pour une durée définie. Par opposition à la formation à distance, la formation en présentiel est basée, dans sa totalité, sur la rencontre entre le stagiaire et le formateur.

2.2.2. Le e-Learning

Le *e-Learning*, formation à distance, *e-formation* ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en 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. Son principal avantage 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 dans son coût réduit (Les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport à la formation présentielle, qui cumule des dépenses directes et des coûts indirects.

¹⁸AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P. 135-138.

Pour que la formation joue pleinement son rôle de transmetteur de savoir, il est important de s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

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 personnes concernées, que de coûts du temps consacré à sa réalisation.

Pour une bonne intégration de la formation dans le quotidien de l'entreprise, il est indispensable que celle-ci soit réalisée en relation avec les ressources humaines.

2.3. L'accompagnement

L'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe par une logique de conviction rationnelle, et quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes "conduite du changement" usent de méthodologies moins rationnelles et plus médiatisées, qui permettent de diffuser un même message sur une population importante.

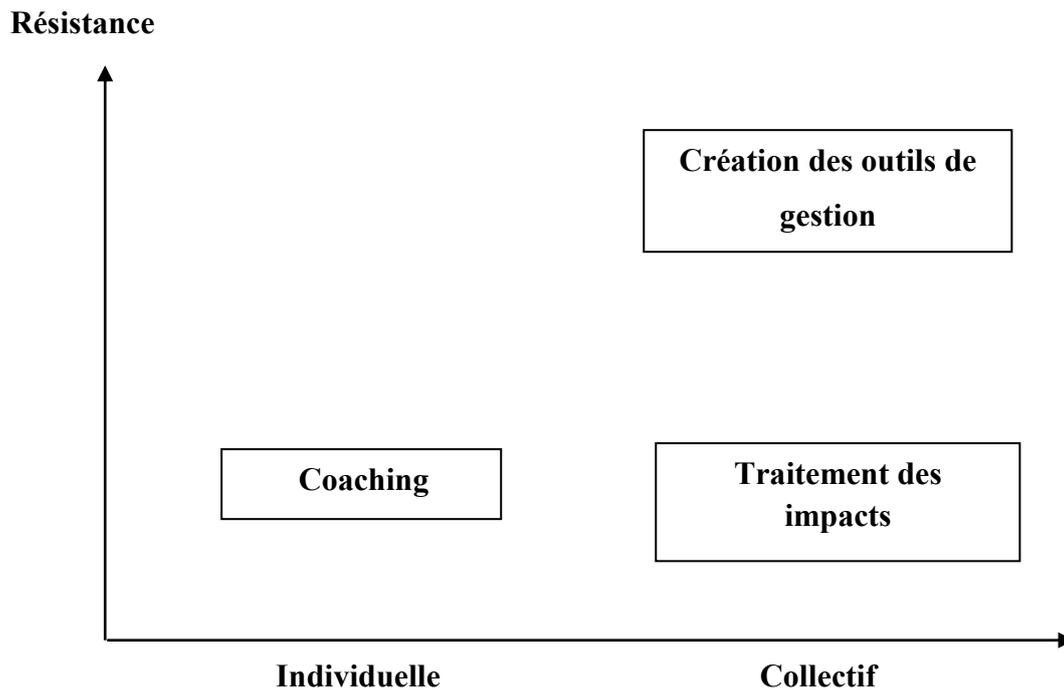
Cette médiatisation fait disparaître la dimension relationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de compenser cette perte de relationnel est de la recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

Selon AUTISSEIR et MOUTOT¹⁹, l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance, comme le montre la figure suivante :

¹⁹AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.140-151.

Figure n° 03: Les dispositifs d'accompagnement



Source : AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, « *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », -paris : Ed. DUNOD, p. 141.

Si les personnes sont 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.

2.3.1. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par la différence avec un point de départ en établissant les écarts et les plans d'action, cela se fait comme suit :

- a. **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 en cours. Cette cible est définie de manière générale et déclinée sur toutes les structures concernées.
- b. **Définir les niveaux d'impacts** : il faut 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.

- c. Analyser l'existant :** l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.

2.3.2. Le coaching

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire »²⁰.

Cette action est aussi définie comme : *« 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 »²¹.*

L'action d'accompagnement peut être plus individualisée et davantage portée sur la manière dont les acteurs locaux mettent en œuvre le changement. 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.

L'objectif du coaching, comme action de la conduite du 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 au niveau :

- a. 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.
- b. De la réalisation du changement :** il s'agit d'interroger les managers, sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible. Cela, afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices en cas d'échec.

²⁰ HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles (2000).-*Le coaching*.- Paris : Ed. D'organisation, p.10.

²¹ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p. 146.

- c. **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 complété par des actions à mener pour corriger les points échoués.

2.3.3. La création des outils de gestion

Selon AUTISSIER et MOUTOT²², ce troisième dispositif est en rupture avec les deux 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 se 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 est 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.

²²AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit.p.149.

Section 03 : Les styles de la conduite du changement

La conduite du changement organisationnel peut être de divers styles. Chacun de ces styles dépend du type de changement introduit dans l'organisation et du tissu culturel de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons essayer de distinguer les différents styles de la conduite du changement et d'attribuer à chaque type de changement un style de conduite de changement qui peut lui être associé. Ainsi qu'à chaque élément du tissu culturel d'une entreprise.

3.1. Les différents styles de la conduite du changement

JONHSON et SCHOLE²³ distinguent quatre styles de conduite du changement :

- L'éducation/ Communication ;
- Collaboration / participation ;
- Intervention ;
- Direction/ coercition.

3.1.1. L'éducation/Communication

L'objectif de ce style de conduite de changement est de créer des actions qui visent à informer et éduquer une population cible en fonction d'un message qu'elle a à appliquer ou à faire appliquer. Ce style est indiqué, particulièrement lorsque le principal obstacle au changement est le manque d'information et qu'il faut, de manière rapide, faire passer un message sur une population très large. Le contenu du message peut être discrédité par un événement imprévu. Comme par exemple, le département système d'information lance une communication sur ce thème, "soyez de bons utilisateurs", et au même moment l'accès des ordinateurs au réseau sont interrompu.

L'objectif premier de ces actions est de rechercher l'adhésion des acteurs et leur donner le maximum d'explication, d'informations et de méthodes pour qu'ils réalisent le changement souhaité.

²³ JOHNSON, Gerry et SCHOLLES, Hevan (2000).-Stratégique.- Paris: Ed. Publi-Union, p.87.

3.1.2. La collaboration/participation

La collaboration/participation revient à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la définition de plans d'action. Ce style de conduite de changement permet d'accentuer l'appropriation des décisions et des processus de changement et de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation.

L'outil principal de cette démarche est l'atelier, qui correspond à un groupe de personnes qui se réunissent régulièrement pour échanger de manières directives sur un thème afin de prendre des décisions, après la phase d'un brainstorming.

Ce style est très participatif, c'est pourquoi il risque de ne pas produire les résultats escomptés, du fait du grand nombre de participants, défendant leurs intérêts personnels.

3.1.3. L'intervention

Ce style préconise qu'il faut répondre à une contrainte dans les délais tout en permettant aux acteurs de s'exprimer sur la meilleure façon de construire cette réponse.

Dans ce cas, "la conduite du changement" est prise en charge par une équipe qui organise des moments au cours des quels les différentes personnes concernées donnent leurs avis et émettent des idées quant à la manière de déployer la solution envisagée.

Certaines étapes de processus de changement, comme la proposition d'idées nouvelles et la réalisation de scénarios, analyse d'impact, ...etc. peuvent être délégués auprès des groupes ou d'équipes dédiées. Ces groupes n'ont pas la responsabilité de l'ensemble du processus de changement, mais leur contribution est clairement identifiée. L'autorité chargée de l'intégralité du processus assure l'avancé et la cohérence de tous les groupes.

Cette démarche nécessite l'intervention de nombreux acteurs pour des tâches qui ne relèvent, en générale, pas de leur quotidien, ce qui fait que le principal avantage de ce style de conduite du changement est qu'il assure l'implication des membres de l'organisation.

3.1.4. La direction / coercition

La direction/coercition est un style de la conduite de changement qui intervient en situation de crise, où le changement survient d'une manière imprévue sans préparation et s'impose de par la gravité du problème soulevé et qui peut remettre en cause la pérennité de l'organisation.

L'action de changement va consister donc, à diagnostiquer la situation et trouver rapidement une solution. Il est préférable de centraliser les responsabilités et limiter les échanges, ainsi que de prendre en considération les avis des acteurs compétents afin de connaître les origines du dysfonctionnement.

Ce style de conduite de changement suppose le retour à l'autorité d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la solution et la manière de la déployer. C'est le cas d'une configuration où un chef de projet prend le leadership et suit toutes les actions en veillant à la réussite de ces dernières.

La direction peut déboucher sur la coercition, qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle. Il s'agit d'une utilisation explicite du pouvoir qui peut s'avérer nécessaire lorsque l'organisation n'arrive pas à trouver une solution par ses dispositifs de co-participation et co-décision.

Ce mode de fonctionnement ne dure que le temps de la résolution de la crise pour revenir ensuite à des méthodes plus participatives.

3.2. Les types de changement et les styles de la conduite du changement

AUTISSIER et MOUTOT²⁴ distinguent entre les changements de crise, prescrit, construit et adaptatif.

Ces auteurs ont emprunté la typologie des styles de conduite du changement de JOHNSON et SCHOLLES pour attribuer à chaque type de changement un style de conduite du changement, comme le montre le tableau ci-dessous :

²⁴AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p 100-101.

Tableau n ° 03: les types de changement et les styles de la conduite du changement

Style de conduite du changement	Définition	Type de changement
Education/ Communication	Il s'agit d'aller à la rencontre de tous les acteurs de terrain pour leur donner des informations sur un changement et travailler avec eux sur l'intégration de ce changement dans leurs méthodes de travail qui peuvent être partiellement ou globalement remises en cause.	Adaptatif Brutal/Volontaire
Collaboration/ Participation	L'objectif est d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs concernés à son déploiement. Il faut amener ces derniers à collaborer pour l'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes.	Construit Progressif/Volontaire
Intervention	La contrainte du changement est explicite et il faut bâtir une démarche de réalisation de ce dernier tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et sollicite des groupes de travail pour la proposition et la mise en œuvre de solutions.	Prescrit Progressif/Imposé
Direction/ Coercition	Une équipe restreinte prend en charge le problème à l'origine de la crise et propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts.	Crise Brutal/Imposé

Source : AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).- *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*- Paris : Ed. D'organisation, P.101.

Chaque type de changement a ses propres caractéristiques et on peut lui associer un style de conduite du changement.

On constate dans le tableau ci-dessus que le style de conduite de changement éducation/communication est privilégié pour le changement de type adaptatif. Dans ce cas, la conduite de changement joue un rôle important dans le déploiement, de telle manière que ce changement se fasse en relation avec les utilisateurs.

Le changement construit est volontaire et il relève d'une décision interne. Les responsables du projet de changement doivent donc, pour mobiliser les gens, développer des arguments et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement. Ce qui fait que ce style revient à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la définition de plan d'action.

Concernant la conduite de changement de style "intervention", elle est fortement préconisée pour les changements de type prescrit. Les facteurs de ce changement sont de nature externe : d'origine légale ou technologique, leur rythme de mise en œuvre est progressif car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre des mesures nécessaires. Une équipe projet définit une démarche et sollicite des groupes de travail pour la proposition et la mise en œuvre de solution.

Les changements de crise se caractérisent par la dimension d'urgence et ils se matérialisent par des événements inattendus, sans préparation, qui bloquent tout ou une partie de l'organisation. Pour cela, le style de "direction/coercition" est le style de la conduite du changement associé à ce type de changement. La conduite du changement va alors consister à diagnostiquer la situation et trouver rapidement des solutions.

3.3. Le tissu culturel d'entreprise et les styles de la conduite du changement

Selon AUTISSIER et MOUTOT²⁵, le style de la conduite du changement dépend de type du changement comme cela a été montré précédemment, mais également du tissu culturel d'entreprise. Ce dernier n'est pas formalisé dans des documents mais simplement perçue au travers de conversations et de certaines pratiques. C'est un ensemble de codes et de règles implicites que les acteurs utilisent.

²⁵ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.105.

JOHNSON et SCHOLLES définissent la notion du tissu culturel comme « *une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture* »²⁶.

Le tissu culturel est composé de sept éléments qui sont les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et le paradigme.

