

Sommaire

Introduction générale.....	5
Chapitre I : Le changement organisationnel : cadre conceptuel et théorique.....	15
Section 1 : Définitions et typologies du changement organisationnel.....	16
Section 2 : Les approches du changement organisationnel.....	32
Section 3 : Les modèles à phases du processus du changement	45
Section 4 : La résistance au changement, l'apprentissage, l'acceptation du changement et son appropriation	52
Chapitre II : Le pilotage du changement organisationnel.....	75
Section 1 : Définitions.....	76
Section 2 : L'importance du processus de pilotage du changement organisationnel.....	77
Section 3 : La démarche de pilotage du changement organisationnel.....	78
Chapitre III : Etudes de cas.....	130
Section 1 : Présentation générale.....	131
Section 2 : Etude de cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S).....	137
Section 3 : Etude de cas de la SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL).....	166
Section 4 : Etude de cas de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).....	199
Conclusion générale.....	235
Limites et perspectives.....	238
Références bibliographiques.....	240
Annexes.....	256
Liste des tableaux.....	264
Liste des figures.....	267
Table des matières.....	269

INTRODUCTION GENERALE

La thématique du changement organisationnel et de son pilotage est considérée comme étant une problématique majeure du management des organisations modernes, particulièrement en Algérie, qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché ce qui a été à l'origine de nombreuses démarches de changement entreprises par les organisations. Ainsi, « *La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. La richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs, tant en sciences de l'information et de la communication, qu'en gestion ou encore en sociologie* » (Cordelier et Montagnac-Marie, 2008, p. 9). En effet, Johnson (2012) note que la banque de données *ISI Web of Science* démontre qu'entre 1957 et 1977 la "gestion du changement" a été l'objet de 222 publications et qu'entre 1978 et 1997, 6000 publications ont abordé ce sujet ; entre 1998 et 2010, 21 010 travaux ont traité du management du changement. Entre 2007 à 2010, plus de 2000 travaux ont été publiés par année. Autissier et Peretti (2012), notent qu'à partir de 2005 le champ de recherche incluait de nombreux thèmes connexes et/ou sous-jacents à l'instar de la capacité à changer ou le changement et la complexité.

« *Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser* » (Cordelier et Montagnac-Marie, 2008, p. 9).

En effet, la logique selon laquelle une organisation est performante grâce à l'adoption d'un modèle idéal et stable a pour origine l'Organisation Scientifique du Travail et cette approche s'est maintenue jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle.

Les années 1950 et 1960, ont vu d'autres auteurs s'intéresser au thème du changement organisationnel (Lewin, 1951 ; Cyert et March, 1963 ; Katz et Kahn, 1966). La mutation du contexte économique et l'intensification de la concurrence conduit progressivement les organisations à opter pour des structures caractérisées par la souplesse, la réactivité et une grande capacité d'adaptation. Ainsi, pendant les années 1960, des études sur des firmes industrielles ont permis l'émergence de la théorie de la contingence (Emery et Trist, 1963 ; Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Cette approche stipule que la structure d'une organisation est déterminée par le contexte dans lequel elle se trouve. Néanmoins, il a été reproché à la théorie de la contingence « *son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique* » (Rojot, 2003 cité par Cordelier et Montagnac-Marie, 2008, p. 9).

Pendant les années 1970 et 1980, il y a un véritable engouement pour les théories du changement organisationnel aussi bien de la part de la communauté scientifique que des praticiens. De nombreuses approches font leur apparition. Ainsi, le changement est envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), sous son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman et Romanelli, 1985), par son caractère intentionnel (Child, 1972 ; French et Bell, 1978) ou contraint (Lawrence et Lorsch, 1983 ; Pfeffer et Salancik, 1978), etc.

La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977, 1984) rappelle que les organisations privilégient la stabilité par rapport au changement dans la mesure où des contraintes internes et externes limitent leur capacité d'adaptation.

Par la suite, des chercheurs se sont focalisés sur des facteurs constitutifs du changement organisationnel vers la fin des années 1990 et les années 2000 comme Collins et Porras (1996) qui soulignent la nécessité d'avoir une vision qui permet de piloter le changement.

En résumé, « *dans un premier temps, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement de théories du changement organisationnel* » (Cordelier et Montagnac-Marie, 2008, p. 10). Ces deux derniers auteurs notent que les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes mais qu'elles ont été nuancées par la suite faute d'avoir trouvé un modèle universel qui prend en considération toutes les contraintes internes et externes.

En outre, Armenakis et Bedeian (1999), Miller, Greenwood et Hinings (1999), Soparnot (2005), Rondeau (2008), Avenier (2009) ainsi que Autissier, Vandangeon et Vas (2010), soulignent que la documentation en management et/ou en "gestion du changement" a échoué à mettre en place un paradigme unificateur qui dissiperait le brouillard autour du changement organisationnel, que ce soit par rapport à sa description ou par rapport à la manière avec laquelle le changement en question doit être géré. Miller *et al.* (1999) ont identifié une divergence fondamentale qui bloquerait le développement d'un paradigme unificateur. En effet, deux grandes divisions paradoxales peuvent être soulignées (Johnson, 2012). D'une part, il y a les travaux "normatifs" et d'autre part, il y a les travaux "empiriques" (Johnson, 2012).

Ainsi, « *Les travaux s'inscrivant dans une perspective normative visent à outiller les dirigeants d'entreprises. Les résultats qu'ils proposent sont des façons de faire, des façons de changer garantes de succès, le tout appuyé, la plupart du temps, par des études de cas supportant le point de vue mis de l'avant* » (Johnson, 2012, p. 28). Cette approche stipule que le changement organisationnel est motivé par l'évolution permanente de l'environnement ce qui pousse les dirigeants à agir pour adapter l'organisation au contexte. Le changement devient alors primordial et la condition *sine qua non* pour survivre. Kanter, 1983 ainsi que Nadler et Tushman, 1989 considèrent que l'idéal serait de transformer l'entreprise en une organisation apte à s'adapter rapidement aux exigences du contexte. Pour Johnson (2012), il importe donc de déterminer les étapes à suivre pour mettre en place un changement « *progressif et organisé plutôt que transformationnel et chaotique* » (Miller *et al.*, 1999 cités par Johnson, 2012, p. 28). En résumé, cette approche considère que le changement est axé autour de l'action.

Pour sa part, et « *Contrairement à l'approche précédente, la perspective descriptive a comme objectif le développement de la connaissance, la précision des contenus du changement, tout en se positionnant quant aux contextes et les processus de changement organisationnel* » (Johnson, 2012, p. 28). Cette approche stipule que le changement représente une dépense d'énergie et une prise de risque. En effet, et comme le soulignent Hafsi et Fabi (1997), le changement est habituellement, défini comme une tentative de modifier l'inertie organisationnelle.

Ces deux approches analysent le changement organisationnel différemment tout en poursuivant le même objectif. « *L'une agit, l'autre réfléchit, l'une est linéaire, l'autre est systémique, l'une voit le changement comme étant nécessaire, l'autre comme étant risqué.* » (Johnson, 2012, p. 29).

Ceci dit, la dichotomie entre praticiens et chercheurs, à travers leurs travaux normatifs ou descriptifs ayant trait à la gestion du changement est caractéristique des sciences sociales où souvent des approches normatives et des approches descriptives se côtoient (Johnson, 2012). Ainsi, les modèles normatifs ont pour ambition de modifier la réalité tandis que d'autres procèdent à sa description sans chercher à la transformer.

Cette dichotomie incarne le dualisme qui oppose connaissance et action (Déry, 1990 ; Noel, 2006). D'un côté, le management représente un art, une pratique, une intuition et un jugement, tandis que d'un autre il représente la science, la théorie, la réflexion et l'analyse (Noel, 2006).

Au lieu d'opposer les deux approches, action et connaissance sont considérées comme indissociables selon Johnson (2012), position autour de laquelle nous avons construit ce travail. En effet, cette thèse oscille entre le paradigme descriptif et le paradigme normatif du changement.

Problématique :

Ces dernières années ont été marquées par des changements fréquents dans les organisations en Algérie. Ils sont associés autant à des pressions externes, c'est-à-dire dictés par l'environnement externe des entreprises, qu'internes. Pour faire face à ces mutations, une entreprise doit donc piloter des actions de changement qui lui permettront, dans le meilleur des cas, de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Cependant, cet exercice indispensable à la survie de l'activité économique face à un environnement où l'incertitude est culminante, reste à ce jour peu maîtrisé (Benzaida, 2008). Pour piloter le changement, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire l'évolution, parfois brutale, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre et d'organiser au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

Quels sont les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel?

À partir de là et afin de mieux cerner notre problématique de recherche principale, nous avons jugé utile de poser les questions suivantes :

1. Que représente le changement organisationnel ? Quels en sont les principaux paramètres associés ?
2. Comment piloter et réussir le changement organisationnel ?
3. Le pilotage du changement a-t-il un effet sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle ?
4. Le pilotage du changement a-t-il un effet sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle ?
5. Le pilotage du changement a-t-il un effet sur les principaux indicateurs liés à l'activité de l'entreprise ?

Hypothèses de recherche :

Nos hypothèses sont formulées comme suit :

Hypothèse 1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Hypothèse 2 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Hypothèse 3 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution des principaux indicateurs relatifs à l'activité de l'entreprise.

Observation :

La troisième hypothèse ne concerne que la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S) car les données fournies par cette entreprise sont suffisantes pour effectuer des tests statistiques contrairement aux autres entreprises.

Motivations de la recherche :

La principale motivation de ce travail réside dans le fait que les entreprises subissent de plus en plus de pressions émanant de l'environnement et ce par le biais de différentes mutations de nature politiques, économiques, sociales ou technologiques. Face à ces défis, la mise en œuvre de démarches de changement s'est érigée en condition *sine qua non* de survie et les entreprises ne peuvent plus se soustraire à la nécessité de changer. Cette réalité attire d'autant plus l'attention que l'Algérie a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché. Ce basculement a été synonyme de beaucoup de projets de changement lancés par diverses entreprises. Tous ces éléments nous ont amené à nous intéresser au sujet du changement organisationnel et de son pilotage.

L'évaluation des démarches du changement organisationnel mises en place par différentes entreprises a également représenté une motivation qui nous a mis sur la voie de cette recherche.

Objectifs de la recherche :

Conformément à notre problématique, l'objectif central de ce travail de recherche est de mettre en lumière les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel dans trois entreprises à l'issue de la mise en place d'une démarche de transformation que représente le pilotage du changement organisationnel. Ainsi, cette contribution se veut une tentative d'amélioration de la compréhension de l'impact du pilotage du changement organisationnel sur l'entreprise en évaluant cette démarche par le biais de certains indicateurs qui renseignent sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel tout en ayant recours à des tests statistiques.

En outre, ce travail a pour ambition d'apporter une contribution à la littérature sur les sujets que sont le pilotage du changement organisationnel, l'acceptation et l'appropriation du changement organisationnel. En effet, le bilan de littérature a attiré notre attention sur le fait que ces sujets

n'étaient que rarement abordés simultanément et encore moins en se basant sur des méthodes statistiques.

Méthode de recherche :

La méthode représente « *la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable* » (Aktouf, 1987, p. 27). Selon ce dernier auteur, la méthode est composée d'un ensemble de règles et se traduit par des procédures dans la préparation, l'organisation et la conduite d'un travail de recherche.

Ce travail de recherche s'appuie sur la méthode hypothético-déductive qui consiste à émettre des hypothèses sur lesquelles « *on applique un raisonnement déductif, c'est-à-dire des dispositions générales, connues d'avance, à une situation particulière traitée* » (Aktouf, 1987, p. 19). Il s'agit de tester les résultats obtenus afin de réfuter ou appuyer les hypothèses. En plus de la méthode hypothético-déductive, nous avons eu recours à la méthode analytique ainsi qu'à la méthode statistique.

Etudes précédentes :

Les principales études dont nous nous sommes inspirées sont les suivantes :

- Vas, A. (2000). **Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom.** *Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, pp. 89-106.

L'objet de l'étude consiste à mieux comprendre le pilotage du changement durant les périodes de changement révolutionnaire au sein d'une grande organisation. Le choix de terrain d'analyse s'est porté sur Belgacom, l'opérateur belge de télécommunications. Le terrain correspondait aux objectifs du chercheur pour mener une étude sur le changement organisationnel « ponctué », étant donné les transformations radicales menées au sein de l'entreprise depuis 1995, après 60 ans de monopole public. Plus particulièrement, le chercheur s'est focalisé, dans le cadre de cette étude exploratoire, sur l'analyse d'un vaste projet de changement enclenché en mai 1995, baptisé TURBO (Transforming, Upgrading, Responsabilising, Belgacom's Organization).

L'étude a permis de mettre en avant la notion de *confiance a priori* qui constitue une caractéristique du « radical change leader » pour piloter et mettre en œuvre des projets de changement organisationnel rapides, de plus en plus fréquents au sein des organisations. Cette notion de *confiance a priori* semble, de l'avis du chercheur, avoir également des implications aux différents niveaux de l'entreprise et dans les nouvelles relations organisationnelles.

- Nouiga, M. (2003). **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine** (Thèse de doctorat en Génie industriel). Ecole nationale supérieure d'arts et métiers de Paris, France.

La problématique de cette thèse est la suivante : comment conduire un changement s'appuyant sur une démarche qualité dans un contexte socioculturel?

Ce travail s'articule autour d'une démarche de recherche-action et a pour ambition de fournir une aide aux acteurs du changement, responsables d'entreprise et chefs de projets qualité pour les aider à conduire le changement par la qualité dans leurs entreprises. L'objectif de la recherche est la conception d'un modèle systémique de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prenant en compte le contexte socioculturel.

Le chercheur souligne des difficultés liées à l'implication du personnel car les équipes qualité n'arrivent pas à couvrir les différents niveaux du personnel, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence. En effet, le chercheur estime qu'une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs.

Une autre difficulté est due au transfert et à la mise en œuvre des principes et des concepts dits «universels» comme les principes de la qualité et de l'excellence dans un contexte socioculturel.

Le chercheur conclue que le contexte socioculturel figure parmi les environnements les plus complexes dont il faut tenir compte pour maîtriser le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

- Latiri-Dardour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Ecole des Mines de Paris, France.

La chercheuse s'est intéressée, dans le cadre de ce travail, au processus de changement organisationnel dans un contexte multiculturel en formulant la problématique suivante :

Comment s'établit le processus du Changement Organisationnel accompagné par une Recherche Intervention dans un contexte international et multiculturel ?

Au terme de ce travail, la chercheuse a démontré que la culture nationale et la culture d'entreprise ont une influence capitale sur le processus du changement organisationnel. Elle ajoute que la vision du changement n'était pas claire et que le management interculturel, quoique déterminant pour l'acceptation du changement, a été négligé au sein de l'entreprise.

Il est à noter qu'aucun test statistique n'a été réalisé dans le cadre de cette thèse.

- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université du Québec, Canada.

L'objectif de ce mémoire est de vérifier quels sont les liens entre le changement organisationnel et les émotions des travailleurs.

La chercheuse a poursuivi quatre objectifs de recherche: (1) vérifier le lien entre le changement et les émotions des travailleurs; (2) analyser les liens entre changement et stress ; (3) vérifier la corrélation du changement avec l'anxiété; (4) tenter de comprendre la signification des émotions les plus significatives lors du changement.

La chercheuse a effectué une recherche quantitative et les résultats dévoilent que le changement organisationnel a des effets sur les émotions et que plusieurs émotions sont ressenties au travail.

- Ben Zaida, Y. (2008). *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise* (thèse de doctorat en Génie Informatique, Automatique et Traitement du signal). Université de Montpellier 2, France.

La chercheuse s'est intéressée dans le cadre de ce travail de recherche à la conduite du changement dans les entreprises manufacturières et plus particulièrement à la proposition de trajectoires d'évolution.

Ce travail propose une démarche générique de conduite de changement qui se décompose en six étapes : Modélisation de l'entreprise en prenant en compte la complexité de cette dernière, construction d'un système d'indicateurs de performance, réaliser un travail d'ingénierie des méthodes de changement, évaluer l'impact du déploiement d'une méthode éligible en fonction des règles statiques et dynamiques définies au sein d'une trajectoire d'évolution, analyse des différentes trajectoires d'évolution obtenues vis à vis de la performance puis la comparaison de leurs coûts et durées.

- Meliani-Berrahou, Z. (2010). *Les Groupes Industriels en Algérie « Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques »* (Thèse de doctorat en sciences économiques). Université de Tlemcen, Algérie.

La chercheuse a porté une attention particulière aux transformations majeures concernant l'architecture organisationnelle des entreprises publiques. Dans cette perspective, son objectif a été de permettre une visualisation de cette évolution structurelle en formulant la problématique suivante:

Comment les configurations organisationnelles que représentent les groupes industriels ont-elles émergé durant cette dernière décennie dans le secteur public en Algérie?

Aucun test statistique n'a été réalisé dans le cadre de ce travail. La validation des observations et des constats en découlant a été faite par une vérification permanente et un affinement des résultats obtenus. La démarche suppose un aller-retour systématique entre le cadre conceptuel et la validation empirique. Ceci correspond, selon la chercheuse, au raisonnement inductif qui procède par le passage du particulier au général, en tirant des conclusions à partir de données réelles.

La chercheuse a montré à travers ce travail que le changement organisationnel ne peut être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement.

- Perotti, C. (2011). *Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique* (Thèse de doctorat en Génie des systèmes industriels). Institut national Polytechnique de Lorraine, Nancy, France.

Les travaux de recherche menés par Perotti s'inscrivent dans le cadre des sciences du génie industriel et s'intéressent aux problématiques de gestion des aspects humains du changement organisationnel dans le cadre de projets. Sa contribution concerne la mise en place de structures organisationnelles pérennes, et la conception, l'intégration, et la diffusion de méthodes d'accompagnement des individus.

Le chercheur a formulé la problématique suivante : Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur les individus afin de favoriser son appropriation auprès des utilisateurs ?

Le chercheur a eu recours à des méthodes qualitatives et quantitatives et ses apports peuvent être résumés comme suit :

Une structuration a été apportée au département dans lequel il a intervenu notamment au niveau du rôle des différents acteurs, de la typologie et du séquençement des éléments composant la méthode Accompagnement du Changement qu'il a proposé. Il a également développé une méthode d'aide à la décision à destination des personnels en charge de changements organisationnels, afin de structurer l'analyse du contexte du changement, de détecter les éventuelles résistances chez les utilisateurs, et de structurer une stratégie permettant d'améliorer l'appropriation de la nouveauté par ses utilisateurs.

Les résultats démontrent que ces actions ont permis une amélioration de l'accompagnement du changement du point de vue des chefs de projets comme pour les populations impactées par les projets. Une amélioration est, selon le chercheur, mesurable dans la réponse aux attentes des individus sur ce que les projets doivent fournir comme accompagnement, ainsi que sur la durée moindre d'appropriation de la nouveauté.

- Les travaux sus-cités ont représenté une précieuse source d'inspiration pour cette contribution qui se veut une tentative de mise en exergue des déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel à l'issue de la mise en place d'une démarche de transformation que représente le pilotage du changement organisationnel. Ce travail se veut, comme nous l'avons indiqué précédemment, et à la lumière des travaux antérieurs, une tentative d'amélioration de la compréhension de l'impact du pilotage du changement organisationnel sur l'entreprise en évaluant cette démarche par le biais de certains indicateurs qui ont le mérite

de renseigner sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel tout en ayant recours à des tests statistiques.

La démarche générale de la recherche :

Afin de tenter de répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé ce travail en trois chapitres et nous avons jugé utile de suivre le cheminement suivant :

Dans le premier chapitre, nous portons notre intérêt sur le concept du changement organisationnel ainsi que sur les théories et modèles qui traitent de cette thématique. Il s'agit là de mieux saisir le concept de changement organisationnel. Ainsi, outre les définitions du changement et du changement organisationnel, nous dressons, dans ce chapitre, un panorama des différentes typologies du changement organisationnel que recense la littérature. Par la suite, nous nous penchons sur les différentes approches relatives à notre thématique avant d'exposer certains modèles à phases liés au processus de changement organisationnel. Dans ce chapitre, il est aussi question de phénomènes indissociables du changement organisationnel à savoir : la résistance au changement, l'apprentissage, l'acceptation et l'appropriation du changement organisationnel.

Le deuxième chapitre est, quant à lui, consacré au pilotage du changement organisationnel. Après la présentation de quelques définitions et l'explication de l'importance de cette démarche, nous en exposons les étapes qui représentent le diagnostic, la planification, la communication, la formation, la gestion des résistances et l'évaluation du processus de pilotage du changement organisationnel. La dernière étape du processus de pilotage du changement nous donne l'opportunité de présenter les différents outils d'évaluation utilisés à cet effet et notamment le modèle ICAP élaboré par Autissier et Wacheux (2006) et qui renseigne sur le degré d'accomplissement d'un changement organisationnel par le biais de l'acceptation et de l'appropriation du changement organisationnel.

Le troisième chapitre est, pour sa part, réservé aux études de cas. Nous y présentons les analyses effectuées et les résultats obtenus, conformément à notre problématique et nos hypothèses de recherche, dans trois entreprises de l'Ouest Algérien à savoir : Eau Minérale de Saida (EMS), la société Hispano Algérienne de l'Alimentation à Oran (H.A.AL) et la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S). Les projets de changements organisationnels se sont traduits par une restructuration en ce qui concerne l'entreprise Eau minérale de Saida (EMS), l'introduction d'un nouveau produit pour ce qui est de la SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL) et l'application d'un système de management de la qualité avec la certification ISO 9001 pour ce qui est de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S) .

CHAPITRE I

Le changement organisationnel : cadre conceptuel et théorique

Introduction :

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction générale, le thème du changement organisationnel a mobilisé et continue de mobiliser la réflexion de plusieurs recherches en gestion. À partir de là, ce premier chapitre a pour objet de s'inspirer de la très vaste littérature concernant le concept du changement dans les organisations afin d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : comment peut-on définir le changement organisationnel qui représente une réalité dans la vie organisationnelle? Quelles sont les principales typologies de changement que nous rencontrons dans la littérature ? Quelles sont les approches relatives au changement organisationnel ? Quels sont les principaux modèles du processus de changement ? Quels sont les phénomènes courants qui s'associent au processus du changement ?

Section 1 : Définitions et typologies du changement organisationnel:

La présente section recense quelques définitions du changement d'une part et du changement organisationnel d'autre part avant de dresser un panorama de quelques-unes des typologies du changement organisationnel repérées dans la littérature.

1.1. Définitions :

Dans les sciences de la gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois : devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » (Beaudoin, 1990, p. 43).

Autissier et Moutot (2013) sont du même avis en considérant que le mot changement est polymorphe.

À cet effet et devant la multitude de significations qui entourent notre concept, il est fondamental de définir dès à présent la notion du changement avant de se pencher sur le concept du changement organisationnel qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier et sur lequel nous allons nous attarder dans cette thèse.

1.1.1. Définitions du changement :

Autissier et Moutot (2013, p. 6) considèrent que le changement est : « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».

Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'évolution quotidienne auxquelles nous sommes confrontés, le changement équivaldrait, selon ces deux derniers auteurs, à une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière qu'il y ait une obligation d'effectuer un effort d'adaptation. En effet, le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous souhaitons et acceptons en fonction des améliorations qu'il est susceptible d'apporter.

De leur côté, Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 20) définissent le changement comme étant : « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».

Pour sa part, Bélanger (1994, p. 357) présente une définition proche des deux précédentes et définit le changement comme « *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* ». Ainsi, le changement fait référence à une rupture d'équilibre et peut engendrer une situation plus ou moins inconfortable selon Bélanger.

Grouard et Meston (1998, p. 6), remarquent que « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* ».

Hafsi et Fabi (1997, p. 98), soulignent que « *le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel* ».

1.1.2. Définitions du changement organisationnel :

Le changement organisationnel peut être défini comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (Guilhon, 1998, p. 98). D'après Revel (2004, p. 4), « *cette définition a le mérite d'être consensuelle* ».

Il s'agirait, toujours selon Revel (2004, p. 5), d'« *une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble* ». L'auteure ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps.

Pour leur part, Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « *Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 7).

Pour Collerette *et al.* (1997, p. 20), 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* ».

Le changement dans l'organisation est également défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* » (Van de Ven et Poole, 1995, pp. 510-540).

Il s'agit donc d'« *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t + 1$* » (Beriot, 1992, p. 103). Ainsi, le changement organisationnel

représente le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Nous constatons à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente un processus, qu'il constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs et qu'il peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

1.2. Typologies du changement organisationnel :

Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2014) affirment qu'il y a autant de typologies de changement que d'auteurs qui traitent de ce sujet. Néanmoins et selon Commeiras (1997) cité par Soparnot (2004, P. 32), « *la littérature permet d'opérer une distinction entre les types de changements en fonction du rythme, de l'ampleur et de la profondeur* ». Giroux(1991) propose une typologie qui va dans ce sens en qualifiant le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide). En effet et comme le rappelle Revel(2004), la plupart des auteurs qui ont tenté de faire une revue de littérature sur le changement la construisent autour d'une opposition binaire.

À ces types de changement précédemment cités, il nous paraît nécessaire de rajouter la distinction entre processus de changement linéaires et processus de changement non-linéaires, la distinction selon le critère de l'intentionnalité du changement (Imposé/Volontaire) et la mise en œuvre du changement selon qu'il soit prescrit ou négocié qui représentent des dimensions souvent abordées dans les travaux relatifs à la conduite du changement organisationnel. Enfin, nous présenterons une typologie mise au point par Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas en 2010.

1.2.1. Les processus de changement linéaires et processus de changement non-linéaires :

1.2.1.1. Les processus de changement linéaires :

Selon Carle (1998a), la linéarité représente une logique où chaque étape est le résultat des contraintes de l'étape qui la précède. La linéarité représente ainsi « *l'univers de la logique formelle, de la déduction sûre, l'univers de la rationalité triomphante, l'univers de la loi rassurante.*» (Carle, 1998a, p. 2). Les processus de changement linéaires dans l'organisation se déroulent de manière top-down, trouvent leurs ancrages d'abord au niveau individuel (Porras et Silvers, 1991) et sont axés autour des présupposés rationnels et sur une logique déterministe (Barnabe, 2010). Ces modèles de changement linéaires représentent, selon Dehler et Welsh (1994), la perspective traditionnelle du management.

Les modèles de changement organisationnel linéaires sont nombreux (Barnabe, 2010). On trouve notamment le modèle des trois phases de Lewin, celui de Weick, celui de Kotter, le modèle du changement planifié, du développement organisationnel ainsi que plusieurs démarches utilisées pour mettre en place un changement organisationnel tels que la restructuration.

Malgré l'existence de nombreux autres modèles et de pratiques relatifs au changement organisationnel (Porras et Silvers, 1991; Purser et Petranker, 2005), la plupart privilégie une

approche linéaire du changement, s'inspirant du modèle Lewinien, qui se déroule en étapes qui se succèdent (Barnabe, 2010).

À cet effet, pour Marshak (1993), les processus de changement linéaires qui s'inspirent du modèle Lewinien ont pour caractéristiques principales le fait d'être planifiés, progressifs, instrumentaux, basés sur le principe de déséquilibre, et gérés par une partie externe.