- **Les routines** : définissent les manières d'agir des membres de l'organisation entre eux et à l'extérieur lorsqu'ils représentent leur entreprise. Elles constituent les règles de l'interaction sociale des membres entre eux.
- **Les rites** : sont les événements qui ponctuent la vie sociale de l'organisation. Elles constituent des règles chronologiques de l'appartenance au groupe.
- **Les mythes** : constituent les moments historiques qui forcent le respect et la conduite présente de chacun des membres. Ces moments historiques font référence à des actes de bravoure, de création, ... etc. Et cela pour établir un lien entre un moment important et le présent.
- **Les symboles** : ce sont des représentations codées de l'état d'esprit de l'organisation. Ils se repèrent dans le vocabulaire, l'habillement, l'organisation spatiale des lieux et des bureaux, ... etc.
- **Les structures de pouvoir** : représentent les lieux de pouvoir et de décision au-delà de l'organigramme officiel. Il s'agit de définir ceux qui disposent d'une forte légitimité pour se faire passer les messages.
- **Les systèmes de contrôle** : précisent les éléments sur lesquels l'organisation se focalise pour déterminer sa performance.
- **La structure organisationnelle** : décrit la manière dont l'organisation affecte des zones de responsabilités à sa ligne hiérarchique. Cela permet de voir le degré de liberté de chacun.
- **Le paradigme** : est une synthèse des composantes principales, il formalise les valeurs fortes qui conditionnent les comportements et l'état d'esprit des acteurs.

Dans tout projet de changement, il est primordial d'identifier cette notion de paradigme pour déterminer le style de la conduite du changement à mettre en œuvre.

Pour définir le style de conduite du changement en fonction du paradigme, il est nécessaire d'identifier l'origine des composantes de ce même paradigme qui est décomposé

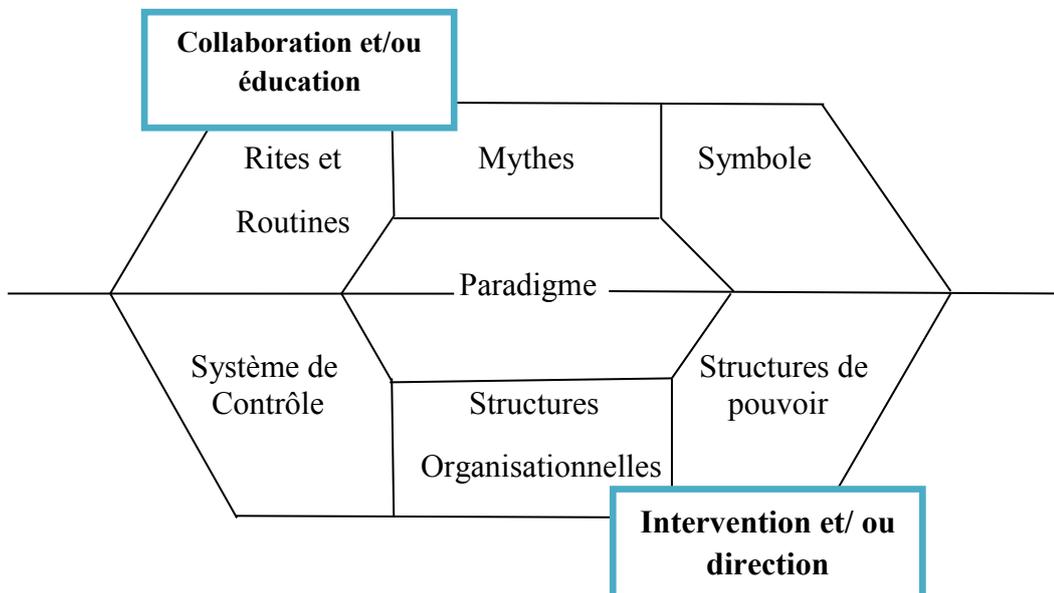
²⁶JOHNSON, Gerry et SCHOLLES, Hevan, Op.Cit.p.92.

en deux parties, la première contient les notions des rites, les routines, les mythes et les symboles. La deuxième représente les structures de pouvoir et organisationnelles et les systèmes de contrôle.

Si les composantes du paradigme dépendent davantage de la première partie, alors le style de conduite d changement devra être orienté vers la collaboration et l'éducation des acteurs qui portent, diffusent et entretiennent des thèmes des rites, des mythes, des routines et des symboles. Ceci s'explique par le fait que ces notions sont davantage de nature sociologique et que leur évolution ne peut se faire qu'avec le plein accord des acteurs eux même.

Si le contenu du paradigme dépend plus particulièrement de la deuxième partie, les styles de la conduite du changement à envisager seront plus orientés vers les pratiques directives et interventionnistes. Même si les décisions doivent être acceptées par les différents acteurs, les choix sur les structures de pouvoir, l'organisation et les systèmes de contrôle doivent être entraîné par des instances hiérarchiques et légitimes.

Figure n° 04 : Le tissu culturel et les styles de conduite du changement



Source : JOHNSON, Gerry et SCHOLLES, Hevan (2000).-Stratégique.- Paris: Ed. Publi-Union, p.92.

Conclusion

Tout changement ne se décide et ne se fait sans prendre en compte son impact sur le facteur humain qui répond très souvent aux changements organisationnels par des résistances. Ces dernières sont les préoccupations des décideurs initiateurs du projet de changement, qui doivent le piloter et le conduire dans une logique qui permet de réduire et vaincre ces résistances.

Nous avons pu expliquer dans ce chapitre la notion de la conduite du changement organisationnel, qui est un dispositif managérial qui permet à une organisation d'introduire un changement désiré, en assurant l'adhésion de ses acteurs, ainsi que la compréhension, l'acceptation et l'utilisation de ce changement par l'organisation.

La conduite du changement est en jonction avec le projet de changement, qu'elle doit piloter et accompagner tout au long de son déploiement. Pour que ce projet de changement soit compris, accepté et utilisé par les membres organisationnels, la conduite du changement déploie trois types d'actions : le diagnostic, le déploiement des leviers et le pilotage. Elle s'appuie donc sur trois leviers de changement : la communication, la formation et l'accompagnement. Ces derniers permettent de réduire les résistances à l'égard des changements dans l'organisation.

Nous avons montré aussi que la conduite du changement peut être sous différents styles à savoir : le style "éducation/ communication", "collaboration/participation", "intervention" et le style "direction/coercition". Ces styles de conduite du changement dépendent du type de changement introduit par l'organisation et du tissu culturel d'entreprise.

Chapitre IV

PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUETE DE TERRAIN

Les chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et la résistance à celui-ci, ainsi que le pilotage de ces résistances dans les organisations.

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. A cet effet, ce quatrième chapitre sera scindé en trois sections, dont la première, nous permettra de présenter l'organisme d'accueil 'CEVITAL', ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée. La deuxième se déroulera sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, la discussion de ces résultats fera l'objet de la troisième section de ce chapitre.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de la recherche utilisée

Dans cette première section, nous allons présenter l'entreprise CEVITAL sous ses différents volets, ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée pour réaliser notre enquête de terrain.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

CEVITAL SPA au capital social de soixante-huit (68) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaire principaux, M^R: ISSAAD REBRAB et fils. Son effectif est de 3664 salariés, en avril 2014.

1.1.1. Historique et évolution de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL agroalimentaire est l'une des plus importantes industries agroalimentaires en Algérie. Elle est implantée au nouveau quai du port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26, cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique vis qu'elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

Ce méga complexe est constitué de plusieurs unités de production (raffinerie d'huile, d'une margarinerie et d'une raffinerie de sucre) équipées de la dernière technologie, et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Cette jeune entreprise, qui ne cesse d'évoluer depuis sa création, s'est développée comme suit :

Chapitre IV la résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau n° 04 : Le développement des activités de CEVITAL depuis sa création

1998	Création de CEVITAL agroalimentaire avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL.
2001	Entrée en production effective de la margarinerie et le lancement de la marque margarine FLEURIAL.
2002	Lancement de la marque de margarine MATINA.
2003	Entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE.
2004	Lancement de SMEN EL MADINA.
2007	Lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque CEVITAL LALLA KHEDIDJA.
2008	Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZZ.
2010	Lancement du jus TCHINA.

Source : documents internes de CEVITAL

1.1.2. Activités, missions et objectifs de CEVITAL

Les activités et les missions de CEVITAL se présentent comme suit :

A. Les activités et mission de CEVITAL

CEVITAL s'est engagée dans la réalisation d'un important programme de diversification, couvrant de nombreux secteurs d'activités: L'industrie agroalimentaire, la production de verre plat et sa transformation, la production de bâtiments préfabriqués en béton, la production d'électricité par cogénération, les énergies nouvelles, la pétrochimie, la sidérurgie, la production agricole, l'automobile et l'électroménager.

Le complexe agro-alimentaire de BEJAIA est composé de plusieurs unités de production à savoir :

- Trituration de graines oléagineuses, et raffinage des huiles et sucre ;
- Production de la margarine végétarienne, crème pâtissière, SMEN et graisses végétales ;
- Trituration pour l'alimentation animale ;
- Silos portuaires ;

- Boissons.

B. Les objectifs de CEVITAL

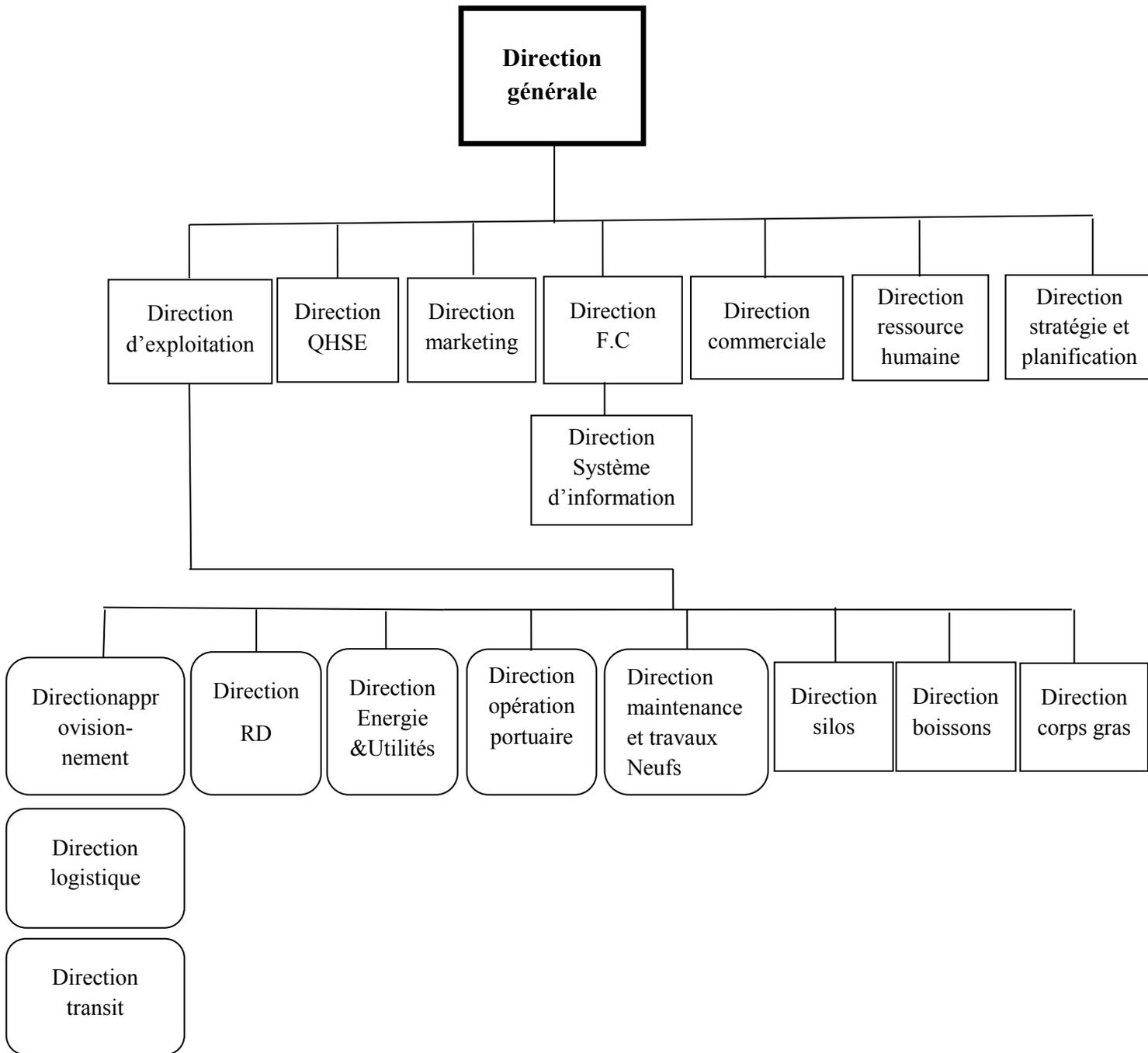
Comme toute entreprise, CEVITAL vise certains objectifs qui sont :

- mise en place de ses produits sur tout le territoire national ;
- La satisfaction de la demande du marché ;
- la réponse aux besoins des consommateurs ;
- La création d'emploi, renforcer sa position et élargir sa gamme de produit ;
- Maintenir un haut niveau de rentabilité ;
- Développer de nouveaux métiers ;
- Réaction et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

1.1.3. Les différentes directions de l'entreprise

Le schéma ci-dessous représente les différentes directions du pôle agroalimentaire de CEVITAL.