1.2.1.2. Les processus de changement non linéaires :

Contrairement aux processus de changement linéaires, les processus non linéaires sont émergents, plus expérimentaux et moins bien définis par les théories (Barnabe, 2010). Carle (1998a), estime que les processus non linéaires sont axés autour d'une logique non déterministe. Ils font référence à « *tout type d'activités qui brise la perspective, la façon ou l'habitude « normale» ou linéaire de faire les choses.* » (Carle, 1998a, p.10). Pour cet auteur, la discontinuité associée aux processus de changement non linéaires est créée par la sacralisation du temps et de l'espace.

Pour Carle (2009), ces types de processus sont universels et peuvent être exprimés sous la forme d'une courbe en U. Barnabe (2010) nous apprend que ces types de processus de changement sont enclenchés à la suite d'un événement externe (perte, choc), ou d'un événement interne (décision, arrêt de quelque chose). Cette auteure souligne également le fait que les processus de changement non linéaires conduisent les personnes impliquées à ressentir des émotions négatives. « *C'est pourquoi les processus de changement non linéaires sont souvent marqués par une période plus ou moins longue de chaos et de désorganisation* » (Barnabe, 2010, p. 6). Ces types de changement sont imprévisibles et redéfinissent les liens interpersonnels en plus de créer un nouveau processus de construction identitaire (Barnabe, 2010). Pour Carle (2009), les processus de changement non linéaires sont révolutionnaires car ils modifient profondément les personnes et les organisations.

Outre leur nature, « *ce qui distingue les processus linéaires des processus non linéaires dans le cadre d'une intervention en entreprise est surtout le degré d'ouverture de leur cadre d'action respectif. Lors d'un processus de changement non linéaire, l'intervention ne se limite pas au cadre d'action prédéfini. En effet, des actions autres que celles préétablies peuvent être mises en œuvre au fil des situations rencontrées. Au contraire, dans les processus linéaires de changement, le cadre d'action est plutôt limité en ce sens qu'il découle d'une logique de planification* » (Barnabe, 2010, p. 7). Morin (cité par Martins, 2007) résume cette idée en estimant que le probable ne se réalise presque jamais car il se trouve à la surface et jamais en profondeur.

Malgré la prédominance de la logique linéaire du changement dans les organisations d'aujourd'hui (Wiebe et Gordon-Biddle, 2002, cités par Purser et Petranker, 2005), plusieurs auteurs comme Marshak (1993), Capra (2004) et Wheatley (2006) mettent en doute l'efficacité de ce type de changement vu la complexité du monde dans lequel nous vivons. Dans cette optique, Capra (2004, p. 154) affirme que: « *Paradoxalement, le monde des affaires actuel, avec ses crises, ses complexités, et l'importance qu'ont pris le savoir et les connaissances, est un monde où l'on a aussi terriblement besoin de la souplesse, de la créativité et de la faculté d'apprentissage qui sont associées à la vitalité de l'organisation* ».

Aussi et dans le même ordre d'idées, Dupuis et Kuzminski (1998), évoquent le changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. D'après ces deux auteurs, le changement planifié vise des objectifs précis bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Le changement planifié se caractérise par l'existence d'un projet explicite, d'intentions formulées et d'objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont souvent absents (Dupuis et Kuzminski, 1998).

1.2.2. L'étendue(Ampleur) :

Dans cette optique, le changement est global ou partiel (local).

Le changement est considéré comme global lorsqu'il concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique (Giroux, 1991 cité par Autissier *et al.*, 2014).

Le changement est considéré comme partiel lorsqu'il touche une partie de l'organisation tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes.

Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative. Selon Autissier *et al.*(2014).

Dans la même logique, Mintzberg distingue les microchangements des macrochangements (Soparnot, 2004). « *Le microchangement ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise, alors que le macrochangement la concerne dans toutes ses dimensions. Ce travail de classification de Mintzberg permet de comprendre que certains changements sont plus amples. Pour l'auteur, les microchangements sont concrets et tangibles, alors que les macrochangements sont abstraits* » (Soparnot, 2004, p. 33).

1.2.3. La profondeur :

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle (Zid, 2006). Il s'agit là d'établir une distinction entre : changement majeur (en profondeur) et changement marginal (superficiel)

L'entreprise peut être modifiée superficiellement ou en profondeur avec toutes les nuances possibles entre ces deux extrêmes (Grouard et Meston, 1998).

Selon Giroux (1991), le changement majeur marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Cette auteure ajoute que mêmes s'ils demeurent nécessaires, les changements en profondeur doivent rester rares en raison de leur coût souvent élevé d'autant plus qu'ils mobilisent une grande partie des forces vives de l'entreprise. Ils doivent être effectués lorsque les changements superficiels ne suffisent pas.

Le changement majeur représente une rupture avec le passé et vise à assurer un nouvel équilibre. Il modifie la stratégie, les processus, la structure, le système de récompenses, la culture et la performance organisationnelle (Autissier *et al.*, 2014).

Le changement marginal représente un raffinement de la situation actuelle et notamment des processus et de la mission de l'organisation (Autissier *et al.*, 2014).

Selon Grouard et Meston (1998), ce dernier type de changement est facile à décider et joue un rôle essentiel dans les entreprises. Ils soutiennent également que ces petits changements continuels répondent parfaitement à un environnement en mouvement.

Dans une logique proche de cette distinction, Watzlawick (1975) distingue entre le changement de type 1 et le changement de type 2.

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

Le changement de type 2 est « un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur. Watzlawick le définit comme le niveau «méta» qui fait se transformer le système en modifiant les normes » (Soparnot, 2004, p.33).

« Le changement de type 1 s'apparente à l'action de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite tout en conservant le même régime (faire plus ou mieux de la même chose) alors que le changement de type 2 correspond au changement de vitesse qui, en modifiant le régime de la voiture, la fait passer à un niveau de puissance supérieur » (Delavallée et al., 2002, p. 96).

1.2.4. Le rythme :

Le mode de diffusion du changement, terme que certains auteurs (Revel, 2004 ; Latiri-Dardour, 2006) utilisent pour parler du rythme du changement peut se faire selon Miller et Friesen (1982) de deux manières : la première consiste à propager le changement d'une manière progressive et la deuxième est de nature plus brutale. Dans sa typologie des changements, Giroux(1991) parle du changement lent qui consiste en une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. D'autre part, elle évoque le changement rapide qu'elle considère comme un redressement et une révolution contre une situation passée. Revel (2004), pour sa part, souligne que le mode de diffusion du changement peut se faire également de deux manières. D'un côté, le changement progressif. De l'autre, le changement brutal.

« L'observation longitudinale de la vie des organisations fait apparaître différents moments. Ainsi, l'organisation connaît divers «états», «modèles» ou «idéaux types» et le temps entre chaque état marque une «période» ou un «cycle de vie» » (Soparnot, 2004, p. 32 qui cite Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Soparnot (2004, p. 32) ajoute : « le saut entre deux périodes correspond au changement. Ce saut est, pour certains auteurs, le résultat d'une

évolution, alors que d'autres estiment qu'il est le fruit d'une révolution ». Cette confrontation d'idées fait l'objet de débats en biologie (Langaney, 2001 cité par Soparnot, 2004). Aussi, « *le passage d'un stade à un autre s'effectue pour certains de manière graduelle car la nature ne fait pas de saut. La transformation est libre, progressive et imperceptible. Le courant ponctuationniste postule au contraire que le changement est toujours brusque et que les mutations brutales marquent réellement une transition* » (Soparnot, 2004, p. 32). Par ailleurs, Soparnot nous apprend qu'en sciences de gestion, « *certain auteurs (Mintzberg et Westley, 1992) développent le concept de «progrès réguliers», où l'évolution est vue comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. Le changement est alors incrémentiel, progressif* » (Soparnot, 2004, p. 32). Cette école reconnaît l'existence des changements importants en les concevant comme le résultat de «l'accumulation insensible de ces petites modifications» (Desreumaux, 1996 cité par Soparnot, 2004, p. 32). Ce dernier auteur souligne que « *une autre école tend à concevoir le changement comme un phénomène comportant des discontinuités. Elle est faite de longues périodes de stabilité relative ponctuées de périodes plus compactes de bouleversements* » (Soparnot, 2004, p. 32). « *Le passage d'un stade à un autre s'effectue par des sauts quantiques* » (Miller, 1982 cité par Soparnot, 2004, p. 32). À ce titre, « *l'organisation vit de longues périodes de continuité pendant lesquelles sa configuration reste inchangée. Ces longues périodes stationnaires sont marquées par des transformations brutales qui contraignent l'organisation à réorienter sa stratégie et sa configuration* » (Soparnot, 2004, p. 32). Cette réorientation stratégique est appelée par Miller et Friesen (1984 cités par Soparnot, 2004) «révolution stratégique».

Nous nous intéressons dans ce qui suit, aux spécificités des deux logiques de diffusion du changement que sont le changement progressif et le changement brutal.

1.2.4.1. Le changement progressif (incrémental) :

Le changement organisationnel peut être introduit d'une manière progressive. Il procède par des ajustements marginaux, réversibles qui concernent une partie du système et a pour ambition d'améliorer la situation (Latiri-Dardour, 2006). C'est ce que clame Lindblom (1959) qui affirme que le processus décisionnel du changement suit un processus continu à caractère itératif et incrémental. Ainsi, pour Thibaud (2001), le changement incrémental consiste à introduire séquentiellement des modifications sur les processus, la structure, ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités avec l'intention de corriger les problèmes d'une manière progressive.

Johnson et Scholes (2000) pour leur part, ont proposé, selon Latiri-Dardour (2006) deux types de changement incrémentaux : le changement à moteur réactif ou proactif. « *En outre, ces dimensions permettent de mettre en évidence les rôles des acteurs et leur importance dans la conduite du changement* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 64)

1.2.4.1.1. Le changement incrémental à moteur proactif :

Le changement prend la forme d'une progression graduelle, engagé par les acteurs des différents niveaux hiérarchiques. Ces individus doivent être créatifs et proactifs pour mettre en place de nouvelles actions d'expérimentation (Latiri-Dardour, 2006). Leurs actions s'accompagnent de

nouveaux savoirs, visant à façonner l'avenir organisationnel (Burgelman, 1991 ; Tarondeau, 1998).

« Cette approche Bottom-up du changement ne peut être considérée comme une action de changement que si elle entraîne une modification significative dans l'organisation ou dans l'un des éléments qui la composent. Par conséquent, le changement à un niveau local peut se propager à un niveau global quand il sort du cadre défini au départ par la Direction » (Latiri-Dardour, 2006, p. 64). Ainsi, les initiatives locales peuvent avoir des conséquences majeures dans l'organisation et la conduire à un changement radical (Burgelman, 1991). Aussi selon ce dernier auteur, l'instigateur du changement a un rôle important dans le cadre de ce changement car de par son statut il a pour mission de mobiliser les énergies dans le sens du changement tout en mettant en place un cadre institutionnel favorable au développement.

Aussi, Quinn (1980), à travers son modèle de changement qualifié «d'incrémentalisme logique», considère que les changements marginaux établis dans des sous-systèmes organisationnels conduisent à la transformation globale après un certain temps. Par ailleurs, « cette transformation peut être accentuée par la reconnaissance de la part de la Direction des compétences des acteurs et de la richesse de leurs connaissances de par leur proximité du niveau opérationnel de l'organisation » (Latiri-Dardour, 2006, p. 64).

Néanmoins, le top management risque de désapprouver les changements qui proviennent du terrain. Ainsi, la direction peut considérer la démarche de changement en question comme une menace pour son pouvoir. Cela peut être interprété comme une défense de la zone d'incertitude que contrôle le top-management et de son pouvoir sur les individus (Crozier et Friedberg, 1977). Ce blocage des initiatives locales peut être contourné par la participation des autres acteurs et ceci pour permettre de passer d'un changement local à un autre plus global (Latiri-Dardour, 2006). « Il s'agit donc de permettre le passage d'une logique d'efficacité, qui consiste à atteindre les objectifs fixés par la direction, à une logique d'efficience qui signifie travailler au mieux compte tenu des contraintes et des ressources dont on dispose » (Alter et Dubonnet, 1994, p. 105 cités par Latiri-Dardour, 2006, p. 65).

1.2.4.1.2. Le changement incrémental à moteur réactif :

Ce type de changement conduit de manière progressive est une réaction aux pressions exercées par l'environnement sur l'organisation et ne découle pas de la volonté de l'organisation (Latiri-Dardour, 2006). À ce titre, « les acteurs conduisent des adaptations afin d'aligner l'organisation à son contexte externe qui est une source de perturbations » (Latiri-Dardour, 2006, p. 65). Ces ajustements apportent un certain équilibre entre l'organisation et son environnement et permettent ainsi de compenser les perturbations internes (Gersick, 1991).

La logique du changement incrémental à moteur réactif se rapproche des positions de certains auteurs de la théorie de la contingence et de l'écologie des populations (Woodward, 1965, Burns et Stalker, 1966, Lawrence et Lorsch, 1967 ; Chandler, 1989 ; Hannan et Freeman, 1977) qui soulignent le rôle déterministe de l'environnement.

« Les deux types de changement incrémental se basent sur un paradigme existant et des routines organisationnelles établies et sont alors initiés par le bas de la hiérarchie organisationnelle pour être formalisés par le haut » (Latiri-Dardour, 2006, p. 65). D'autres auteurs, considèrent

que l'organisation est un système complexe, composé d'éléments liés entre eux par des liens aussi bien formels qu'informels (Crozier et Friedberg, 1977). Cette interaction serait à même de favoriser l'action collective et l'émergence de la dynamique organisationnelle (Thiéart, 2000). Ce dernier auteur ajoute que dans ce contexte marqué par l'interdépendance des composantes organisationnelles, il est inutile de centraliser le pouvoir au plus haut rang hiérarchique en adoptant une stratégie top-down car cela risque de bloquer l'autonomie des acteurs ce qui ne favoriserait pas l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Enfin, même si des auteurs, comme Thiéart et Forgues (1993) ou Stacey (1995), préconisent un changement de type incrémental, Starbuck (1983), souligne que des changements de ce type peuvent conduire les organisations à une incapacité de transformation en profondeur.

1.2.4.2. Le changement brutal :

Le changement brutal fait référence à une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de la situation antérieure. Ce changement est qualifié de «*profond*» et «*pénétrant*» (Mohrman A. M., Mohrman S. A., Ledford, Cummings et Lawler, 1989) ou encore de «*stratégique*» qui touche l'organisation dans son ensemble et engendre une rupture soudaine et définitive avec le fonctionnement antérieur (Revel, 2004).

Le changement brutal concerne « *non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise* » (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 104). Pour Chanut-Guiheu et Meschi (2003), le changement brutal représente le passage d'un état 1 jugé insatisfaisant à un état 2 qui serait plus favorable. Ce passage serait la condition *sine qua non* pour la pérennité de l'organisation. Ces auteurs soulignent également le fait que dans le cadre du changement brutal on est plus porté sur la définition de l'état cible que sur le diagnostic et l'analyse des problèmes détectés.

Toutefois, Quinn (1980) et Smith (1986) critiquent l'idée d'un changement radical conduit par la direction. En effet, le changement brutal peut s'avérer destructeur du moment que les anciens schémas cognitifs sont remplacés par des nouveaux (Moch et Bartunek, 1990 ; Johnson et Scholes, 2000). Aussi, de nouvelles pratiques en matière de management remplacent les anciennes tout comme pour la structure organisationnelle (Latiri-Dardour, 2006). Le facteur temps est important dans ce type de changement, car pour qu'il soit efficace, il faut le réaliser dans les plus brefs délais afin de minimiser les coûts (Miller, 1982). Aussi, il est important de modifier tous les sous-systèmes en même temps, faute de quoi les anciennes pratiques peuvent avoir un effet néfaste sur celles qui ont été modifiées (Vandangeon, 1998a).

Par ailleurs, Soparnot (2004) souligne que Tushman et Romanelli (1986) partagent l'idée selon laquelle le changement ne s'opère que rarement et que l'état de stabilité est favorisé. Ces auteurs proposent le modèle des cycles alternatifs de convergence pour expliquer l'évolution selon Soparnot (2004). À ce titre, les périodes de convergence se caractérisent par la mise en place de structures, de systèmes, de contrôles et de ressources. Ces périodes de convergence sont

marquées par des réorientations où les stratégies, la structure, le pouvoir et les systèmes sont reconfigurés pour permettre une convergence dans le futur.

Enfin, les points de vue semblent complémentaires (Godelier, 1996; Mintzberg *et al.*, 1999 cités par Soparnot, 2004). Le changement peut être incrémentiel et révolutionnaire en même temps. En effet, « *le changement est une histoire faite d'évolutions et de révolutions de même qu'un moment marquant dans la trajectoire des firmes* » (Soparnot, 2004, p. 32).

1.2.5. La mise en œuvre du changement :

La mise en œuvre du changement organisationnel prend deux formes (Latiri-Dardour, 2006) : une forme imposée du changement et une forme négociée. Vandangeon (2000) utilise pour sa part d'autres termes qui sont : le changement «*prescrit*» et le changement «*construit*». Ces deux termes qui ont souvent été repris par Autissier *et al.* (2010, 2012, 2014) dans leurs travaux relatifs au changement organisationnel, ont été utilisés en 2010 pour proposer une matrice contenant quatre types de changements et que nous définirons à la fin de cette section.

1.2.5.1. Le changement prescrit :

Le changement imposé est décidé et piloté par la direction ou une partie externe et subi par les autres individus ce qui leur laisse des marges de manœuvre réduites (Latiri-Dardour, 2006). Cette logique suppose que la personne en charge du changement pilote cette démarche dans des conditions idéales telles que l'absence d'opposition ou que les rapports de pouvoir sont totalement à l'avantage du responsable du changement (Vandangeon, 2000).

Le changement prescrit « *suppose donc un processus enclenché par le leader qui définit l'état souhaité, donc la vision du changement, et cela par rapport à l'existant dont les déterminants seront à la base du changement* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 89). S'agissant d'une action intentionnelle et d'un processus dirigé (Beckhard, 1975), la partie en charge du changement, établit un diagnostic stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972) qui a pour ambition de l'aider à déterminer et les éventuelles difficultés (Dutton et Duncan, 1987) et repérer les opportunités. En effet, il est primordial pour le responsable du changement de s'intéresser à des informations liées au diagnostic stratégique (Thomas, Shawn et Gioia, 1993) car c'est le niveau de définition du problème ainsi que la capacité perçue d'une solution donnée qui détermine l'engagement vers l'action de changement selon Dutton et Duncan (1987).

En outre, le changement imposé sous-entend que le responsable a un rôle central dans le processus de transformation notamment à travers sa manière de percevoir et d'interpréter l'environnement. En effet, cette personne identifie et analyse les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les menaces et les opportunités de l'environnement (Martinet, 1984). Ces opérations permettent de réduire la complexité de la réalité environnementale (Johnson, 1987).

Ensuite, l'analyse ainsi faite, permet à la partie en charge du changement d'envisager les solutions et les nouveaux choix stratégiques (Latiri-Dardour, 2006). Le responsable, qui se réfère à son expérience et à sa culture, enclenche ainsi un processus de création de sens de la nouvelle organisation (Weick, 1969). « *Le sens, ainsi construit, est ensuite transmis aux autres acteurs qui tentent de se l'approprier et de développer leur propre vision de l'organisation. Ce faisant, ces acteurs créent un nouveau sens venant enrichir la vision élaborée par le meneur* » (Latiri-

Dardour, 2006, p. 90). Le fait de transmettre du sens aux différents acteurs favorise les échanges de points de vue et l'expérimentation de nouvelles façons d'agir (Vandangeon, 2000). « *La vision, ainsi créée, est implantée dans l'organisation en deuxième temps suivant un mode brutal de diffusion et confinant les autres acteurs dans un rôle passif dès lors qu'ils subissent le Changement.* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 90). Ces derniers vont ainsi tenter de se faire une place dans le nouveau cadre organisationnel qui a été imposé au départ (Vandangeon, 2000). Les initiatives des acteurs susceptibles d'émerger sont ensuite sélectionnées par le responsable du changement par différents mécanismes tels que le mécanisme administratif à travers la planification stratégique ou le mécanisme culturel ce qui permet de mettre en place un cadre de cohérence (Burgelman, 1983) qui est à même de limiter les actions isolées en les faisant converger vers le développement global (Martinet, 1983).

Le processus ainsi terminé, le réformateur aura le choix de préserver la stabilité ou au contraire d'amorcer des transformations, de favoriser l'expérimentation continue (Smith, 1986) et de rechercher des comportements plus autonomes (Latiri-Dardour, 2006). Les comportements en question augmentent les capacités organisationnelles et favorisent la découverte de nouvelles ressources (Burgelman, 1983). Ainsi, l'action se déplace d'un niveau global à un niveau local (Vandangeon, 2000).

Toutefois, le risque que les acteurs n'acceptent pas le cadre imposé au départ par le réformateur est omniprésent. En effet, la résistance au changement est une réalité à laquelle beaucoup d'organisations sont confrontées. À ce titre, Kotter (2000), souligne les conséquences négatives d'une diffusion «top down» de la vision. Ainsi, ce mode de diffusion risque d'inhiber l'implication et de freiner la prise d'initiative des autres acteurs concernés.

Enfin, pour illustrer ce type de changement nous allons nous pencher sur la restructuration qui représente une démarche de changement mise en place par les dirigeants d'une entreprise que nous avons étudié dans le cadre de cette thèse.

En plus d'être imposée, la restructuration est un changement majeur, global et brutal. Certaines organisations y ont recours pour répondre aux mutations de plus en plus nombreuses de l'environnement.

D'après Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012, p. 7), les « *restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement.* »

Buyankina, Justyna, Malatray et Rouchon (2012) ont identifié deux catégories de définitions des restructurations.

La première catégorie fait référence à l'aspect décisionnel de la restructuration. C'est ainsi que Bowman et Singh (1993) cités par Buyankina *et al.* (2012, p. 11), définissent la restructuration comme « *un ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital, ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise* ». Cameron, en 1994 cité par Buyankina *et al.* (2012, p. 11), considère quant à lui les restructurations comme « *un ensemble d'activités entreprises par le management d'une organisation et destinées à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité* ».

La seconde catégorie de définitions fait référence aux impacts de ces décisions sur l'entreprise et ses salariés. C'est ainsi que Cascio (1993) cité par Buyankina *et al.* (2012, p. 11) souligne que dans une restructuration, il s'agit de procéder à « *la destruction planifiée de positions ou d'emplois* ». Selon Moulin (2001), cité par Buyankina *et al.* (2012, p. 11) « *La restructuration correspond à la stratégie intentionnelle d'une entreprise qui considère les réductions de la main-d'œuvre comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) mais aussi les changements systémiques (améliorations continues)* ».

Dubouloy et Fabre (2002, p. 44) stipulent que « *la restructuration est engagée à la suite d'une décision stratégique prise dans un contexte donné et correspondant à des objectifs donnés. Elle peut être déployée dans des situations très différentes les unes des autres (après une fusion ou une prise de contrôle ou, plus simplement, lorsque l'entreprise se trouve en situation financière délicate) et répondre à des préoccupations diverses (croissance, assainissement de la situation financière de l'entreprise, recherche d'un profit supérieur, recherche de compétitivité hors coût). La restructuration peut donc correspondre à une démarche réactive ou proactive* ». Durieux et Jourdain (1999) sont du même avis en considérant que les restructurations ne sont plus réalisées uniquement dans des entreprises en situation difficile dans la mesure où cette démarche est mise en place également dans des entreprises performantes.

Selon Cameron et Freeman (1993) cités par Dubouloy et Fabre (2002), les restructurations s'apparentent à des démarches de *downsizing* qui visent la reconfiguration de l'entreprise. « *Répondant à des buts quantitatifs (coûts, taille) et/ou qualitatifs (efficacité de l'organisation, compétitivité hors coût), la restructuration apparaît clairement comme une démarche de rationalisation de l'organisation : elle vise à trouver les structures et les process les plus efficaces pour répondre à la fois aux pressions du marché et aux contraintes fixées par les apporteurs de capitaux* » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 45). Selon ces mêmes auteurs, le *downsizing* se rapproche souvent de la logique taylorienne dans la mesure où il s'articule autour du principe du *one best way* à travers l'utilisation de certains indicateurs et ratios considérés comme « idéaux ».

Selon (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 45) « *cette recherche de la « meilleure manière d'organiser » explique sans doute, pour une large part, les effets de modes quant aux outils utilisés pour restructurer. Il s'agit à la fois d'alléger la structure et de la rendre plus réactive. En pratique, le succès du reengineering et l'externalisation croissante des activités et des emplois s'inscrivent dans cette ligne de conduite* ». Selon ces derniers auteurs, le *reengineering* représente une démarche qui vise à reconfigurer et redynamiser les processus de l'organisation. Il se traduit par la mise en place de différents systèmes de management comme le TQM (*Total Quality Management*), par la certification, par la modification du type de structure ou par le recours à l'externalisation (*outsourcing*) qui « *consiste à se séparer d'une ou plusieurs activités que l'on confie à un prestataire extérieur, sur le territoire national ou à l'étranger.* » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 45)

1.2.5.2. Le changement négocié :

Le changement négocié ou construit procède d'un ajustement entre «le réformateur» et les «réformés» (Vandangeon, 2000), considérant que le succès dépend « *du bon vouloir des*

exécutants, de l'assentiment d'acteurs de plus en plus nombreux » (Morin, 1988, p. 57 cité par Latiri-Dardour, 2006, p. 91).

Cette logique de mise en œuvre stipule que l'action de changement est émergente et prouve que « *le changement est difficilement programmable* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 91) et « *que le management réside moins dans une planification stricte que dans une mobilisation circonstancielle des ressources* » (Autissier et Wacheux, 2000, p. 42).

Le changement émergent est installé dans l'organisation suivant un processus synchronisé (Latiri-Dardour, 2006) ce qui rappelle les attributs des systèmes «auto-organisés», présentées par Weick (1977) dans lesquels de nouveaux éléments sont rajoutés progressivement à l'ancien design ce qui conduit à l'obtention de nouvelles formes organisationnelles grâce à l'interaction entre les nouveaux éléments.

Aussi, le changement construit est le fruit d'une réflexion collective entre les différents niveaux de l'organisation. Cette réflexion détermine la vision du changement et la façon de le mettre en œuvre ce qui favorise une interaction entre les différents niveaux organisationnels (Vandangeon, 1998b). En outre, « *la construction conjointe du changement et de sa mise en œuvre entre les acteurs et le leader suppose un accord sur le problème à résoudre* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 93). L'accord en question est de la plus haute importance pour l'évolution du processus du changement (Beer, Eisenstadt et Spector, 1992 cités par Latiri-Dardour, 2006). Il y a lieu de préciser que ce sont les autres acteurs qui sont responsables de la création du sens du problème contrairement au changement prescrit. Il s'agit là du «*sensemaking*» qui fait référence au fait que le sens ainsi créé, est ensuite transmis au réformateur «*sensegiving*» qui doit formaliser la démarche du changement envisagé (Gioia et Chittipeddi, 1991). Donc, « *la formalisation du changement se fait à posteriori de la création du sens de cette action et non à priori comme dans le cas d'un changement prescrit* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 93).