Figure n° 05 : Organigramme du groupe CEVITAL agroalimentaire



Source : documents internes de CEVITAL : direction marketing

A. Direction générale

Elle est composée d'un directeur général, deux directeurs adjoints et une assistante. Elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et de sécurité chargée de veiller sur le bien humain et matériel du complexe ainsi que la maintenance du bord (nettoyage et propreté...)

La direction générale a pour mission de coordonner entre les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et prendre les meilleures décisions.

B. La direction approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières.

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et aux moindres coûts afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

C. La direction Logistique

Elle se divise en :

- **Service magasinage** : Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures, ainsi que des matières premières.
- **Service expéditions** : Il est chargé de l'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et des céréales, la gestion des fichiers, l'établissement des bons de consignment, la restitution des palettes et l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport** : ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également, un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

D. La direction des ventes et commerciale

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de CEVITAL. Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, elle se compose de :

- **Service administration des ventes** : Il s'occupe des ventes au niveau national. Il est composé d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances, d'un facturier, de plusieurs agents commerciaux, d'un caissier et d'un chauffeur.

- **Service national des ventes** : Ce service s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, de l'élaboration des stratégies face aux concurrents et de la gestion des campagnes de promotion.
- **Service export** : Ce service s'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise exporte vers la Tunisie, vers certains pays du Moyen-Orient (tel que la Syrie, Dubaï...) ainsi que vers les pays Européens (notamment les pays bas). Les produits exportés sont essentiellement les huiles.

E. La direction système d'informations

Elle a pour mission d'assurer la mise en place des moyens, des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

F. La direction des finances et comptabilité

Cette direction se compose de trois services :

- **Service comptabilité générale** : on y trouve :
 - **La comptabilité client** : enregistre les facteurs du client et s'occupe du règlement ;
 - **La comptabilité fournisseur** : l'activité étant trop importante, elle se divise en deux : Comptabilité fournisseurs locaux et le comptabilité fournisseurs étrangers ;
 - **La comptabilité trésorerie** : se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.
- **Service comptabilité analytique** : il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.
- **Service comptabilité matière** : il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats (TCR).

G. La direction Industrielle

Elle chargée de l'évolution industrielle des sites de production et elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisations...) et recherche les solutions

techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle se compose de :

- **La direction QHSE** : elle est chargée de
 - La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
 - Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
 - Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise ;
 - Contrôler et assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences des clients.
- **La direction énergie et utilités** : C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.
- **La direction Maintenance et travaux neufs** : sa mission est de :
 - Mettre en place et intégrer de nouveaux équipements industriels et procédés ;
 - Planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations ;
 - Gérer et déployer, avec le directeur industriel et les directeurs des pôles, les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie ;
 - Rédiger les cahiers des charges en interne ;
 - Négocier avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

H. La direction des Ressources Humaines

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

I. La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ces produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

J. La direction corps gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile, un conditionnement d'huile, une margarinerie qui sont toutes opérationnelles utilisés actuellement en chantier à El KSEUR. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarine et beurre.

K. La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stock dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

L. La direction des boissons

Le Pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à la wilaya de TIZI OUZOU, elle a pour vocation principale, la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALA KHADIJA ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et des huiles et à terme des palettes, des étiquettesetc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, c'est une SPA filiale de CEVITAL qui a pour vocation, la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

M. Direction marketing

Crée en Octobre 2006, pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes des produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

L'équipe marketing produit des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1.1.4. La capacité de production et les principaux concurrents de CEVITAL

La capacité de production et les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL de BEJAIA se résument comme suit :

A. La capacité de production

La capacité de production de CEVITAL, ainsi que les parts de marché de l'année 2010 sont :

- La raffinerie d'huile :570000 tonnes /an,avec une part de marché de 80%;
- La margarine :180000 tonne /an,avec une part de marché de 30%;
- Sucre : 2000000 tonne/ an 50% dédiée à l'export,avec une part de marché de 90%;

B. Les principaux concurrents de CEVITAL

Avec sa large gamme de produit, CEVITAL possède 80% de part de marché des huiles au niveau national. Ce qui fait de lui le leader dans son domaine d'activité, ses principaux concurrents sont :

- **La Belle** : installée dans la zone industrielle de Annaba et Bejaia, avec une capacité de production de 560 tonnes /jour ;
- **ZINOR** : installée à Ain M'Lila, avec une capacité de production de 150000 tonnes /an. Elle commercialise les huiles sous marque ZINOR et SAFINOR.
- **SAFIA** : localisée à Alger, avec une capacité de production de 200tonnes /jour. Elle commercialise l'huile SAFIA et SEMEN (Soumaa) ;
- **AFIA** : Elle est d'origine de l'Arabie Saoudite, localisée au Oust (ORAN), avec une capacité de production de 450tonnes /jour.

1.2. La méthodologie de la recherche utilisée

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

1.2.1. Les techniques utilisées

Nous allons présenter brièvement, les techniques que nous avons utilisées dans la collecte des informations nécessaires pour notre étude, dans ce qui suit :

➤ Le questionnaire

Pour la confirmation ou la réfutation des hypothèses faisant l'objet de cette recherche, la technique utilisée est le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps court ;
- Possibilités d'obtention d'un maximum d'informations ;
- Facilité de traitement et d'exploitation des questionnaires remplis.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le changement qui a généré des résistances des employés, sous diverses formes et manières, au sein de l'entreprise CEVITAL le questionnaire qui a été élaboré contient les axes suivants :

- **Axe I** : Concerne les informations personnelles tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et le poste occupé.
- **Partie II** : Les informations sur le changement introduit par **CEVITAL** ;
- **Partie III** : La résistance des employés à l'égard de ce changement.
- **Partie IV** : Elle concerne les formes et les facteurs des résistances des employés au changement introduit.

➤ L'entretien

Après que nous avons eu l'autorisation du directeur des ressources humaines de CEVITAL, pour effectuer cette enquête, la prise d'initiative de rassembler le maximum d'informations sur le sujet de notre recherche été immédiate. Pour cela, il a fallu procéder à des entretiens libres, avec un groupe composé de six (6) cadres.

➤ Le choix des membres de l'enquête

Chapitre IV la résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Selon CLAUD J¹., l'échantillonnage signifie la définition de la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête et des hypothèses de travail choisies.

Les cadres visés par cette étude sont ceux qui ont été mobilisés pour l'implémentation de la politique de rémunération 'HAY'² au sein de l'entreprise CEVITAL.

Et pour ce faire, il a fallu se baser sur la sélection de tri par expertise, comme le souligne CLAUD Javeau : « *On utilise ce type d'échantillonnage lorsqu'on détermine l'échantillon sans savoir comment on y est arrivé, (...), en communiquant avec une ou plusieurs personnes qui connaissent le terrain de notre étude* »³. Pour cela, nous avons contacté deux responsables, pour nous aider à les sélectionner dans de différents départements, en leur expliquant les caractéristiques recherchées.

C'est au sein d'une population mère composée de 103 employés que 71 questionnaires ont pu être réalisés durant la période de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, soit la période du 01/ 04/ 2014 au 30/ 04/2014. Parmi les questionnaires réalisés et récupérés, seulement 60 questionnaires sont exploitables.

Cette population est choisie selon quelques critères qui répondent à notre problématique de recherche. Elle se compose de ceux qui ont été touchés, le plus, par le changement introduit (la politique de rémunération HAY) et ils étaient aussi des résistants face à ce changement. La majorité de ces employés sont repartis sur la catégorie 6 jusqu'à la catégorie 12.

C'est dans cette optique que notre travail de recherche, traitant le phénomène de la résistance au changement, est illustré.

¹ CLAUD, Javeau (1998).-*l'enquête par le questionnaire*.- Paris : Ed. Organisation, 15^{em} édition, p. 112.

² La politique de rémunération HAY sera présentée dans ce qui suit de la présente section (02).

³ Idem. P.115.

Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, nous avons jugé utile de préciser que notre étude tente de répondre à une problématique de recherche qui porte sur les formes et les manières sous lesquelles les employés de l'entreprise CEVITAL ont résisté à un changement organisationnel et qui consiste en l'implémentation d'une nouvelle politique de rémunération, nommée "la politique HAY".

2.1. La politique HAY

La méthode de rémunération HAY* a été adoptée par l'entreprise CEVITAL en 2009, son initialisation s'est déroulée comme suit :

a. Le poste de chaque titulaire doit être positionné dans un grade

La cartographie globale du positionnement des postes dans le grade est réalisée par la direction ressources humaines avec le soutien, le pilotage et la validation de la direction ressources humaines groupe.

b. Le salaire est revu pour être au moins égal au salaire minimal du grade d'accueil

Le réajustement des salaires est réalisé conformément aux règles de gestion de la présente politique et avec l'accompagnement de la direction ressources humaines groupe.

c. Lors de l'implémentation de la présente politique de rémunération, les primes fixes (panier, transport) appelées primes récurrentes (PR) sont intégrées dans le nouveau salaire de base

Les primes qui sont liées à une spécificité de la fonction (primes de nuisance, indemnité de travail posté, indemnité d'astreinte) ne sont pas prises en compte dans le paiement de la contribution attachée au poids du poste (grade) : elles sont payées en supplément. Ces primes sont appelées primes non récurrentes (PNR).

d. Rétroactivité du réajustement

Le réajustement des salaires ne pouvant avoir lieu le même mois dans toutes les filiales, une rétroactivité est prévue à la date du réajustement effectué sur la première filiale : soit mai 2009.

* Documents internes de CEVITAL

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Cette section sera consacrée au traitement des résultats obtenus lors de l'enquête au sein de CEVITAL, pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche, qui sont à titre de rappel :

- **Hypothèse n° 01 :** Les personnes résistent aux changements organisationnels sous diverses formes, individuelle ou collective, explicite ou implicite.

- **Hypothèse n° 02 :** Les facteurs économiques, sociologiques, psychologiques, sont à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance des personnes aux changements organisationnels.

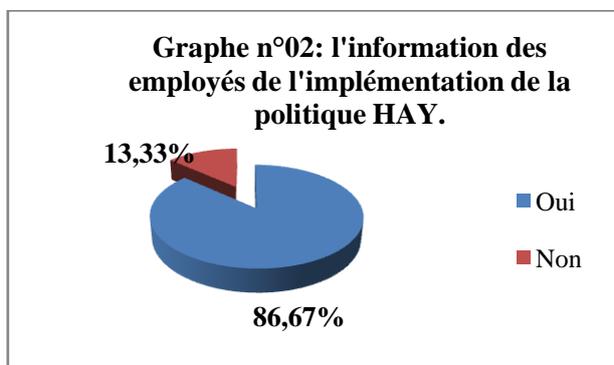
- **Hypothèse n° 03 :** Le manque et l'insuffisance de la communication intensifient les résistances des acteurs aux changements organisationnels.

Après le traitement des résultats obtenus, il sera possible de confirmer ou infirmer les hypothèses précédemment citées.

I. L'introduction du changement

Tableau n° 05 : Information des employés de l'implémentation de la politique de rémunération « HAY ».