À l'issue de cette réflexion, l'instigateur du changement va fixer le nouveau cadre organisationnel et la vision en partant d'une évaluation et d'une sélection des idées qui ont émergé ce qui va permettre aux acteurs d'entamer un processus d'apprentissage collectif de nouvelles pratiques qui vont conduire à une modification des comportements (Vandangeon, 2000).

Plusieurs auteurs préconisent le changement négocié selon Latiri-Dardour (2006).

Enfin, il y a lieu de mentionner que Vandangeon (2000) considère que la distinction entre changement prescrit et changement négocié, n'empêche pas leur complémentarité et qu'ils peuvent s'articuler au cours d'un même processus. Selon cette auteure, un changement construit peut devenir un changement prescrit et *vice versa*.

1.2.6. L'intentionnalité du changement :

L'intentionnalité est considérée comme étant un facteur déterminant du changement organisationnel (Revel, 2004). Selon cette approche, une distinction est faite entre changement imposé et changement volontaire. Cette distinction s'est retrouvée au cœur d'un débat qui a structuré une importante partie des recherches en théorie des organisations (Astley et Van de Ven, 1983 ; Mbengué, 1997 ; Guilhon, 1998 cités par Ben Kahla, 1999).

Tandis que certains auteurs considèrent que le volontarisme et le déterminisme sont littéralement opposés, d'autres « *sont plus nuancés et relativisent la ligne de démarcation entre volontarisme et déterminisme* » (Ben Kahla, 1999, p. 19). C'est ainsi, que selon ce dernier auteur qui cite Hrebiniack et Joyce (1985), ces deux conceptions de l'action constituent deux dimensions indépendantes qui peuvent se combiner et non pas deux alternatives contradictoires. Pour leur part, Quinn et Cameron (1988) considèrent que le déterminisme et le volontarisme sont soumis à différents facteurs de contingence (exemple de l'étape du cycle de vie de l'entreprise).

1.2.6.1. Le changement imposé :

« *La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes le principal moteur des transformations organisationnelles* » (Barayandema, 2004, p. 101). Cet auteur ajoute que selon plusieurs autres auteurs (Aldrich, 1979 ; Goodman et Sproul, 1990 ; Hannan et Freeman, 1984 ; Mintzberg, 1983 ; Scott, 1995), « *l'entreprise est essentiellement considérée comme une entité passive, ou plutôt réactive aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par l'environnement* » (Barayandema, 2004, p. 101).

1.2.6.2. Le changement volontaire :

L'approche volontariste souligne l'importance des choix stratégiques et de l'acteur dans la prise de décision liée au changement organisationnel, contrairement à la logique déterministe (Latiri-Dardour, 2006). Cette vision trouve ses racines dans les travaux des tenants de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972). Ajoutons à cela les travaux des théoriciens du «Développement Organisationnel» tels que Beckhard (1975) et Beer (1976), qui confèrent, également, au leader un rôle clé dans le processus de changement (Latiri-Dardour, 2006). Il s'agit d'une vision qui considère que le changement a pour origine des facteurs endogènes. « *Les tenants de l'approche volontariste du changement confirment que l'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refusent donc les déterminants extérieurs du changement ou tout au moins ils en relativisent le poids* » (Barayandema, 2004, p. 101).

1.2.7. Typologie des changements proposée par Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010):

Ces auteurs proposent une typologie en prenant comme point de départ les travaux de Giroux (1991).

La typologie de Giroux (1991) qualifie le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) comme le montre le tableau. Chaque changement fera l'objet d'un accompagnement spécifique. Un changement majeur, global et rapide aura un traitement différent d'un changement partiel, mineur et lent.

Tableau n° 1 : Formes du changement selon Giroux (1991)

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une partie de l'organisation tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative.
Profondeur	Majeure	Il représente une rupture avec le passé et vise à assurer un nouvel équilibre. Il modifie la stratégie, les processus, la structure, le système de récompenses, la culture et la performance organisationnelle.
	Marginale	Le changement représente dans ce cas un raffinement de la situation actuelle et notamment des processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il représente une démarche graduelle ou incrémentale pour trouver un nouvel équilibre.
	Rapide	Il fait référence à un changement brutal et révolutionnaire.

Source : Giroux (1991)

Autissier *et al.* (2014), reconnaissent que même si cette typologie apporte des réponses concrètes aux questions des dirigeants et managers, il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les différentes dimensions. Elle est aussi problématique dans la mesure où les praticiens ne l'interprètent pas facilement. « *Par exemple, la dimension «profondeur» dans le cas de la mise en place d'une nouvelle version d'un système d'information peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information, alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces différences de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduite du changement et amener les managers à relativiser l'impact du changement sur leurs collaborateurs* » (Autissier *et al.*, 2014, p. 11).

Eu égard aux limites évoquées précédemment, les auteurs ont jugé utile de proposer une nouvelle typologie qui prend en considération les questions primordiales que se posent les dirigeants et les managers confrontés au changement.

Cette typologie repose sur deux axes qui sont considérés comme étant les deux questions centrales en gestion du changement selon Autissier *et al.* (2014). La première question a pour

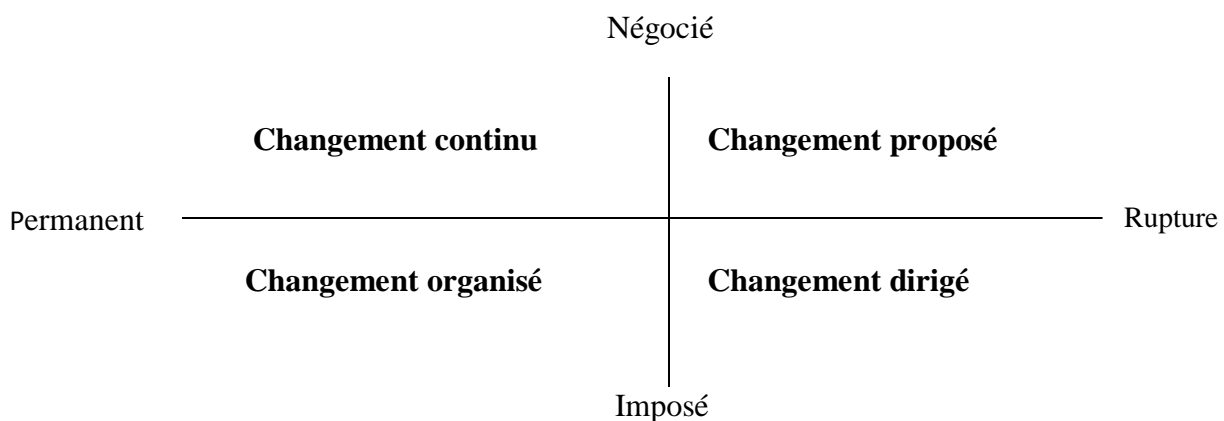
objectif de déterminer si le changement doit être imposé ou négocié (mise en œuvre). La deuxième question a pour ambition de savoir s'il faut faire vite ou prendre le temps (rythme ou mode de diffusion).

Les dirigeants ont souvent des difficultés à déterminer s'ils doivent être injonctifs ou non quand ils apportent des projets de changement. À quel degré doivent-ils imposer ou bien négocier le changement ? Convaincus qu'une imposition n'a que peu de chance de réussir, ils cherchent à éviter les discours contre productifs tout en cherchant à respecter les échéances. « *En fonction des styles de management mais également des contraintes relatives à l'environnement et des attentes des différentes parties prenantes, le niveau de participation constitue une variable de management du changement* » (Autissier et al., 2014, p. 11).

La deuxième question que se posent souvent les dirigeants est relative au rythme du changement: le changement doit-il être intégré à l'activité quotidienne et être considéré de fait comme permanent ou alors faut-il en faire un événement exceptionnel qui crée une rupture ? Faut-il piloter le changement de manière rapide au risque de créer des incompréhensions et même des frustrations ou au contraire faut-il avancer graduellement et opérer un changement de manière incrémentale ?

Ces deux questions ont permis aux auteurs d'avancer une matrice qui illustre quatre types de changements. Cette typologie constitue pour eux une forme de cadran managérial du changement. Ceci dit, ils rappellent qu'elle n'est qu'une grille de lecture ou une forme d'idéal type pour appréhender le réel qui demeure toujours plus complexe et plus nuancé.

Figure n°1 : La matrice des changements



Source : Autissier *et al.* (2014, p. 12)

1.2.7.1. Changement continu : dans ce cas, le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien suite à une prise de conscience relative à un événement interne et/ou externe. On engage des actions pour obtenir une transformation, sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

1.2.7.2. Changement proposé : le changement est proposé par le ou les responsables en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les individus sont libres d'utiliser les méthodes qui leur conviennent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils ont dans ce cas un degré de liberté important en matière de réalisation du changement.

1.2.7.3. Changement dirigé : l'impulsion du changement est donnée par le ou les responsables de manière injonctive. Les autres acteurs sont contraints d'appliquer les directives et leur marge de négociation est assez faible. On a recours à l'état d'urgence pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

1.2.7.4. Changement organisé : parfois, la finalité du changement n'est pas cernée avec précision et les objectifs difficiles à quantifier. Dans ce cas, les individus se voient proposer des méthodes de travail et des échéances à titre d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels le changement se mettra en marche.

Section 2 : Les approches du changement organisationnel:

Nous allons présenter dans cette section les approches les plus pertinentes pour conceptualiser le changement organisationnel. Selon Autissier *et al.* (2012), ces approches à prendre en considération lors des changements sont au nombre de douze et permettent d'expliquer les relations entre l'organisation et son environnement, d'expliquer les changements en montrant ses origines et de proposer certaines stratégies relatives au changement organisationnel.

2.1. L'approche biologique :

Cette approche associe le changement à l'évolution et se réfère aux adaptations expérimentées par les espèces, ou par une population d'organisations, pendant le processus d'évolution (Autissier *et al.*, 2012). Cette application de la biologie se concentre sur le changement incrémental et porte sur les expériences individuelles des membres d'une espèce (ou des organisations d'un secteur dans notre cas) résumées par le cycle de vie. Le contraste se situe entre le concept de sélection naturelle que l'on doit à Darwin et le développement du cycle de vie des organisations individuelles.

La théorie du cycle de vie explique le changement dans les organisations en termes de naissance, de croissance, de maturité, de déclin et de mort. Cette approche est développementale par nature, du moment où elle compare les étapes continues du progrès et du changement dans les organisations au processus organique de la croissance et de la reproduction. « *Elle stipule, implicitement, que le changement est à la fois imminent et progressif. Il serait également plutôt dynamique, opposé à l'équilibre ponctué, et se traduirait par un rythme lent et incrémental, modérément affecté par l'environnement, modérément contrôlable et tendant vers la certitude* » (Autissier *et al.*, 2012, p. 28).

Afin d'illustrer cette approche, nous abordons la théorie de l'Ecologie des Populations (Hannan et Freeman, 1977, 1984).

Dans leurs travaux, Hannan et Freeman cherchent à expliquer la naissance, le développement et la mort des organisations. Pour cela ils mettent en parallèle le processus d'évolution d'une organisation, au sein d'une population d'organisations, avec celui d'un individu au sein d'une espèce biologique. Cette comparaison inscrit leurs fondements théoriques dans une approche évolutionniste, abordant le changement comme un phénomène prescrit *a priori* par des lois, étudié au niveau de plusieurs organisations (population).

Si le changement est une préoccupation majeure pour Hannan et Freeman, ils doutent à la fois du bénéfice que peut apporter celui-ci, et de la capacité des organisations à changer (Autissier *et al.*, 2014). En effet, ils considèrent que le changement est plus le résultat d'un processus de sélection naturel, que le résultat d'une volonté des dirigeants de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Ils poussent plus loin le raisonnement en émettant l'hypothèse selon laquelle le changement peut mettre en péril la survie de l'organisation, limitant sa probabilité de survie. Ceci dit, cela ne signifie pas que les organisations ne changent pas. Les auteurs reconnaissent alors que le changement est peu fréquent, ne peut être programmé, mais surtout qu'il constitue un élément déstabilisant pour l'organisation.

Hannan et Freeman considèrent que le développement des organisations suit une loi naturelle issue de l'environnement. Selon Autissier *et al.* (2014), les travaux d'Hannan et Freeman s'inspirent de ceux de Nelson et Winter (1982). Nelson et Winter abordent l'évolution de l'organisation, non pas comme un phénomène indépendant propre à chaque organisation, mais comme s'inscrivant dans le cadre plus large d'une population d'organisations. Ces auteurs définissent une population comme un ensemble d'organisations présentant un schéma directeur commun au sein d'un espace défini. Le schéma directeur est ce qui permet de transformer les inputs en outputs, et peut s'apprécier en termes de routines organisationnelles (les façons de faire et de décider ce que l'on va faire, Durieux, 2001). L'espace délimite les frontières de la population qui peuvent faire référence à des frontières géographiques ou liées au produit lui-même. Ainsi, « *la population d'organisation peut-elle se définir comme un ensemble d'entreprises engagées dans des activités similaires sur une zone géographique, et utilisant les ressources de la même façon* » (Autissier *et al.*, 2014, p. 162).

En faisant l'analogie entre le développement des organisations dans leur environnement et les systèmes de reproduction biologiques, Nelson et Winter (1982) mettent en place une théorie de l'évolution des structures industrielles. Cette théorie repose sur les principes de l'évolution Darwinienne adaptés aux structures industrielles, expliquant pourquoi au sein d'une même population, certaines organisations survivent et se développent alors que d'autres périssent. Ce mécanisme de sélection naturelle d'entité au sein d'une population repose sur les principes suivants :

- La sélection des organisations s'effectue au niveau de la population et non au niveau de l'organisation elle-même, ce qui signifie que la survie de l'entreprise s'explique par des mécanismes propres à son secteur ou à son schéma directeur, et non par les choix de ses dirigeants.
- Les organisations sont sanctionnées par la sélection à cause de leurs routines, qui constituent l'objet même de la sélection. Là encore, ce sont les processus conduisant à ces actions et à

ces décisions qui seront déterminants dans le processus de sélection plus que les décisions prises par les dirigeants.