L'information des employés	Effectif	Fréquence
Oui	52	86.67%
Non	08	13.33%
Total	60	100%



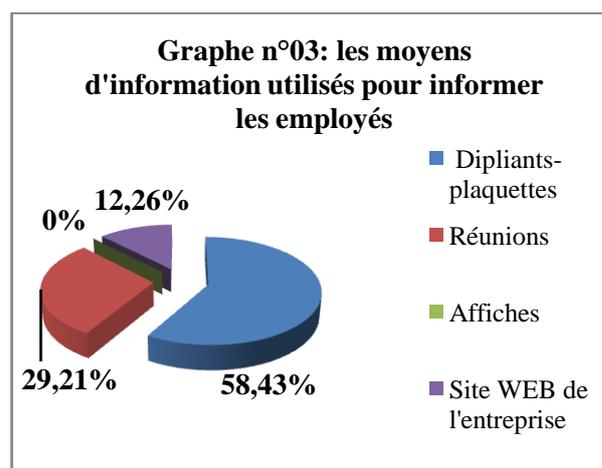
Source : établis par nos soins

Le tableau et le graphe ci-dessus montrent que 86.66% des questionnés ont été informés de l'implémentation de la politique de rémunération "HAY", contre 13.33% qui n'ont pas été informés.

Le taux le plus élevé s'explique par le fait que la majorité de ces questionnés travaillent pour CEVITAL, avant le lancement de la politique de rémunération "HAY" en 2009. Les 13.33% des questionnés sont ceux qui ont été recruté par CEVITAL, après le lancement de la politique "HAY".

Tableau n° 06 : Les moyens d'information utilisés pour informer les employés

Les moyens d'information utilisés pour les employés	Effectif	Fréquence
Les dépliants-plaquettes	52	58.43%
Réunions	00	00%
Affiches	26	29.21%
Le site WEB de l'entreprise	11	12.36%
Total	89 [†]	100 %



Source : établis par nos soins

[†]La taille de l'échantillon a augmenté de 52 à 89, parce qu'il y a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que les moyens le plus utilisés pour informer les questionnés, sont les dépliants-plaquettes avec un taux élevé de 58.43%, suivi des affiches avec un taux de 29.21% et du site WEB de l'entreprise avec un taux de 12.36%.

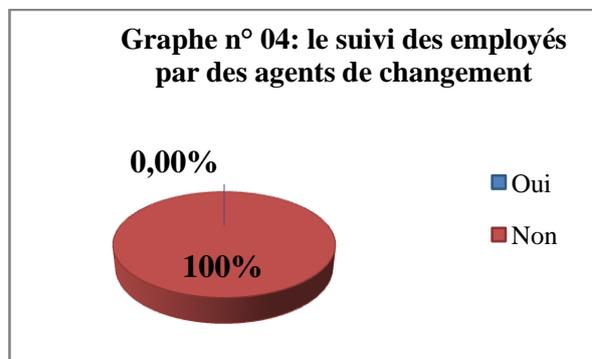
Par contre, les réunions n'ont pas été utilisées comme moyen d'information. Elles représentent donc un taux de 00.00%.

A ce propos, nous avons posé, durant notre entretien avec les cadres, la question suivante : pouvez-vous nous citer les moyens par lesquels avez-vous informé les individus de ce changement?

A cette question l'une des personnes interrogées nous a répondu ainsi : « nous avons distribué des dépliants à l'ensemble du personnel. Chaque personne a reçu un dépliant qui contient quelques détails : nom et prénom de la personne, le poste occupé, le nombre d'années d'ancienneté, le salaire actuel et le nouveau salaire.... Comme nous avons affiché sur les tableaux d'affichage, à la vue de tout le monde, sans oublier le site WEB de l'entreprise ».

Tableau n° 07 : Le suivi des employés par des agents de changement

Le suivi des employés par des agents de changement	Effectif	Fréquence
Oui	00	00.00%
Non	60	100%
Total	60	100%



Source : établis par nos soins

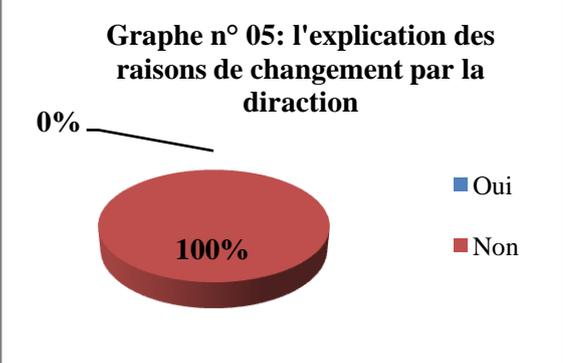
100% des questionnés confirment qu'ils n'étaient pas suivis par des agents de changement.

Pour démontrer cela, nous reprendrons l'expression d'une personne interviewée à ce sujet, le commentaire est le suivant : « il ne y'avait pas des agents de changement destinés au suivis des personnes, parce que la nature de ce changement ne l'exige pas. Par contre, un groupe de cadres composé de 12 personnes, et qui ont joué le rôle de formateurs pour le reste de la catégorie cadre, étaient bien suivis et formés, tout au long de la mise en œuvre de cette

politique, par des membres d'un organisme externe "CEGOS", qui est le responsable de la méthode de rémunération "HAY" ».

Tableau n° 08 : L'explication des raisons de changement par la direction

L'explication des raisons de changement par la direction	Effectif	Fréquence
Oui	00	00 %
Non	60	100 %
Total	60	100%



Graphique n° 05: l'explication des raisons de changement par la direction

0% — Oui
100% — Non

Source : établis par nos soins

Toutes les personnes questionnées, soit un taux de 100% comme le montre le tableau et le graphe ci-dessus, confirment que la direction ne leur a pas expliqué les raisons de ce changement.

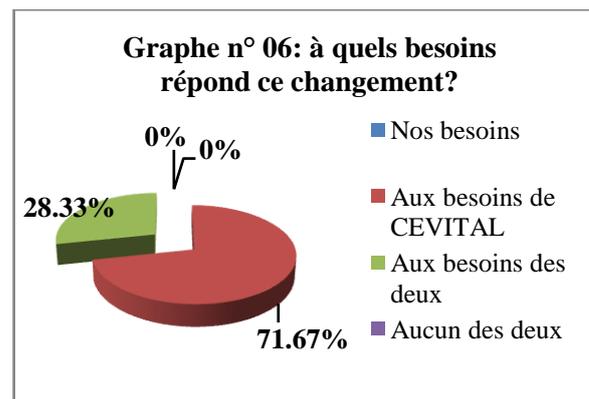
A cet effet, une personne interviewée a répondu à la question : avez-vous expliqué aux employés les raisons de ce changement? En disant : «*au niveau de CEVITAL de Bejaia, la direction elle-même n'arrivait pas à comprendre pourquoi cette politique ? Nous même on posait cette question. Les décisions de changement venaient de la direction d'Alger et notre rôle consistait à les mettre en application. En général, cette politique est appliquée dans le but de revoir le niveau des salaires et aligner les postes* ».

Un responsable interrogé durant la période du stage, sur les raisons principales de ce changement, explique «*....., la politique HAY a été implémentée suite à la réclamation des salariés, d'une augmentation de salaire. La différence entre les salaires de CEVITAL et ceux des salariées des entreprises concurrentes et l'augmentation du pouvoir d'achat sont les raisons principales de ce changement* »

Durant notre entretien, un cadre nous a répondu ainsi «*la raison principale de ce changement est stratégique. CEVITAL est leader sur le marché et ses salariés touchent un salaire très bas par rapport à celui des salariés des concurrents. Il était temps de revoir les salaires* ».

Tableau n° 09 : A quels besoins répond ce changement ?

A quels besoins répond ce changement ?	Effectif	Fréquence
Aux besoins des employés	00	00%
Aux besoins de CEVITAL	43	71.67%
Aux besoins des deux	17	28.33%
Aucun des deux	00	00%
Total	60	100



Source : établis par nos soins

Le tableau ainsi que le graphe ci-dessus nous font ressortir :

- 71.67% confirment que la nouvelle politique de rémunération répond aux besoins de CEVITAL ;
- Contre seulement 28.33% qui trouvent qu'elle répond aux besoins des deux.

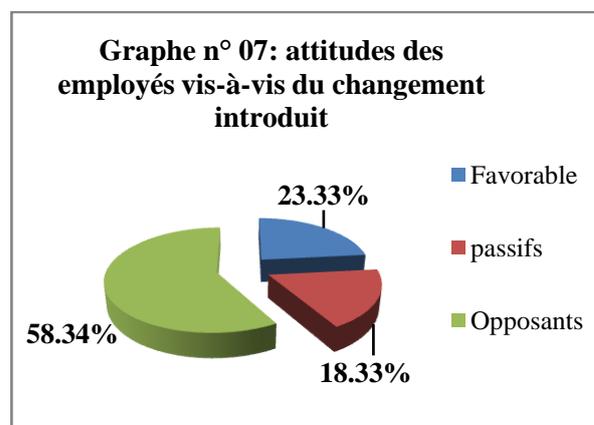
Le taux le plus élevé revient aux besoins de CEVITAL. A ce propos, les répondants estiment que leur entreprise a envisagé la réduction de ses charges salariales au détriment de leurs salaires. Ils expliquent aussi, que l'augmentation attribuée est très peu et que les indemnités de transport et de panier ont été supprimées de leur paie. Ainsi que les évaluations qui ont affecté le climat social de l'organisation.

Les répondants qui trouvent que cette politique réponde aux besoins des deux ont expliqué qu'ils sont satisfaits de leur nouveau salaire et qu'ils désiraient un changement de poste grâce aux évaluations.

II. La résistance au changement

Tableau n° 10 : Attitudes des employés vis-à-vis du changement introduit

Attitude des employés vis-à-vis du changement introduit	Effectif	Fréquence
Favorable	14	23.33%
Passif	11	18.33%
Opposant	35	58.33%
Total	60	100%



Source : établis par nos soins

On constate, dans le tableau et le graphe ci-dessus, que 58.34% des questionnés sont des opposants à ce changement, contre 23.33% des favorables et seulement 18.33% des passifs.

Le taux le plus élevé s'explique par l'opposition des questionnés à la nouvelle politique de rémunération. Ils expliquent que cette politique ne leur a pas attribué une augmentation satisfaisante du niveau de salaire et qu'elle se base sur le système des évaluations qui prennent en considération le nombre d'années d'ancienneté, la compétence, le poste occupé. Ils avaient peur de la remise en question de leurs compétences en passant à l'entretien de l'évaluation et la perte de leur poste. Ce changement représente pour eux un risque d'inadaptabilité au nouveau poste ainsi que l'insatisfaction.

Les favorables expliquent qu'ils ont accepté cette politique et qu'ils étaient pour le changement de poste, qu'ils considèrent comme un moyen et une possibilité pour toucher un salaire satisfaisant.

Les passifs sont ceux qui n'ont rien fait suite à l'implémentation de la politique "HAY". Ils n'étaient ni pour ni contre ce changement.

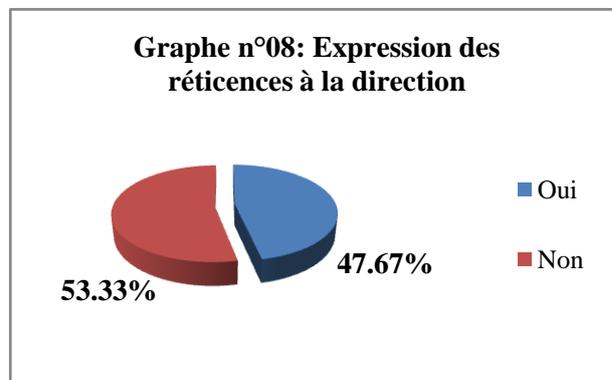
Durant notre entretien avec les cadres, nous avons posé une question à propos des attitudes des employés face à ce changement, l'explication d'un interviewé est la suivante : « Nous avons fait face à de différents comportements. Certains individus ont facilement

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

collaboré et ils ont passé aux évaluations, par contre le souci réside dans le comportement de la majorité qui ont totalement contesté le changement ».

Tableau n° 11 : Expression des réticences à la direction

Expression des réticences à la direction	Effectif	Fréquence
Oui	28	46.67%
Non	32	53.33%
Total	60	100%



Source : établis par nos soins

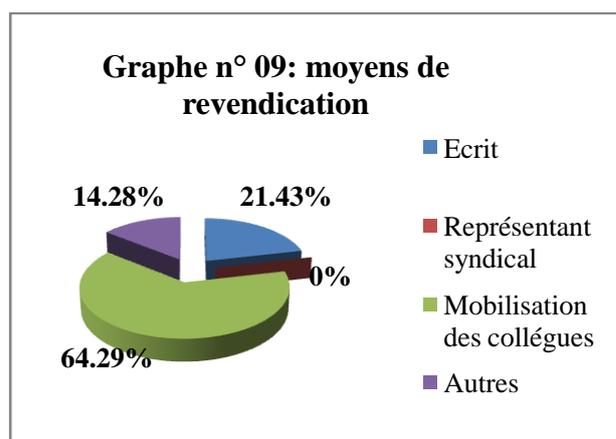
Selon les données montrées par le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que 53.33% des questionnés ont exprimé leurs réticences à la direction, contre 46.67% de ceux qui ne l'ont pas fait.

Le taux élevé représente la réponse par "oui". Les répondants précisent que leurs revendications s'articulent autour des indemnités suspendus de leurs salaires et non satisfaction par rapport à la minime augmentation accordée. Ainsi, la non équivalence entre leurs efforts au travail et ce qu'ils touchent comme contrepartie. D'après eux, il s'agit d'une exploitation.

46.67% des questionnés ont répondu par "non", cela s'interprète par le fait que ce sont les personnes favorables ou passives vis-à-vis ce changement.

Tableau n° 12 : Moyens de revendication

Moyens de revendication	Effectif	Fréquence
Ecrit	06	21.43 %
Intermédiaire des représentants syndicaux	00	00%
Mobilisation des collègues	18	64.29%
Autres	04	14.28%
Total	28	100%



Source : établis par nos soins.

Les données du tableau et le graphe ci-dessus indiquent que les moyens de revendication utilisés sont les suivants :

- "La mobilisation des collègues" avec un taux de 64.29% ;
- "L'écrit" avec un taux de 21.43% ;
- 14.28%, le taux des "autres moyens" indiqués par les répondants ;
- Les intermédiaires des représentants syndicaux avec un taux de 00.00%.

Le moyen le plus utilisé par les employés, pour exprimer leurs réticences, à la direction est la mobilisation de leurs collègues avec un taux le plus élevé. Les répondants expliquent cela, par le fait qu'un groupe d'individus a été désigné par ceux qui voulaient revendiquer. Ce groupe était chargé de communiquer et de transmettre les requêtes des revendiquants à la direction.

Certains d'entre eux ont rédigé des écrits, chaque écrit au nom d'un groupe, destinés à la direction de l'entreprise. A ce propos, les répondants expliquent que l'écrit est le moyen le plus officiel et le plus rapide qui permet de s'adresser à une direction dignement, et auquel cette dernière tentera d'attacher une importance vu son officialisation.

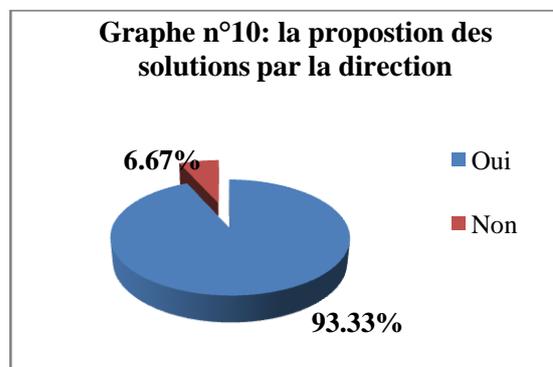
Quelques personnes questionnées ont avancé d'autres moyens. A ce propos, les questionnés expliquent qu'ils se sont orientés vers leurs responsables hiérarchiques, car ils jugent qu'un responsable hiérarchique est le mieux placé pour jouer le rôle d'un messager intermédiaire entre eux et la direction.

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Par contre, le moyen d'un représentant syndical n'est pas indiqué par les répondants. Cela est justifié par l'inexistence d'un syndicat de travailleurs au sein de l'entreprise CEVITAL, cela est dû au refus et à l'interdiction du propriétaire de l'entreprise.

Tableau n° 13 : La proposition des solutions par la direction

La proposition des solutions par la direction	Effectif	Fréquence
Oui	56	93.33%
Non	04	06.67%
Total	60	100%



Source : établis par nos soins

93.33% des réponses sont des "oui". Contre seulement 6.67% de réponses négatives.

La majorité des répondants confirment que la direction a répondu à leurs réclamations. Ils expliquent qu'elle a proposé des solutions. A ce propos, une personne interrogée précise que la direction a promis le rétablissement des indemnités de transport et de celles du panier, de revoir l'augmentation des salaires, de distribuer des primes et d'améliorer les conditions de travail.

On peut renforcer cela, avec une réponse d'un cadre interrogé ainsi : pouvez-vous nous expliquer les solutions proposées par la direction suite aux réclamations des employés ?

Il nous répond : « suite aux réclamations des ouvriers, le propriétaire a donné l'ordre d'organiser un meeting dans la cour de l'entreprise. L'objectif était de rassembler le maximum de salariés et de leurs expliquer que la direction est à leur écoute et que des solutions seront rapidement trouvées ».

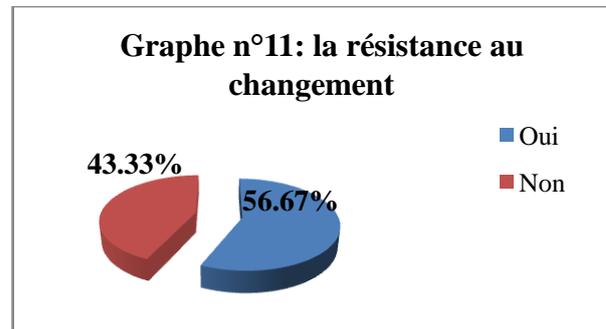
Il ajoute « les ouvriers ont été rassurés du fait que l'augmentation de leurs salaires sera revue, l'indemnité de transport et celle du panier seront rétablies, et que des primes seront prochainement distribuées... ».

Une minorité de personnes a répondu par non.

III. Les formes de la résistance

Tableau n °14 : La résistance au changement

La résistance aux changements	Effectif	Fréquence
Oui	34	56.67%
Non	26	43.33%
Total	60	100 %



Source : établis par nos soins

On constate selon le tableau ainsi que le graphe ci-dessus que 56.67% ont répondu par "oui", contre seulement 43.33% qui ont répondu par "non".

La majorité des questionnés ont résisté face au changement introduit par l'entreprise CEVITAL. Cela est interprété par le fait que la direction n'a pas tenu ses promesses, quant à l'application de ses propositions suite aux revendications des ouvriers. Ce qui les a poussé à passer à d'autres actions, que de revendiquer seulement par écrit ou par un intermédiaire.

Certaines personnes, parmi celles qui ont résisté, expliquent qu'ils avaient l'impression d'être manipulés et exploités par l'entreprise. D'autres expliquent leur refus de passer au test de l'évaluation, par le fait que ces évaluations sont maniées selon les besoins de l'entreprise.

Parmi les 43.33% des répondants qui n'ont pas résisté à ce changement sont les favorables et les passifs.

Tableau N° 15 : Les facteurs de la résistance

Facteurs de résistance		Effectif	Fréquence	Totaux	
				Effectif	Fréquence
Facteurs économiques	Insatisfaction du nouveau salaire	23	27.06 %	57	67.06 %
	Perte des avantages (primes)	34	40.00 %		
Facteurs sociologiques	Perte de pouvoir	05	05.88 %	08	09.41 %
	Affectation du climat social	03	03.53 %		
Facteurs psychologiques	Anxiété et remise en question	11	12.94 %	20	23.53 %
	La préférence pour la stabilité	09	10.59 %		
				85*	100 %

Source : établi par nos soins

Le tableau ci-dessus nous fait ressortir les facteurs déclencheurs de la résistance des employés au changement introduit par l'entreprise CEVITAL, de la manière suivante :

- Les facteurs économiques avec un taux élevé de 67.06%, répartis entre la perte des avantages avec 40.00% et l'insatisfaction du nouveau salaire avec 27.06% ;
- Les facteurs psychologiques avec un taux de 23.53%, répartis entre l'anxiété et la remise en question avec 12.94% et la préférence pour la stabilité avec 10.59% ;
- Les facteurs sociologiques avec un taux de 9.41%, répartis entre la perte du pouvoir avec 5.88% et l'affectation du climat sociale avec 3.53%.

Le taux le plus élevé représente les facteurs économiques, ce qui s'interprète par la nature du changement introduit par CEVITAL, qui concerne l'aspect économique en premier degré, à savoir le salaire insatisfaisant et la perte des avantages. Cela s'explique par le fait que les ouvriers touchent un salaire de niveau bas, comme le confirme un répondant : « *le salaire des ouvriers de CEVITAL est d'un niveau bas, et la direction nous manipule avec de fausses promesses* ». Et l'augmentation attribuée est insuffisante ainsi que la perte de certains avantages dont ils disposent auparavant, comme ils l'expliquent : « *cette augmentation n'a*

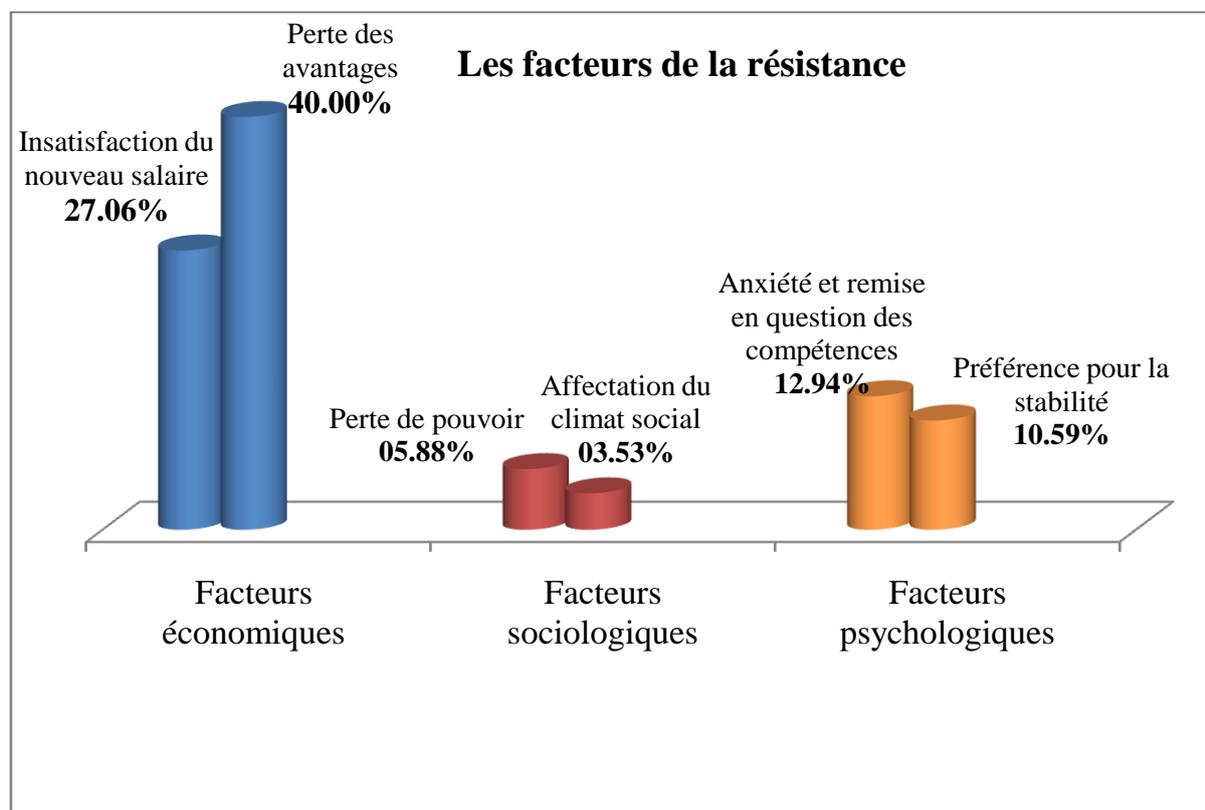
* La taille de l'échantillon a augmenté de 34 à 85 parce qu'il y a ceux qui ont proposé plusieurs réponses.

rien apporté. Environ 1000 dinar/mois ne font rien de nos jours, surtout avec les indemnités de transport et de panier qui ont été supprimés ».

Et pour ce qui est de facteurs psychologiques, les répondants estiment que l'anxiété et la remise en question sont considérées comme l'un des facteurs de leur résistance, en expliquant qu'ils craignent de ne pas être à la hauteur en passant au test de l'évaluation. Selon eux, ils préfèrent la stabilité que de s'aventurer dans l'inconnu qui peut provoquer le changement de leur poste.