- Le processus de sélection est graduel dans la mesure où la population évolue par petites touches successives, par opposition à une évolution par saut.

En reprenant ces principes et en les appliquant à l'organisation, Hannan et Freeman (1977, 1984) remarquent que des populations d'entreprises évoluent selon le même schéma que les espèces biologiques. Elles suivent les mécanismes reproductifs de sélection et de compétition, expliquant la création de nouvelles formes organisationnelles, la disparition ou le remplacement des anciennes. Ainsi, pour les auteurs, ce ne sont pas les organisations qui s'adaptent à leur environnement, mais l'environnement lui-même qui sélectionne certaines organisations, garantissant ainsi leur survie. Ce processus de sélection naturelle retient les organisations dont l'action collective est en mesure de produire un niveau stable de performance, c'est-à-dire, celles qui sont capables de reproduire les séquences de décisions et d'actions ayant conduit à ce niveau de performance (les organisations faisant preuve de stabilité). Pour cette raison, l'inertie des organisations est le résultat du processus de sélection naturelle (Hannan et Freeman, 1984). Le changement est alors considéré comme une action déstabilisante, susceptible d'avoir des effets négatifs sur la probabilité de survie de l'organisation qui l'engage (Singh, House et Tucker, 1986).

Par ailleurs, pour tenter de comprendre pourquoi certaines organisations survivent alors que d'autres meurent au sein de la population, Hannan et Freeman (1977) centrent leur analyse sur deux concepts : celui de la compétition et celui de la niche.

Pour évoquer le premier concept, les deux auteurs montrent que les organisations d'une même population sont en compétition les unes avec les autres notamment pour accéder aux ressources de leur environnement. Quand l'environnement est stable, ces ressources sont invariables et limitées. Dans ce cas, plus la similitude entre la taille de deux organisations est grande plus il sera difficile pour l'environnement de maintenir en équilibre ces deux organisations (donc d'assurer la survie des deux organisations en même temps). Cependant, Pour Hannan et Freeman (1977), la densité de la population suit globalement une loi normale, à savoir qu'il existe peu d'organisations de taille extrême (grande ou petite) et qu'il existe un nombre important d'organisations de taille moyenne. Compte tenu de cette densité et des conditions d'équilibre dans un environnement stable, alors, pour les deux auteurs, l'arrivée d'une nouvelle organisation de grande taille met en péril les organisations de taille moyenne, sans menacer les organisations de petite taille. Ainsi, les chances de survie des organisations de petites tailles augmentent-elles, alors qu'elles diminuent pour les organisations de taille moyenne.

D'autre part, lorsque l'environnement est instable, Hannan et Freeman (1977), précisent qu'il faut alors mobiliser le concept de niche pour expliquer la survie des organisations. S'opposent alors, au sein d'une même population, des organisations généralistes, présentes sur tous les segments du secteur, à des organisations spécialistes, positionnées sur un unique segment du secteur. Ainsi, lorsque les changements de l'environnement sont fréquents et de courte durée, les entreprises spécialistes bénéficient de meilleures chances de survie que les généralistes. En effet, les entreprises généralistes doivent dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour ajuster leur structure, réduisant ainsi leur probabilité de survivre. À contrario, les entreprises généralistes

sont plus à même de survivre dans les environnements stables, ou lorsque l'environnement est incertain mais évolue lentement (changement de longue durée en comparaison à la vie de l'organisation). Enfin, lorsqu'il existe une forte concentration d'entreprises généralistes, les chances de survie des entreprises spécialistes augmentent alors que celles des entreprises généralistes diminuent.

Ainsi, sans remettre en cause l'efficacité des organisations généralistes, qui répartissent mieux les risques que les organisations spécialistes, Hannan et Freeman (1977) estiment que cette efficacité dépend très largement des conditions de l'environnement. La survie des organisations généralistes est plus difficile à assurer lorsque la concentration de ces organisations est importante au sein de la population. Face à de nombreuses entreprises généralistes il est donc préférable de se spécialiser pour survivre.

Par ailleurs, Van de Ven et Poole (1995) proposent quatre modèles qui expliqueraient le changement et dont les deux que nous allons citer s'inscrivent dans la logique biologique.

- **Le modèle de l'évolution** (prescrit au niveau de plusieurs entités) : le changement se présente alors comme la répétition de cycles de variation - sélection - rétention dans une population d'organisations. Ce modèle évolutionniste considère que les populations d'entreprises évoluent selon le même schéma que les espèces biologiques. Ainsi, la création de nouvelles formes organisationnelles et la disparition ou le remplacement des anciennes, s'explique par un processus de sélection naturelle, régit par des règles déterminées par le secteur.
- **Le modèle du cycle de vie** (prescrit au sein d'une entité) : ce modèle considère que toute organisation passe par des stades de développement identiques. Chaque étape ou progression d'une étape à l'autre est déterminée par un programme, des routines, des codes, des lois et des institutions sociales.

2.2. L'approche de la rationalité :

La rationalité concerne l'alignement entre la structure de l'organisation, ses compétences, son état dans le temps et son contexte environnemental (autissier *et al.*, 2012). Il y a lieu de mentionner à cet effet que Pettigrew (1987a, 1987b) montre que les processus de changement doivent être analysés en tenant compte du contexte. La notion de contexte est définie selon deux niveaux d'analyse, les contextes internes et externes de l'organisation.

Le contexte interne reprend trois dimensions intra-organisationnelles :

- La dimension structurelle qui a trait aux relations formelles et informelles entre les différentes fonctions au sein de l'organisation.
- La dimension culturelle qui a trait aux systèmes de valeurs et de croyances utilisés pour légitimer l'action dans l'organisation.
- La dimension politique qui traite de la distribution du pouvoir entre les différents acteurs de l'organisation.

Le contexte externe couvre, quant à lui, l'environnement socio-économique, politique, technologique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue.

Également considérée comme téléologique (fondée sur la poursuite de buts) et fondée sur le changement planifié, cette approche dite rationnelle indique que les organisations sont à la fois constantes et adaptatives (Autissier *et al.*, 2012). Le changement se produit simplement parce que les managers au niveau le plus élevé et/ou les autres agents du changement l'estiment nécessaire et le décident.

L'approche rationnelle envisage le changement comme un processus linéaire, à l'instar des approches évolutionnistes et de cycle de vie. Mais elle va au-delà, en faisant des managers les instigateurs clés du changement. Ainsi, Child (1972) souligne que les leaders et les managers ont le contrôle ultime de leurs organisations. Les « gourous » du management, comme Kotter, Huber ou Glick (cités par Autissier *et al.*, 2012) partagent cet avis et estiment que les événements extérieurs à l'organisation restent exogènes. De ce fait, pour être efficace, le changement doit être aux mains des managers et, corollaire de cette approche : l'échec du changement relève également de la responsabilité des managers. Toutefois, il convient de tenir compte de la croyance acceptée selon laquelle les limites des ressources ne sauraient être ignorées (Autissier *et al.*, 2012). Autrement dit, quand le changement se déroule bien, c'est parce que les leaders et les managers ont été perspicaces. En revanche, quand il est médiocre, l'imprévu peut aussi être mis en cause.

Cette approche estime, en outre, que le changement peut être conduit suivant tout type de rythme et à tout type d'échelle, de manière directe, contrôlée et certaine. Elle met l'accent sur la prise de décision stratégique *ex ante* et la planification précise, à travers des objectifs organisationnels.

Cette approche, qui est la plus connue, est également la plus utilisée notamment par les dirigeants qui cherchent à imposer un cap à leur organisation (Autissier *et al.*, 2012).

2.3. L'approche institutionnelle :

Cette approche est d'origine évolutionniste, même si elle met aussi l'accent sur la sensibilité des organisations à leur environnement externe (Autissier *et al.*, 2012). À l'instar des écologistes, les institutionnalistes accordent la primauté au renforcement de l'homogénéité des organisations dans le temps, par un mécanisme de façonnage issu de l'environnement institutionnel : la stratégie en usage et la concurrence dans l'accès aux ressources rares (qui stimulent le changement organisationnel) importent moins que les pressions du contexte institutionnel.

L'élément clé de cette approche est le changement contraint par les pressions de l'environnement institutionnel, qui peut donc avoir pour origine de nouvelles conditions financières, légales ou sociales. Outre des forces spécifiques, le changement est largement lié aux modifications du paysage sectoriel. Hafsi et Demers (1997) précisent que des auteurs comme Meyer et Rowan (1977); DiMaggio et Powell (1983) affirment que les organisations subissent les pressions des forces institutionnelles (les gouvernements, les associations sectorielles, les universités, les consultants, etc.) pour se conformer aux normes établies afin de préserver leur légitimité. En

effet, c'est en s'accommodant avec acuité des pressions sectorielles auxquelles elles sont contraintes de répondre que les organisations sont à même d'obtenir des succès.

L'approche institutionnelle permet l'explication des similitudes entre les organisations et de la stabilité des arrangements organisationnels dans un secteur (Autissier *et al.*, 2012). Ainsi, la théorie institutionnelle est particulièrement pertinente pour expliquer la façon dont les pressions sociales, économiques et légales influencent les structures et les pratiques organisationnelles. Elle l'est également pour expliquer comment la capacité d'adaptation d'une organisation détermine sa pérennité et sa prospérité. Mais, dans le même temps, l'approche institutionnelle tend à minimiser le rôle des forces internes qui peut parfois être crucial.

En résumé, le changement institutionnel est considéré comme lent et relativement restreint, bien que les pressions institutionnelles puissent encourager un rythme plus rapide et une plus grande amplitude. Enfin, il est uniquement stimulé de façon externe et son contrôle s'opère surtout de façon indirecte, la certitude étant modérée (Autissier *et al.*, 2012).

2.4. L'approche des ressources :

Cette approche part de l'idée selon laquelle les organisations ne possèdent pas toutes les ressources dont elles ont besoin dans un environnement concurrentiel. L'acquisition de ces ressources, souvent rares, est cruciale pour la pérennité et la prospérité, ce qui laisse entendre que les organisations performantes dans le temps sont celles qui acquièrent le mieux les compétences et les ressources rares, les développent, les déploient et les conservent.

Sous cet angle, le changement organisationnel commence par l'identification des ressources nécessaires, évaluées en termes de criticité et de rareté (Autissier *et al.*, 2012).

Etre convaincu qu'une dépendance envers les ressources entraîne de l'incertitude s'avère particulièrement utile pour conduire le changement dans la mesure où cela encourage la prise en compte des menaces et des obstacles à la performance.

Aussi, lorsque les compétences clés sont considérées comme des actifs à même de générer un ensemble de nouveaux produits et de services, le changement touchera à ce moment-là les capacités stratégiques de l'organisation plutôt que son adéquation avec l'environnement. La seule limite qui pourra impacter négativement l'entreprise est le management des ressources.

Dans cette approche, le changement peut être lent ou rapide, de faible ampleur ou important. Il vient de l'intérieur et son contrôle est à la fois direct et certain (Autissier *et al.*, 2012).

Nous proposons, à présent, d'illustrer les positions de cette approche en nous nous intéressant à la théorie de la dépendance des ressources qui comme nous le rappelle Hafsi et Demers (1997) met plutôt l'accent sur le caractère politique de l'environnement organisationnel. Tout comme les théoriciens de l'écologie des populations, les théoriciens de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) voient l'environnement comme un contexte de ressources. Toutefois, au lieu du principe de la sélection naturelle, selon eux, c'est le degré de contrôle des organisations sur leur environnement qui est déterminant pour leur survie et ils suggèrent que les gestionnaires peuvent adapter leurs réponses en fonction des exigences de l'environnement. Ils décrivent l'environnement en termes de sa munificence (disponibilité ou rareté de ressources

critiques), de sa concentration (distribution du pouvoir plus ou moins large) et de son interdépendance (nombre et pattern des liens entre organisations) : des dimensions comparables à celles utilisées dans la théorie de l'écologie des populations. Pfeffer et Salancik (1978) offrent aux gestionnaires un cadre d'analyse pour évaluer l'environnement qui inclut:

- L'identification des groupes importants (ceux qui ont le contrôle sur les ressources importantes pour l'organisation);
- L'évaluation de l'importance relative de chacun;
- L'identification des critères par lesquels chaque groupe évalue l'entreprise;
- L'analyse de l'impact de différentes options stratégiques sur ces groupes.

Il est à noter que Freeman (1984), un des principaux théoriciens de la théorie des meneurs d'enjeux «stakeholders», une variante de la théorie de la dépendance, conçoit l'environnement d'une organisation comme étant composé du réseau d'organisations (incluant des groupes de pression, des agences gouvernementales, etc.) interdépendantes qui ont une influence plus ou moins grande sur ses buts, ses ressources et son image (Hafsi et Demers, 1997). Cette approche qui met l'accent sur l'ensemble des buts plus ou moins compatibles et la distribution du pouvoir entre les différents acteurs concernés suggère l'interaction entre les membres du réseau pour arriver à une solution négociée.

Comme le constatent Hafsi et Demers (1997), selon cette approche, la compréhension de l'environnement repose sur l'identification des acteurs importants dans le champ inter-organisationnel et la connaissance de leurs actions et réactions potentielles pour s'adapter de façon à avoir accès aux ressources nécessaires.

2.5. L'approche contingente :

Cette approche stipule que la performance organisationnelle naît de l'adéquation entre deux ou plusieurs facteurs, comme l'environnement de l'organisation, l'utilisation de la technologie, la stratégie, la structure, les systèmes, le style ou encore la culture. Certains facteurs, particulièrement difficiles à prédire, expliquent les différents niveaux de performance organisationnelle. C'est notamment le cas de l'inertie, de l'inflexibilité, de l'immobilité des ressources et des pressions sectorielles (Autissier *et al.*, 2012).

Les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales (rouleau, 2007). Cependant, elles postulent qu'il y a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation en partant du principe que l'organisation est un système ouvert. La performance des entreprises dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre ces différents éléments. Les théories de la contingence sont issues pour la plupart des travaux de : Woodward (1965), Burns et Stalker (1966), Lawrence et Lorsch (1967) et Chandler (1989).

Sur le long terme, les managers qui opèrent dans des environnements concurrentiels sont contraints d'ajuster leurs pratiques et leur configuration organisationnelle pour satisfaire les demandes d'efficacité. Cependant, la recherche de la meilleure adéquation est limitée par

l'impossibilité de façonner toutes les variables contingentes et par la difficulté de prédire leurs connexions et leurs relations causales (Autissier *et al.*, 2012).

L'approche contingente est intéressante car elle explique le changement organisationnel d'un point de vue comportemental (Autissier *et al.*, 2012) : les managers adoptent des comportements qui tiennent compte des circonstances spécifiques, se focalisent sur ceux qui sont le plus directement pertinents et interviennent en mettant en œuvre les actions les plus appropriées. Une expression illustre bien les meilleures actions pour penser le changement : « cela dépend » (Autissier *et al.*, 2012). En fait, la meilleure action est celle qui est fondamentalement situationnelle, c'est-à-dire qui correspond aux circonstances. À partir de là, il n'existe pas de guides pour le changement organisationnel et ce qui compte est la réalisation de l'alignement, afin d'assurer la stabilité et le contrôle.

À titre d'exemple, selon Allaire et Firsirotu (1988), il existe quatre situations possibles entraînant, en matière de changement, six réponses différentes. Dans la première situation (1), *harmonie et continuité* (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 198), l'entreprise est adaptée à son environnement actuel qui évolue de façon prévisible. L'entreprise prépare alors son alignement avec les caractéristiques du contexte futur, par des adaptations graduelles. Cela passe, par exemple, par des améliorations de méthodes, l'introduction de nouvelles technologies plus performantes pour réduire les coûts, la croissance de la productivité ou la diminution des délais de réponse à la demande du marché. Ces adaptations graduelles se traduisent par des réglages successifs ayant pour effet d'améliorer l'adéquation entre les éléments organisationnels pour atteindre une plus grande efficacité.

Dans la deuxième situation (2), *inadaptation temporaire ou ajustement prématuré* (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 199), l'entreprise n'est pas adaptée à son contexte actuel, qui lui-même est amené à évoluer dans le futur. Toutefois, si dans l'immédiat cette inadaptation entraîne de faibles performances, l'anticipation d'un avenir très différent permet de prévoir une adaptation de l'organisation actuelle avec le contexte futur. Dans cette situation l'organisation n'a pas à changer au contraire, elle doit rester telle qu'elle est. Pour illustrer cette situation, les auteurs évoquent les entreprises avant-gardistes proposant des produits nouveaux hautement technologiques, proposés à des marchés non réceptifs, qui le deviennent par la suite. Cette situation ne peut être viable que si l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour faire face aux mauvaises performances de départ.

Dans la troisième situation (3), la *transformation ou réorientation* (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 203), si l'entreprise est adaptée à son contexte présent, elle ne l'est pas au contexte futur. En effet, les dirigeants prévoient une évolution très importante de l'environnement dans un avenir plus ou moins proche, résultant soit de changements importants dans les caractéristiques démographiques, technologiques, réglementaires ou concurrentielles (transformation), soit dans des actions engagées directement par l'entreprise pour réorienter ses activités (réorientation). Dans ce dernier cas, les dirigeants estiment que les performances des activités actuelles sont insuffisantes et décident de se lancer dans d'autres activités. Si une telle stratégie peut sembler facile à mettre en place car ne nécessitant pas de changer radicalement la structure de l'entreprise, mais simplement d'intégrer une nouvelle structure, les auteurs montrent que cette manœuvre peut comporter des pièges, liés à l'insertion de la nouvelle activité dans le cadre

existant. Il serait aventureux de considérer que les recettes des gestionnaires qui ont fonctionné pour les activités actuelles de l'entreprise seront efficaces pour la nouvelle activité et de penser que les dirigeants de l'ancienne entreprise savent gérer la nouvelle activité. Il faut protéger la nouvelle activité de l'influence des anciennes. La « transformation » fait référence quant à elle, à une révolution par le haut, conduite par un dirigeant visionnaire, déterminé à façonner l'avenir qu'il envisage pour son entreprise.

Dans la quatrième situation (4), *redressement ou revitalisation* (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 201), l'entreprise est mal adaptée à son contexte actuel et également futur. Elle n'a d'autre choix que de conduire un redressement ou une revitalisation. Le redressement, qu'on retrouve dans les situations de crise, se traduit par des mesures radicales, qui sauveront l'entreprise. Un tel changement implique « *de trouver une nouvelle stratégie concurrentielle qui convienne mieux à l'entreprise et qui puisse constituer une solution concrète à ses problèmes.* » (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 215). Dans le cas d'une revitalisation, l'organisation ne se trouve pas en situation de crise ou de faillite immédiate. Il faut donc « *rendre concrets et imminents les dangers qui découlent des méthodes actuelles de gestion* » et « *susciter une conscience aiguë de la responsabilité qui incombe à la gestion même de l'entreprise quant au niveau de performance* » (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 215). Dans les deux cas (redressement ou revitalisation), l'entreprise se voit contrainte de changer afin de ne pas souffrir des conséquences néfastes d'une situation dans laquelle elle aurait décidé de ne pas agir.

Ces différentes situations entraînent donc des efforts de changement plus ou moins importants. Ainsi, si dans les deux premières situations l'entreprise peut se satisfaire de sa situation actuelle, ne faisant que des changements marginaux, dans les deux dernières situations le changement qu'elle doit engager est révolutionnaire, notamment au niveau de sa stratégie (Allaire et Firsirotu, 1988). Mais surtout, un tel changement aura des impacts non négligeables sur les attitudes, les valeurs et les croyances communes donc sur la culture organisationnelle (Autissier *et al.*, 2014).

Enfin, « *la contingence étant par nature flexible, le changement peut être rapide ou lent, de faible ampleur ou important, peu ou étroitement contrôlé, tiré par des stimuli externes ou internes et traitant avec des degrés variés d'incertitude. C'est la situation qui influence le changement.* » (Autissier *et al.*, 2012, p. 31).

2.6. L'approche psychologique :

Le changement compte une dimension fondée sur l'expérience personnelle (Autissier *et al.*, 2012). Dans la tradition de la psychologie sociale appliquée, initiée par Lewin en 1947, cette approche se focalise sur les expériences que les individus vivent au sein des organisations. Cette dimension en rapport avec le côté humain du changement, met en exergue sa relation avec les relations humaines, le développement humain et le développement organisationnel. Les individus constituant l'unité la plus importante du changement organisationnel, l'approche psychologique a également des liens étroits avec la science comportementale.

Deux axes de réflexion en découlent : celui du développement organisationnel et celui des transitions de changement (Autissier *et al.*, 2012). Le premier est basé sur la science comportementale appliquée et la recherche-action (Burke, 2002). Les données relatives à un

problème sont collectées et des actions sont mises en œuvre. Le management du changement est alors envisagé comme un processus de collecte de l'information pertinente, quant aux obstacles au changement, et d'élimination de ces derniers, en apaisant les craintes et les incertitudes des membres de l'organisation. Le second axe - les transitions de changement - porte sur le statut psychologique des membres d'une organisation. À l'instar des étapes de la mort de Kubler-Ross (1973), qui vont du déni à l'acceptation, le processus de changement organisationnel est principalement corrélé à la façon dont les individus traitent les transitions psychologiques, souvent traumatisantes, qui accompagnent le changement. Les sentiments personnels, les émotions et l'apprentissage sont considérés comme les contributeurs les plus importants au management des transitions de changement et ces considérations impliquent que les émotions passent par la culture et peuvent être pilotées (Autissier *et al.*, 2012).

Selon Autissier *et al.* (2012), le changement psychologique est lent et opère sur une petite échelle. L'ajustement psychologique est non imposé par l'environnement, non dirigé et incertain, au moins en partie car chaque individu est différent.

2.7. L'approche politique :

Pour Crozier (1963), l'organisation est perçue comme un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le changement organisationnel dépend à ce titre de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Des conflits entre parties prenantes qui ont des intérêts divergents peuvent le faire émerger ou bien le freiner.

Cette approche considère le conflit non seulement comme un attribut indissociable de l'interaction humaine, mais également comme le moteur le plus important du changement. Et c'est l'antagonisme entre les forces politiques qui permet le changement. Quand un groupe, suivant un calendrier politique qui lui est propre, obtient graduellement le pouvoir, il remet en cause un *statu quo* dans l'optique de changer l'organisation en sa faveur.

Cette vision politique des choses indique que le processus de changement tourne autour des notions de négociation, de persuasion, d'influence, de pouvoir ou encore de mouvements sociaux.

Les organisations sont appréhendées comme des systèmes politiques s'appuyant sur des règles, où l'activité quotidienne est faite d'écoute et de traitement des situations, afin de tourner le système à son avantage.

La nature politique des organisations est liée à de nombreuses coalitions, qui collaborent pour obtenir - manifestement ou secrètement - le pouvoir et l'influence. À partir de là, le changement politique dépend du déplacement du pouvoir d'une coalition à une autre, chacune cherchant à introduire de nouvelles idées.

Cette logique interpelle sur la façon dont les choses sont obtenues : du moment que les coalitions suivent des calendriers concurrents et parce que chacune cherche à obtenir plus de pouvoir, le conflit se trouve, à ce moment-là, au cœur de la logique politique. Dans cette perspective, les responsables du changement se concentrent aussi bien sur la culture du soutien politique des

coalitions dominantes, que sur la sécurisation des ressources qui génèrent le pouvoir comme les positions de leadership ou le soutien financier.

La force de cette approche repose selon Autissier *et al.* (2012, p. 33) sur : « *l'importance de l'opposition entre les impératifs idéologiques dans les organisations. Elle ne prend pas en compte le changement qui vient de l'environnement ou du pouvoir externe à l'organisation. La conséquence est que la distraction due aux adversaires politiques internes peut s'avérer dangereuse, dans la mesure où la concurrence réelle se trouve à l'extérieur des organisations* ».

Les étapes qui conduisent au changement, dans cette optique politique, peuvent être longues. Car il s'agit de développer un groupe suffisamment puissant pour s'imposer. Cependant, bien que le processus de développement puisse être lent, le changement lui-même peut aller vite, sur une large échelle, et parfois de façon non anticipée. Des *stimuli* peuvent provenir des parties internes autant que des parties externes et le résultat du processus de changement est incertain (Autissier *et al.*, 2012).

2.8. L'approche culturelle :

Cette logique, issue de l'anthropologie, a donné naissance au concept de « culture organisationnelle », d'abord défini comme dispositif organisationnel par Pettigrew (1979). Le changement considéré comme normal est celui qui constitue une réponse aux changements de l'environnement humain (Autissier *et al.*, 2012). La difficulté peut provenir du fait que ce processus naturel acquis conduise les entreprises à définir des pistes de réflexion sur la façon dont les choses doivent être conduites. Par conséquent, conduire un changement signifie lutter contre des valeurs et des croyances enracinées et partagées par les membres d'une organisation.

La culture est fragmentée et sujette à controverses et incohérences (Autissier *et al.*, 2012). Pour Schein (1984, 1985, 1993, 1997), elle est un phénomène à la fois inconscient et source de croyances humaines basiques et partagées. Aussi, les comportements organisationnels et les discours sont considérés comme des artefacts et de représentations symboliques qui découlent de valeurs qui elles même proviennent de croyances inconscientes et profondes.

Selon Autissier *et al.* (2012, p. 34) : « *Le changement culturel est un processus de long terme, lent et opérant sur une petite échelle. Le changement culturel imposé est tiré par des forces internes. Il peut également se produire suite à des modifications environnementales radicales. Si le changement est interne, il peut être piloté avec certitude.* »

2.9. L'approche systémique :

Initiée par Kuhn (1972), cette logique émerge de la pensée du système et de la théorie du système général (Autissier *et al.*, 2012) - qui ont d'abord appréhendé les organisations comme des machines complexes, puis comme des systèmes ouverts et, plus récemment, comme des entités capables de s'auto-organiser. En effet, Nouiga (2003, p. 19) souligne que Manzano reprend les trois critères développés par Paulré en 1992 pour démontrer que l'entreprise est un système. « *Tout d'abord, ..., l'entreprise est une zone de stabilité par rapport au changement du milieu extérieur... Ensuite, son activité est le fruit de la combinaison de ces différents facteurs de production... Et enfin, cette combinaison résulte d'une volonté structurante afin d'atteindre un ou des objectifs.* » (Manzano, 1997, p. 18), « *L'entreprise étant un système, nous pouvons*

rajouter que c'est un système ouvert sur son environnement, à l'écoute de ses changements » (Manzano, 1997, p. 18). Genelot cité par Nouiga (2003) confirme cette approche en soulignant qu'il est nécessaire d'appréhender l'entreprise comme un système ouvert. « L'entreprise ne se limite pas en un ensemble de collaborateurs, d'actionnaires, de moyens de production, de clients. Elle fait partie d'un ensemble plus vaste dans lequel elle trouve son utilité. On ne peut pas la penser séparément de l'environnement culturel, économique, géographiques, politique, dans lequel elle est immergée. L'entreprise tisse des interactions multiples avec toutes les facettes de cet environnement, façonnant la société autant qu'elle est façonnée par elle » (Genelot, 1992, p. 301 cité par Nouiga, 2003, p. 19).