Les facteurs sociologiques sont aussi indiqués comme facteurs de résistance, les employés précisent la perte de pouvoir, ce qui s'explique par le fait qu'un changement de poste provoque une perte de pouvoir. Ainsi que l'affectation du climat social qui indique que ces personnes préfèrent maintenir leurs habitudes, leurs rites et leurs actes quotidiens que de les affecter par des changements.

Graph 12 : Les facteurs de la résistance au changement

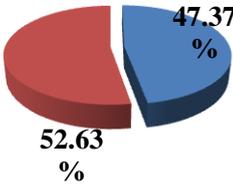


Source : établi par nos soins à partir des données du tableau précédent

Tableau n° 16 : Les formes de résistances

Les formes de résistances	Effectif	Fréquence
Résistance individuelle	27	47.37%
Résistance collective	30	52.63%
Total	57*	100%

Graphe n° 13: les formes de résistances



■ La résistance individuelle
■ la résistance collective

La résistance individuelle	47.37%
la résistance collective	52.63%

Source : établis par nos soins

De par le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que le changement introduit par l'entreprise CEVITAL a provoqué diverses formes de résistance chez les employés, elles se distinguent comme suit :

- Les résistances collectives avec un taux de 52.63%.
- Les résistances individuelles avec un taux de 47.37% ;

Les données ci-dessus indiquent que, presque, tous les résistants ont précisé d'avoir résisté sous les deux formes de résistance, individuelle et collective.

On constate qu'il ne y'a pas, une importante différence entre les pourcentages représentant les deux formes de la résistance des ouvriers vis-à-vis du changement introduit.

La résistance individuelle des ouvriers s'explique, selon les répondants par le fait qu'au début, chacun avait peur de débiter ou de créer un mouvement qui permet de mobiliser les membres concernés, et chacun attendais le signal de l'autre. Ce qui les a poussé à résister individuellement. Comme le montre un interrogé qui commente ainsi : *«la peur d'être sanctionné nous freine à chaque fois qu'on pense à mobiliser des mouvements collectifs, nos soucis, donc sont transformés à des résistances individuelles »*.

Certains questionnés précisent que la résistance individuelle s'est produite avant la résistance collective. Et qu'il a fallu du temps pour mobiliser les personnes, à cause de la peur et la crainte d'être sanctionné ou mis à pied par la direction.

Durant notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, et grâce à notre entretien avec les cadres, nous avons pu comprendre que les résistances collectives ont commencé de se

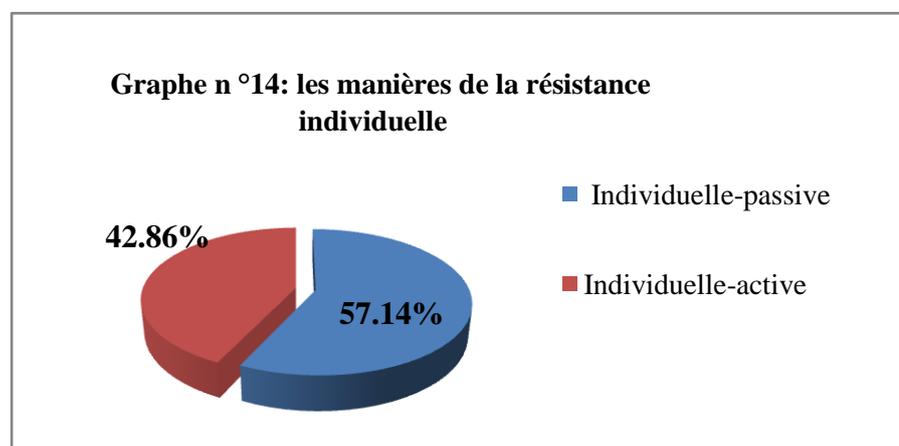
*La taille de l'échantillon a augmenté de 83 à 152, parce qu'il y a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

mobiliser, après environ deux ans passées de l'année de lancement de la politique "HAY". Comme le confirment un interlocuteur : «*Nous, les responsables, nous n'avons pas reçu des ordres pour réagir, suite aux réclamations des ouvriers, c'est ce qui a donné naissance aux résistances collectives. Les personnes communiquent entre elles, elles ont constaté que seuls les mouvements en groupe, pourraient les aider à se faire entendre* ».

Tableau n° 17 : Les manières de résistances individuelles

Les résistances individuelles		Effectif	Fréquence	Total	
				Effectif	Fréquence
Individuelles- passives	L'isolement	07	12.50%	32	57.14%
	La confusion	25	44.64%		
Individuelles- actives	Ralentir l'exécution du travail	11	19.64%	24	42.86%
	L'obéissance aveugle	13	23.22%		
				56*	100%

Source : établis par nos soins



Source : établis par nos soins.

Le tableau ainsi que le graphe ci-dessus montrent les différentes formes de la résistance individuelle, soit :

*La taille de l'échantillon a augmenté de 27 à 56 parce qu'il y a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

- La résistance individuelle-passive avec un taux de 57.14%, dont la confusion occupe 44.64 % et l'isolement 12.5%.
- La résistance individuelle-active avec le taux de 42.86%. Elle se compose de l'obéissance aveugle avec 23.22% et du ralentissement de l'exécution du travail avec 19.64%.

Les données montrées ci-dessus indiquent que la résistance individuelle s'est mobilisée sous différentes manières, passive et active.

Les manières de la résistance individuelle-passive consistent en la confusion avec une grande part. Cela implique que les ouvriers ont poursuivaient leur travail, mais dans le désordre, la trouble, ...etc. Un questionné répond ainsi « *j'étais perturbé, désorganisé et même mal à l'aise au travail, je n'ai pas arrêté de penser à ce changement* ».

Comme l'explique, durant l'entretien, un interlocuteur : « *la période qui poursuivait la revendication des ouvriers était qualifiée par des réactions surprenantes dans l'exécution de leurs tâches, aussi par des troubles et un désordre total au travail* ».

L'isolement est aussi indiqué par les répondants, comme manière de résister individuellement. Un répondant a expliqué son indication pour l'isolement comme suit : « *rester à l'écart de tous est mieux que d'entendre des rumeurs contradictoires, ou le désespoir de chacun* ».

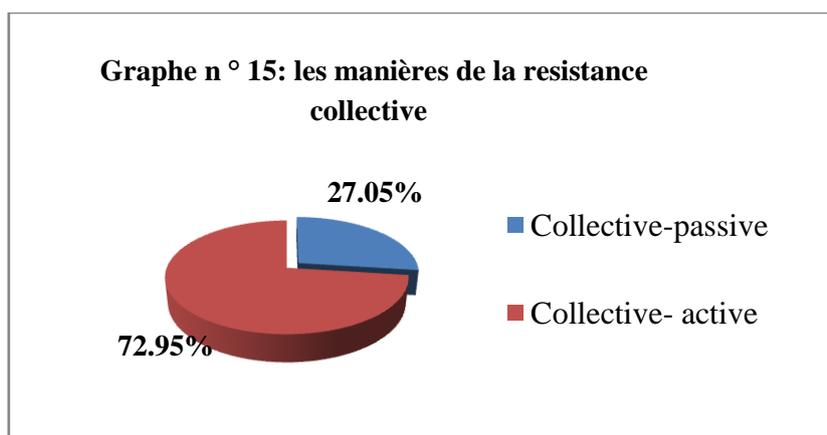
Les manières de la résistance individuelle-active, est indiquée en grande partie pour l'obéissance aveugle, les répondants justifient cette précision par le fait qu'ils obéissaient aux ordres malgré eux. A ce propos, une personne a commentée ainsi : « *lorsque on a pas le choix on suit les ordres aveuglement* ».

Ralentir l'exécution du travail est aussi une manière de la résistance individuelle-active. Le commentaire d'un répondant est le suivant « *je n'avais pas la force pour travailler correctement* ». Une autre personne ajoute : « *c'était difficile de continuer de travailler avec une tête saturée de questions* ».

Tableau n° 18 : Les manières de résistances collectives

Les résistances collectives		Effectif	Fréquence	Total	
				Effectif	Fréquence
Collectives-passives	La colère	24	19.67%	33	27.05%
	Le retard et l'absentéisme	09	07.38 %		
Collectives - actives	Grève de faim	02	1.64%	89	72.95%
	Manifestation	29	23.77%		
	Rassemblement devant la DRH	28	22.95%		
	Arrêt de travail	30	24.59%		
				122*	100%

Source : établis par nos soins.



Source : établis par nos soins.

De par le tableau et le graphe ci-dessus on fait ressortir les manières de la résistance collective comme suit :

- La résistance collective-active avec un taux plus élevé, soit 72.95%. Elle se compose de plusieurs manières de résistance à savoir : le rassemblement devant la DRH avec un taux de 29.95%, l'arrêt de travail avec un taux de 24.59%, les manifestations avec un taux de 23.77% et la grève de faim avec 01.64%.

**La taille de l'échantillon a augmenté de 30 à 122 parce qu'il y a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

- La résistance collective-passive avec un taux de 27.05%. Elle se compose par la colère avec 19.67% et le retard et l'absentéisme avec un taux de 7.38%.

Ces données indiquent que la résistance collective s'est mobilisée sous diverses formes, active et passive.

Le taux le plus élevé de la résistance active s'explique par l'arrêt de travail par les ouvriers et leur rassemblement devant la direction des ressources humaines et qui ont ensuite organisé des manifestations. Cela peut être montré par le commentaire d'un responsable qui explique : *«les ouvriers ont refusé carrément de travailler, ils se sont rassemblé devant la direction des ressources humaines, et qui ont passé ensuite, aux manifestations »*.

Certains questionnés ont précisé la grève de faim comme une manière active de la résistance collective. Ils expliquent à ce propos, qu'elle était le dernier moyen qui leur a permis d'exprimer leurs réclamations et le degré de leur opposition vis-à-vis des changements introduits ainsi que leur souffrance.

Les manières de la résistance collective-passive sont le retard, l'absentéisme et la colère, comme ils sont indiqués par les répondants.

Tableau n° 19 : La communication de la direction avec les employés suite à leurs résistances

La communication de la direction avec les employés suite à leurs résistances	Effectif	Fréquence
Oui	00	00%
Non	31	100%
Total	31*	100%



Source: établis par nos soins

Le tableau ci-dessus ainsi que le graphe, indiquent que 100% des répondants affirment que la direction n'a pas communiqué avec eux suite à leurs résistances au changement introduit.

Durant notre stage, nous avons pu comprendre que la direction a installé des caméras de surveillance comme moyens de détection des instigateurs des rassemblements devant la

*31 représente le nombre de questionnés qui ont pris en considération cette question.

DRH, des manifestations ainsi que de la grève de faim. Cela, a conduit à des sanctions, à savoir : 17 personnes ont été convoquées pour passer à un conseil de discipline, et qui ont été ensuite renvoyées.

Certaines personnes ont décidé de partir volontairement et d'autres sont restées sous la menace de se faire licencier.

Une personne interrogée commente ainsi : *« personne n'a parlé avec nous, toutes ces actions n'ont rien donné »*.

Un cadre explique à ce propos, en disant *« les employés ont mal agit en faisant recours aux manifestations et à la grève de faim. Cela pouvait salir l'image de l'entreprise, c'est pour cela que la direction a passée aux sanctions »*.

Nous avons posé une question durant notre entretien avec les cadres, sur la communication de la direction avec les résistants à l'égard du changement introduit, une personne nous a répondu *« il ne y'avait pas de communication, suite aux résistances des ouvriers face à ce changement, il a fallu, passer rapidement à l'action car la production s'est arrêtée, et l'entreprise a perdu beaucoup »*.

A la fin de notre questionnaire nous avons posé la question suivante : d'une manière générale, êtes-vous d'accord sur la manière dont ce changement a été introduit dans votre entreprise ? Les questionnés expliquent à ce propos, qu'ils ne sont pas du tout d'accord de la manière de l'introduction de ce changement, ils indiquent que cette politique répond en premier, aux besoins de CEVITAL.

Une personne ajoute *« cette méthode nous a ajoutée des problèmes au lieu de les résoudre »*.

Un responsable précise par son explication, *« l'entreprise a implémenté la politique de rémunération HAY pour résoudre le problème du niveau des salaires qui est très bas par rapport aux salaires des concurrents, et pour créer un climat social favorable pour les salariés et l'entreprise en même temps. Mais, ce projet n'est pas réussi. D'abord, le système des évaluations qui n'a pas duré pour tomber à l'eau et la résistance des ouvriers, ensuite les actions coercitives à l'égard des résistants. On pourrait, donc, dire que tout le projet de changement est dû à l'échec »*.

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

Un autre cadre précise que « le projet de changement de CEGOS a totalement échoué, d'ailleurs l'entreprise prépare un autre projet avec l'organisme MERCER. Nous sommes en phase d'étude. Il sera prêt au lancement d'ici au juin 2014 ».

Section 03 : Discussion des résultats

Cette section nous permettra de discuter les résultats analysés dans la section précédente, de la manière suivante :

3.1. Discussion des résultats portant sur les formes de résistance des acteurs au changement introduit par l'entreprise CEVITAL

L'analyse des résultats a permis de démontrer que l'entreprise CEVITAL a introduit un changement, qui consiste en l'implémentation de la politique de rémunération 'HAY', qui a provoquée de vives réactions chez les acteurs. L'attitude des répondants vis-à-vis de cette politique se distingue entre trois comportement types, les favorables, les passifs et les opposants, ces derniers représentent 58.33% des questionnés (tableau n°10).

Les résistances de ses personnes face à ce changement sont aussi intenses. En effet, 56.67% des répondants ont résisté face à ce changement (tableau n° 14). Ces oppositions ont été mobilisées sous deux aspects distincts, collectif avec un taux de 52.63% et individuel avec un taux de 47.37% (tableau n°16).

Chaque forme de résistance s'est produite grâce à la mobilisation d'un ensemble de manières et actes qui reflètent l'opposition des employés, c'est ce qu'expliquent les points suivants :

A- La résistance individuelle : cette forme a engendrée deux sortes d'opposition :

- La résistance individuelle-passive : Elle a été mobilisée par les questionnés jusqu'à 57.14% en faisant appel aux agissements suivants (tableau n°17):
 - La confusion : présente avec un taux de 44.64%. Les répondants étaient bouleversés, désorganisés et troublés.
 - L'isolement : les répondants ont fait recours à l'isolement avec un taux de 12.50%. Ils ont préféré de rester silencieux, à l'écart des autres que d'échanger des idées ou des informations avec eux.
- La résistance individuelle-active : elle représente un taux de 42.86% des résistances (tableau n°17), les acteurs ont réagi ainsi :
 - Ralentir l'exécution du travail : le ralentissement de l'exécution du travail était adopté par les répondants comme une réaction de résistance avec un taux de 13.93 %.

- L'obéissance aveugle : les questionnés ont adopté l'attitude de l'obéissance aveugle comme manière de résistance individuelle-active avec un taux de 21.31%.

B. La résistance collective : Cette forme de résistance s'est manifestée par les répondants, sous deux manières, soit :

- La résistance collective-passive : indiquée par les répondants avec un taux de 27.05% (tableau n°18) et adoptée avec les faits d'indifférence suivants :
 - La colère : adoptée par les questionnés avec un taux de 19.67%.
 - Le retard et l'absentéisme : précisés par les répondants avec un taux de 7.38 %.
- La résistance collective-active : Elle a été mobilisée par les répondants avec un taux élevé, soit 72.95% (tableau n°18). elle s'est manifestée par les actions suivantes :
 - Arrêt de travail : cette action s'est produite par les répondants avec un taux de 24.59%. Il a été caractérisé par le refus de travailler, surtout par ceux qui travaillent dans la production.
 - Manifestation : les répondants ont précisé avoir manifesté avec un taux de 23.77%.
 - Le rassemblement devant la DRH : Les répondants, qui ont précisé, qu'ils ont arrêté de travailler, se sont ensuite orientés vers la direction des ressources humaines, ils sont restés rassemblés là-bas pour quelque temps, avec un taux de 22.95%.
 - La grève de la faim : 1.64% des répondants ont indiqué le fait de participer à la grève de faim.

De par ces constatations, on conclut par le fait que les employés, dans le cas présent, ceux de l'entreprise CEVITAL, résistent aux changements organisationnels sous diverses formes, individuelle et collective, passive et active.

Cela, nous permet de confirmer la première hypothèse de notre recherche, et qui est : « *les employés résistent aux changements organisationnels sous diverses formes : individuelle ou collective, passive ou active* ».

3.2. Discussion des résultats portant sur les facteurs déclencheurs de la résistance des acteurs de l'entreprise CEVITAL, au changement introduit

Comme le montre l'analyse précédente, les répondants ont résisté sous diverses formes suite à l'implémentation de la politique de rémunération 'HAY'.

Les résultats montrent que ce changement répond aux besoins de l'entreprise, ce qui est indiqué par les répondants avec un taux de 71.67%, plus qu'aux besoins des acteurs et l'entreprise en même temps, ce qui est indiqué avec un taux de 28.33% (tableau n° 09).

Les résultats du tableau n° 15 montrent que les facteurs déclencheurs des résistances des répondants vis-à-vis de ce changement sont multiples. Ils se décrivent comme suit :

A. Les facteurs économiques : sont indiqués par les répondants avec un taux élevé, soit 67.06% (tableau n° 15). ils comportent:

- la perte des avantages : ce facteur est précisé par les répondants avec un taux de 40.00%. Ces pertes d'avantages, consistent en la suspension de l'indemnité de transport et celle du panier, des salaires des répondants.
- Et l'insatisfaction du nouveau salaire : Les salaires des répondants ont subi une augmentation. Ces répondants ont indiqué qu'ils n'étaient pas satisfaits de leurs nouveaux salaires avec un taux de 27.06%.

B. Les facteurs psychologiques : ils sont indiqués par les répondants avec un taux de 23.53%. Ils englobent :

- L'anxiété et la remise en question des compétences : les répondants considèrent l'anxiété et la remise en question comme facteurs de leur résistance avec un taux de 12.94%. Le passage au test des évaluations était une source d'angoisse, de la peur et de la transe pour eux.
- La préférence pour la stabilité : les répondants ont préféré de rester stables dans leur travail que de changer leur poste et de s'aventurer dans l'inconnu que leur réserve le changement de poste. Cela est indiqué avec un taux de 10.59%.

C. Les facteurs sociologiques : sont aussi à l'origine des résistances. Soit, avec un taux de 9.41%.

- Perte de pouvoir : ce facteur est indiqué par les répondants avec un taux de 5.88%. Ils avaient peur de perdre le pouvoir dont ils disposaient, en les affectant dans un autre poste suite aux évaluations et l'alignement des postes.
- L'affectation du climat social : soit avec un taux de 3.53%, selon les répondants le changement a affecté le climat social de l'entreprise.

Tous ces facteurs sont à l'origine de la mobilisation des résistances des répondants au changement introduit par l'entreprise CEVITAL.

A partir de là, on constate que l'hypothèse : *« les facteurs économiques, psychologiques et sociologiques sont à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance au changement organisationnel »*, est confirmée.

3.3. Discussion des résultats portant sur le fait que le manque et l'insuffisance de la communication a intensifiées les résistances des acteurs au changement introduit par l'entreprise CEVITAL

Les résultats précédemment analysés indiquent que 86.67% des acteurs de l'entreprise CEVITAL ont été informés de l'implémentation de la nouvelle politique de rémunération 'HAY' (tableau n°05). Les moyens de l'information les plus utilisés sont les dépliants-plaquettes, l'affichage ainsi que le site WEB de l'entreprise (tableau n° 06).

Les informations transmises au personnel de l'entreprise ont pour but de donner quelques explications, concernant les apports et les applications de ce changement.

Suite aux résistances intenses des acteurs de l'entreprise CEVITAL, la direction n'a pas mis en œuvre un plan de communication, afin de communiquer avec eux. 100% des répondants confirment que, suite à leur opposition à l'égard du changement introduit, la direction n'a pas suffisamment communiqué avec eux (tableau n° 19).

Nous constatons que la direction a communiqué avec les salariés, seulement lors du lancement du projet de changement, afin de les mettre au courant et les informer des modifications opérées sur leurs salaires, et du passage aux évaluations. Par contre, elle ne les

Chapitre IV La résistance au changement au sein de l'entreprise CEVITAL

a communiqués, ni suite à leur arrêt de travail et leur rassemblement devant la direction des ressources humaines, ni suite à leurs manifestations, ou la grève de faim qui a été mobilisée.

On remarque que, tant la direction ne communiquait pas, tant les acteurs passaient à des actions d'oppositions plus intenses.

De par ces constations, l'hypothèse qui porte sur « *le manque et l'insuffisance de la communication intensifiée, les résistances des acteurs au changement organisationnel* », est confirmée.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Face aux évolutions et l'instabilité de l'environnement organisationnel, le changement, qui est une nécessité de survie pour les organisations, n'est guère facile de le procéder vus les préoccupations, à la fois stratégiques et culturelles qui posent problème à tout projet de changement.

Notre travail qui porte sur le phénomène de la résistance au changement organisationnel nous a permis, dans un premier temps, de comprendre le phénomène du changement qui est synonyme de toutes mutations, transformations, améliorations, et d'ajustements. Cela, nous a conduits à appréhender le changement organisationnel comme étant un processus de modification qui ponctue et s'opère sur une organisation et ses acteurs.

Nous avons pu comprendre que les facteurs déclencheurs d'un changement organisationnel sont multiples. On distingue les facteurs externes comme le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation,..., etc., et des facteurs internes comme le développement de l'entreprise et sa croissance ainsi que la vision des dirigeants. Le changement organisationnel peut être de type adaptatif, construit, prescrit ou de crise. Il affecte tous les domaines organisationnels à savoir : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management. Ainsi, le changement organisationnel se caractérise par sa rapidité, sa profondeur et son mode d'imposition.

Comme nous l'avons vu, tout projet de changement nécessite, au démarrage, le choix des acteurs qui participent à la mise en œuvre de ce projet, en leur assignant des rôles et des responsabilités. En tête de ces acteurs, on trouve le leader qui anime ce projet et exprime la volonté de changer, l'équipe du projet qui entoure ce leader et qui peut réunir des membres internes et externes au champ organisationnel, mais qui doivent être légitimés par le leader. On trouve aussi le réseau de changement qui se constitue par des agents de terrain, et qui jouent le rôle de relais entre les membres de l'équipe de changement et les utilisateurs.

Conclusion générale

Le deuxième axe de notre recherche porte sur le phénomène de la résistance au changement, qui est une réaction de refus et d'opposition des acteurs, d'une organisation, face à un changement introduit par cette même organisation. Les acteurs organisationnels vis-à-vis d'un projet de changement se distinguent en les acteurs favorables, les passifs et les opposants. Ces derniers sont ceux qui peuvent fortement nuire, par leur opposition, au développement du projet de changement. Ils expriment leurs résistances sous deux aspects, individuel ou collectif. Ces deux formes de la résistance se produisent d'une manière implicite et explicite.

Nous avons explicité les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'apparition des signaux de la résistance au changement organisationnel. Ces facteurs sont multiples, ils peuvent être de nature économique, psychologique comme la peur de l'inconnu, sociologique comme le désir de conserver les relations interpersonnelles existantes, les facteurs structurels et conjoncturels comme le mode d'introduction du changement.

Les résistances au changement, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, engendrent des effets multiples qui peuvent être destructifs et nuisibles pour une organisation, elle peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec et diminuer la productivité ou entraîner une chute d'efficacité, ..., etc. En plus de ces effets majeurs de la résistance sur l'organisation, elle éprouve des effets négatifs sur l'état de la santé des résistants qui éprouvent du stress, l'insatisfaction, ...etc.

Les préoccupations des utilisateurs à l'égard des changements organisationnels, ont fait l'objet d'étude des travaux des chercheurs, comme le montre la théorie des phases de préoccupations qui désigne sept phases : (1) la phase d'aucune préoccupation, (2) celles centrées sur le destinataire, (3) centrées sur l'organisation, (4) centrées sur le changement, (5) sur l'expérimentation, (6) sur la collaboration et la phase (7) celle qui est centrées sur l'amélioration du changement.

Nous avons évoqué dans le troisième chapitre de notre travail, la notion de la conduite du changement organisationnel, dont l'objectif est de démontrer comment gérer et piloter un changement organisationnel en diminuant et réduisant les résistances des individus à l'égard du projet du changement qui peuvent nuire et ralentir sa mise en œuvre adéquate.

La conduite du changement est un dispositif managérial qui consiste à mettre en œuvre le projet de changement en assurant l'adhésion des acteurs organisationnels et leur

Conclusion générale

participation, ainsi que d'assurer le passage de l'organisation vers la situation cible. La conduite du changement est en jonction avec le projet de changement, qu'elle doit piloter et accompagner tout au long de son déploiement. Pour que ce projet de changement soit compris, accepté et utilisé par les membres organisationnels, la conduite du changement déploie trois types d'actions : le diagnostic, le déploiement des leviers et le pilotage. Elle s'appuie donc sur trois leviers de changement : la communication, la formation et l'accompagnement. Ces derniers permettent de réduire les résistances à l'égard des changements dans l'organisation.

Nous avons montré aussi que la conduite du changement peut être sous différents styles à savoir : le style 'éducation/ communication', 'collaboration/participation', 'intervention' et le style 'direction/coercition'. Ces styles de conduite de changement dépendent du type de changement introduit par l'organisation et du tissu culturel d'entreprise.

L'objectif faisant l'objet de notre travail est de comprendre les diverses manières sous lesquelles les acteurs d'une organisation résistent à l'égard d'un changement introduit, notre enquête sur le terrain a permis de dresser un portrait de ces formes de résistance.

A partir de cette enquête au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons constaté, d'une part, que les acteurs de cette dernière ont résisté au changement introduit par leur entreprise. Leur résistance a été sous diverses formes, chaque forme de résistance a fait recours à plusieurs manières et agissements. Et d'autre part, nos constatations tendent vers le fait que, presque, chaque résistant a adopté chaque forme et manière de la résistance à savoir la résistance individuelle, collective, implicite et explicite. Ce qui nous a conduit à déduire que les résistances au changement prennent diverses formes.

Cette enquête nous a aussi, permis de retenir que les facteurs déclencheurs des résistances des acteurs de CEVITAL vis-à-vis du changement introduit sont multiples. La multiplicité de ces facteurs s'explique par le fait qu'il y avait des facteurs économiques, psychologiques et sociologiques, ceci nous amène à la déduction que ces facteurs sont à l'origine de l'apparition des signaux de résistances des acteurs.

Comme nous avons perçu durant cette recherche sur le terrain, que l'entreprise CEVITAL n'a pas adopté un plan de communication adéquat suite aux oppositions et aux résistances des employés vis-à-vis du changement qu'elle a introduit. Ce manque et l'insuffisance de la communication de la part de la direction a engendré de l'intensification

Conclusion générale

des résistances des acteurs. Ce qui nous a permis de conclure que le manque et l'insuffisance de la communication intensifiée les résistances au changement.

Par conséquent, le fait que l'entreprise CEVITAL vise à atteindre des objectifs stratégiques, économiques, ...etc., il est plus qu'indispensable de prendre le facteur humain en considération dans ses projets de changement organisationnel. Sans l'adhésion de ses acteurs, le projet ne connaîtra pas de réussite. Cette adhésion ne sera possible si seulement l'entreprise CEVITAL communique encore plus avec ses acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques :

1. Ouvrage :

- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).- *pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*.- Paris, Ed : DUNOD.
- BAREIL, Céline et SAVOIE, André. (2002).- *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de Changement organisationnel* ». -Montréal, Revue internationale de gestion.
- BAREIL, Céline (2004).-*Gérer le volet humain du changement*.- Montréal : Les éditions Transcontinental.
- BEAUDOIN, Pierre. (1990).-*La gestion du changement : une approche stratégique pour les entreprises en mutation*.- paris : Ed. D'organisation.
- BELANGER, Laurent. (1994).-*Le changement organisationnel et le développement : La dimension humaine des organisations*.- Ed. Gaëtan Morin.
- BELLENENOUÉ, Marie. (2013), « *La conduite du changement* », mémoire de master « *manager en RH* ».
- BERNOUX. P. (1995).-*La sociologie des entreprises*.- Paris : Ed : Seuil.
- COHENE. (1997).-*Gestion de la Formation*.- In Encyclopédie de Gestion, ECONOMICA.
- COLLERETTE, Pierre [et al]. (1997).-*Le changement organisationnel : Théories et pratiques*.- Québec : Ed. PADIE.
- COLSON, A. (2005).-*La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action*.- revue- In Groupe de projet Ariane n° 13.
- DEMERS, Christiane. (1999).-*De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*.- vol. 24, n° 3, Ed. Gestion.
- GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourour. (2008).-*Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines*.- Tunis, université virtuelle de TUNIS.
- GILLES, Tenau. (2005).- *La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives*. -paris : Ed. Harmattan.
- GROUARD, Benoit et MESTON, François. (1998).- *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*.- Paris : Ed. DUNOD.

- HAFSI. T. et DEMERS. C. (1997).-*Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations.*- Montréal, Éditions Transcontinental.
- HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles. (2000).-*Le coaching.*-, paris : Ed. D'organisation.
- JOHNON.D et SCHOLE.S.K. (1997).-*Exploring corporate strategy.*- Pearson *education.*
- KOURILSKY. F. (2004).- *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.*- Paris : Ed. DUNOD.
- MEIGNANT, Alain. (1986).- *La formation, atout stratégique pour l'entreprise.*- Paris : Ed. D'organisation.
- MEIER, Oliver [et al]. (2007).- *Gestion de changement.*- Paris : Ed. DUNOD.
- REITTER. R [et al], (1991).-*Cultures d'entreprise.*- Paris, Ed. Vuibert.
- SHIMON. L [et al]. (2002).-*Psychologie du travail et comportement organisationnel.*- Ed : Gaëtan Morin.
- YATCHINOVESKY. A. (2004).- *Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions.*- France : Edition ESF.

2. Thèses :

- BOUKRIF, Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes* », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008.
- ZID. R, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Octobre (2006).

2. Articles et revus :

- BAREIL, Céline et SAVOIE, André. (1999).- *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.*- Revue Gestion – revue internationale de gestion, vol.24, n°.33.
- BEN KAHLA. K.-*Les analyses du changement organisationnel.*- Article présenté au colloque « *la flexibilité : condition de survie ?* », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars (1999).

LEWIN, Kurt, (1958).- *Group decision and Social change.*- In Reading in Social Psychology, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley.

- RONDEAU, Alain. (1999).- *transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.*- Revus de la gestion, Automne, Vol.24.
- ROMILAR. P. (1997).-*Changement d'organisation et Ressources Humaines.*-, Encyclopédie de Gestion, ECONOMICA.
- VAS. A. (2004).- *Dynamique organisationnelle et diffusion du changement on : analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail.*- 13ème conférence AIMS.

3. Documents :

Documents internes de l'entreprise CEVITAL

4. Sites web :

- Site officiel Google Images, « la courbe du changement ».

ANNEXES

Guide d'entretien pour les cadres de l'entreprise CEVITAL

Sur le thème : « le phénomène de la résistance des employés au changement dans les organisations »

Nous avons mené une pré-enquête auprès de votre organisation, sur les changements organisationnels que vous avez introduits durant ces dernières années. Nous avons constaté donc, qu'une nouvelle politique de rémunération nommée la politique "**HAY**" a été adoptée par votre organisme, en 2009 et elle est en vigueur jusqu'aujourd'hui.

Nous nous intéressons, à ce changement dans le but de bien nous servir pour apporter des réponses et des éclaircissements sur la problématique de notre recherche, qui porte sur "la résistance des employés au changement organisationnel"

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à nos questions et de nous fournir d'utiles explications.

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

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Mené par :

- M^r : OUZANI Fodil
- M^{elle} : SI TAYEB Saliha

Guide d'entretien pour les cadres de

CEVITAL

01. Age :
02. Ancienneté :
03. Poste occupé :
04. Avez-vous fait appel à un organisme externe pour l'introduction de ce changement dans votre entreprise ? Expliquer,
05. En tant que CADRE, avez-vous été formé pour l'implémentation de la nouvelle politique de rémunération "HAY" au sein de votre entreprise ? Pouvez-vous nous préciser et expliquer les objectifs de cette formation ?
06. Pouvez-vous nous expliquer les raisons principales qui vous ont poussées à adopter la politique «HAY" ?
07. Pouvez-vous nous citer les objectifs de ce changement ?
08. Quel est votre avis sur cette politique ? et quelles sont les grandes modifications apportées ?
09. Quelles sont les catégories de votre effectif les plus touchées par ce changement ?
10. Quelles sont les méthodes utilisées pour informer ces catégories ?
11. A l'annonce de ce changement quel été la réaction des employés ?
12. Y-a-il eu des résistances face à ce changement ?
13. Quelles été les formes de ces résistances ?
14. Ces résistances ont-elles engendré des perturbations dans l'activité de l'entreprise ?
15. Un plan de communication a-t-il été établi afin de réduire ces résistances ?
16. Jusqu'à quel niveau vous avez pu vaincre ces résistances ?
17. Ce projet de changement a-t-il réussi ?

Merci de nous avoir reçu

Ministère de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur

Université Abderrahmane Mira Campus Aboudaou

Bejaia

Faculté des Sciences Economique, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

Niveau : Master II

Option : Management des organisations

Questionnaire

Sur le thème de recherche :

« Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations »

Objet :

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de gestion, option : « Management des Organisations », nous avons mené une pré-enquête dans laquelle on a constaté que votre entreprise a introduit un changement qui consiste en l'implémentation d'une nouvelle politique de rémunération nommée «La méthode HAY».

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche qui porte sur: « Les manières sous lesquelles les employés de l'entreprise CEVITAL ont résisté face à ce changement », veuillez répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

I. Identification de l'interviewé

1. Sexe : Masculin Féminin
2. Age : 20-30 ans 30-40 ans 40-50 ans 50 ans et plus
3. Niveau d'instruction :
- Primaire Moyen Secondaire Universitaire
4. Le poste occupé :
5. Année de recrutement

II. Introduction du changement

6. Etes-vous informé de ce changement ?
- Oui Non
7. Si oui, par quel moyen :
- Les dépliants-plaquettes
 - Réunions
 - Affiches
 - Le site WEB de l'entreprise
8. Étiez-vous suivis par des agents de changement avant son introduction ?
- Oui Non
9. La direction vous a-t-elle expliqué les raisons de ce changement ?
- Oui Non
10. Pensez vous que ce changement répond à :
- Vos besoins
 - Aux besoins de CEVITAL
 - Aux besoins des deux
 - Aucun des deux

Justifiez :

.....

III. La résistance au changement

11. Quelle était votre attitude vis-à-vis du changement introduit ?

- Favorable
- Passif
- Opposant

Expliquer :

.....

12. Avez-vous exprimé vos réticences à l'égard de ce changement à la direction générale:

- Oui Non

Expliquer votre réponse :

.....

Si oui, l'avez-vous fait par :

- Ecrit
- Intermédiaire de votre représentant syndical
- Mobilisation de vos collègues
- Autre, précisez :

Expliquez votre choix :

.....

13. La direction a-t-elle proposé des solutions à vos revendications?

- Oui Non

Si oui, en quoi consistent-elles :

.....

.....

IV. Formes et facteurs de la résistance

14. Avez-vous résisté à ce changement ?

Oui Non

Si oui, pour quoi ? :

.....

15. Quelles sont les raisons (facteurs) de votre résistance ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Facteurs économiques :
 - L'insatisfaction du nouveau salaire
 - Perte des avantages
- Facteurs sociologiques :
 - Perte de pouvoir
 - Affectation du climat social
- Facteurs psychologiques :
 - Anxiété et remise en question
 - La préférence pour la stabilité

Justifiez vos réponses :

.....

16. Sous quelles formes avez-vous résisté ?

- Résistance individuelle
- Résistance collective

17. De quelle manière avez-vous résisté individuellement ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Résistance passive :
 - L'isolement
 - La confusion
- Résistance active :
 - Ralentir l'exécution du travail
 - L'obéissance aveugle

Expliquez vos réponses.....

.....

18. De quelles manières avez-vous résisté collectivement ?

• Résistance passive :

- La colère
- Le retard et l'absentéisme

• Résistance active :

- Des manifestations
- Des grèves de faim
- Rassemblement devant la DRH
- Arrêt de travail

Expliquez vos réponses.....

.....

19. Suite à votre opposition à l'égard de ce changement l'entreprise a-t-elle suffisamment communiquée avec vous :

Oui Non

Justifiez votre réponse.....

.....

20. D'une manière générale êtes-vous d'accord sur la manière dont le changement a été introduit dans votre entreprise ?

Expliquer :.....

.....