Cette logique systémique considère les organisations comme la somme des parties plutôt que la collection d'unités. Cette approche nous intéresse, à cet égard, car elle considère que le changement produit des effets nombreux et multipliés dans l'organisation. Tous les sous-systèmes sont concernés. Par conséquent, Autissier *et al.* (2012) considèrent que le succès du changement réside dans sa diffusion globale dans les unités et les sous-systèmes.

Enfin, ce changement qui est tiré par des forces internes, est relativement rapide, de grande ampleur, contrôlable et certain selon Autissier *et al.* (2012).

2.10. L'approche postmoderne :

La logique postmoderne s'oppose aux grandes théories comme aux théories singulières sur le changement organisationnel, car elle considère que le changement dépend des vues socialement construites de la réalité (Buchanan, 2003). Elle intègre l'éphémère, la fragmentation, la discontinuité ou encore le chaos, tout en prenant en considération les actions rationnelles par l'amélioration continue. « *Les mots, les symboles et les signes sont séparés de façon croissante de l'expérience de la vie réelle. De plus, la juxtaposition de l'ancien et du nouveau système est caractérisée par une approche de gestion du changement, mettant l'accent sur la diffusion, la responsabilisation, la flexibilité, la confiance et la sensibilité au marché* » (Autissier *et al.*, 2012, p. 35).

Cette logique appréhende la réalité comme multiple, fragmentée et contradictoire. La rationalité du changement est considérée comme restreinte dans son succès car aucune vue unifiée de la réalité future de l'organisation ne peut être communiquée. Cette approche rejette également l'imposition rationnelle du changement, arguant que celui-ci repose sur une sensibilité rationnelle au pouvoir.

Aussi, la logique postmoderne considère le pouvoir comme un mécanisme d'exploitation plutôt que comme un moyen raisonnable d'atteindre des buts communs. Le pouvoir et la connaissance sont, dans cet esprit, intrinsèquement connectés ce qui conduit à une présentation plus texturée de la logique postmoderne, connue comme une analyse de discours, fortement influencée par le travail de Foucault (1980) cité par Autissier *et al.* (2012).

Dans cette optique, le changement constitue un produit du discours dans les organisations et son application est le sujet d'un débat et d'un conflit signifiants. L'analyse du discours est relative à la voie par laquelle le langage aide à révéler les phénomènes sociaux. Elle admet que le langage (écrit, parlé, entendu et lu) joue un rôle actif dans la création des mondes sociaux et laisse

entendre que les systèmes de représentation aident à créer des mondes sociaux où la réalité elle-même est une construction sociale. Aussi le monde apparaît-il différent pour chacun. Et il n'existe pas de façon universelle de voir les choses, ni une réalité universelle à laquelle tous les individus souscrivent.

Ces derniers auteurs soulignent que les managers les plus sensibles à cette logique la jugent toutefois trop abstraite et difficile à mettre en œuvre en l'absence de pouvoir. L'utilisation d'une approche théorique dominante et unique est à cet égard écartée.

En conclusion, le changement postmoderne peut se produire à n'importe quel rythme, à n'importe quelle échelle et par tout type de stimulus, de contrôle et d'incertitude. Du moment qu'il n'existe pas de vérité universelle, toute tentative de catégoriser la logique postmoderne serait inappropriée selon Autissier *et al.* (2012).

2.11. L'approche du sensemaking :

Cette approche estime d'une part que les organisations ont pour caractéristique l'existence de multiples réalités et, d'autre part, que le changement cherche à créer de nouvelles mentalités, par la construction de significations et d'accords sociaux. Elle admet, par ailleurs, l'existence du pouvoir et prend en compte la façon dont il est utilisé par des groupes dominants pour établir une vérité qui leur sied (Autissier *et al.*, 2012).

À travers le *sensemaking*, les individus tentent de construire l'explication cohérente d'une situation afin de la rendre acceptable et d'être en mesure d'entreprendre des actions. Comme le montre Weick (1995, 2005), au milieu d'un flux continu d'événements et à partir d'expériences antérieures, les individus notent les perturbations, arrangent les phénomènes de flux et essaient rétrospectivement de créer une interprétation et un label pour ces flux, tout en combinant les connaissances abstraites avec des expériences concrètes. Nommer un phénomène et en parler avec les autres, c'est lui apporter du sens et une existence. En relation avec la question « quelle est l'histoire ? », les individus répertorient les actions possibles. Tout en parlant, en agissant et en interagissant, non seulement ils évoquent un phénomène, mais ils le promulguent dans le monde et agissent sur lui (Autissier *et al.*, 2012).

Le *sensemaking* « ne porte pas sur la vérité ou les bons choix, mais sur la reformulation continue d'une histoire émergente afin qu'elle devienne plus complète » (Autissier *et al.*, 2012, p. 36). Gioia et Chittipeddi distinguent le *sensemaking* du *sensegiving*. Le *sensegiving* est un « processus visant à influencer le *sensemaking* et la construction de sens des autres, à travers une redéfinition privilégiée de la réalité organisationnelle » (1991, p. 442). C'est à cet effet un concept intéressant pour étudier les processus de pouvoir selon Autissier *et al.* (2012). Par exemple, pour ces deux auteurs, les menaces et les opportunités personnelles et organisationnelles stimulent le *sensemaking* d'un leader, ce qui l'amène à transmettre stratégiquement le sens du développement qu'il souhaite que les autres acceptent. Le *sensegiving* constitue également un élément de la construction collective de la réalité. À ce titre, il influence le *sensemaking* des individus.

Dans cette optique, Autissier *et al.* (2012) considèrent que le changement peut être fort ou faible et nécessiter du temps. Son pilotage et son contrôle sont difficiles.

2.12. L'approche de la praxis :

Cette approche s'appuie sur la tradition de la stratégie comme processus (Mintzberg, 1990) et s'inspire de la pratique issue de la théorie sociale, pour examiner les pratiques stratégiques en usage. Le principal apport de cette logique est le développement conceptuel fondé sur l'activité afin d'analyser la dynamique de la stratégie (Autissier *et al.* 2012). Celle-ci est définie selon ces derniers auteurs comme « *un pattern de flux d'activité visant des buts dans le temps* » (2012, p. 37). Cette approche met en exergue la notion de durabilité, tout en attirant l'attention sur les processus par lesquels les stratégies émergent, changent ou encore se reproduisent.

La définition de la stratégie comme un *pattern* d'activités souligne la notion de pratique, qui porte sur les méthodes institutionnalisées sur lesquelles les managers s'appuient pour façonner l'activité stratégique. Deux types généraux de pratiques - procédurales et interactives - sont identifiés comme des éléments clés permettant aux managers de façonner la stratégie. L'utilisation de ces pratiques est appelée *strategizing*:

- le *strategizing* procédural est l'utilisation de pratiques administratives formelles, comme les business plan ou les dispositifs de surveillance qui permettent de construire la stratégie en structurant les routines liées à l'allocation des ressources et aux autres décisions organisationnelles clés ;
- le *strategizing* interactif fait référence à l'utilisation des communications en face à face pour construire la stratégie en créant des cadres pour délimiter le comportement adéquat.

D'après Autissier *et al.* (2012), ces concepts sont utilisés pour construire une matrice de stratégies pratiques conduisant à l'évaluation à partir de la légitimité structurelle ou interprétative. Dans une stratégie avec une légitimité structurelle élevée, mais une légitimité interprétative faible, par exemple, le *strategizing* procédural aura tendance à dominer.

Section 3 : Les modèles à phases du processus de changement :

De nombreux auteurs ont présenté le processus du changement comme ayant un début et une fin (Latiri-Dardour, 2006). Cette approche temporelle présente le changement sous forme de phases, séquences ou étapes. Dans la littérature, nous avons repéré plusieurs modèles de changement linéaires ayant au minimum trois phases. Ces modèles doivent constituer des guides pour l'action (Soparnot, 2004).

Nous présenterons dans cette section le modèle de Lewin (1947), celui de Weick (1969), celui de Kotter (1996), celui de Collerette *et al.* (1997), le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) ainsi que le modèle de Zid (2006).

3.1. Le modèle de Lewin (1947) :

Dans la lignée des travaux sur les groupes, Lewin (1947a, 1947b, 1952, 1975) propose un modèle de changement, devenu un classique. Ce modèle propose un processus de changement en trois phases : la dé cristallisation, le déplacement et la cristallisation. Ces phases s'appliquent tant aux organisations, qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires du changement.

- *La phase de décrystallisation (Unfreezing)* : fait référence à l'abandon des comportements habituels et à la mise en place d'une motivation à même de permettre un changement. Il est possible d'obtenir cette décrystallisation grâce aux discussions de groupe qui conduisent à une remise en cause des normes établies (les habitudes du groupe, ses comportements et ses perceptions). Ce déséquilibre va permettre l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. Ce déséquilibre a pour origine l'insatisfaction de la situation actuelle qui déclenche des mécanismes d'inconfort, d'anxiété et d'insécurité psychologique. Il favorise la prise de conscience du besoin de changer et de désapprentissage des comportements actuels au profit d'autres comportements.
- *La phase de déplacement (Move)* : donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente de nouvelles pratiques.
- *La phase de cristallisation (Freezing)* : cette étape du processus du changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Il s'agit donc de la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements. En outre, au cours de cette phase, l'organisation assiste à l'enracinement de nouvelles normes et à l'apparition d'une nouvelle culture. La recristallisation empêche donc tout retour à l'état initial.

Le modèle en trois phases de Lewin a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple des processus de changement. Néanmoins, certains auteurs lui reprochent une approche trop linéaire du changement, ne laissant la place ni au chevauchement des phases, ni à une dynamique d'apprentissage continu (Autissier *et al.*, 2014). Aussi, il est à noter que dans les organisations contemporaines la notion de cristallisation devient difficile à cerner car les organisations sont en changement permanent.

3.2. Le modèle de Weick (1969) :

Weick, connu pour avoir façonné la théorie du *sensemaking*, a proposé en 1969 le modèle ASR (Activation, Sélection, Rétention) pour expliquer les évolutions intra-organisationnelles, inscrivant l'organisation dans un processus d'échanges réciproques entre elle-même et son environnement.

Les changements (qualifiés de changements écologiques par Weick) ont lieu dans l'environnement des individus. Ils vont les contraindre à s'adapter. Certaines de ces situations vont retenir l'attention des personnes et vont donner lieu à un travail d'interprétation collective. «*Les changements écologiques fournissent donc une partie de la matière première qui va servir de substrat à l'élaboration du sens. L'expérience passée au cours de laquelle certains changements écologiques ont déjà été interprétés fournit le reste de cette matière première* » (Koenig, 1996a, p. 65).

L'activation de l'environnement (ou enactment) : permet, «*face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement* » (Koenig, 1996a p. 66). Ainsi, lors de la phase

d'activation, les dirigeants collectent les informations en rapport avec l'environnement et mobilisent les acteurs afin de réduire l'incertitude tout en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action suivante a trait à la modification de l'environnement, influençant ainsi indirectement la conduite ultérieure de l'organisation. L'activation est considérée comme un processus en boucle qui permet de considérer l'environnement comme une production sociale.

La sélection : s'opère alors dans le temps sur diverses interprétations. En effet, une fois activées, les situations produisent de l'équivocité (Weick, 1979). Cette dernière souligne l'existence de diverses interprétations pour une même situation. En présence d'une situation perçue comme peu équivoque, les individus auront tendance à puiser leurs interprétations dans un répertoire connu et codifié. À contrario, les individus vont entrer dans des cycles d'interactions qui visent à réduire cette équivocité. Le processus de sélection a pour ambition de réduire l'équivocité tout en donnant aux situations une forme.

La rétention : consiste à stocker les nouveaux segments d'expérience (activés et interprétés), pour servir à nouveau à des actions et des interprétations futures (Koenig, 1996a).

Avec le modèle ASR, la vie sociale peut être envisagée comme un processus continu d'échanges, d'interprétation et d'adaptations mutuelles. Les évolutions sont graduelles, continues, et fixées par l'action des acteurs. Le changement se réalise sans rupture brutale. « *Les notions de changement et de transformation sont alors pensées comme des construits collectifs par les acteurs de terrain dans une logique de fabrication inductive* » (Autissier *et al.*, 2014, p. 73).

3.3. Le modèle de Kotter (1996) :

En 1996, Kotter est l'un des premiers penseurs du changement à poser la problématique du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement (Autissier *et al.*, 2014). Considérant que la conduite du changement donne beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement), il suggère un modèle de déploiement du changement par les managers. Il réhabilite ainsi le rôle du manager dans la réussite des changements.

En effet, dans son célèbre ouvrage *Leading change* (1996), Kotter déclare que les changements ne se jouent pas dans les projets, mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Il met en avant le rôle structurant et hautement contributif du manager dans les processus de changement en entreprise. Il affirme que le changement se construit aux deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets forment le dernier un tiers.

Kotter pense que le projet seul ne suffit pas et aura peu de chance de réussir s'il n'est pas relayé par les managers. Il prétend à ce titre que les leviers de la conduite du changement ont des effets limités, sans toutefois vraiment le démontrer. Pour lui, tout se joue dans la capacité d'« incarnation du changement » par les managers de première ligne.

Le modèle de Kotter constitue à la fois une méthodologie de gestion du changement pour les managers dans leur rôle de relais du changement sur le terrain, mais aussi un référentiel de compétence qu'ils doivent maîtriser (Autissier *et al.*, 2014). Ces derniers auteurs ajoutent que le modèle de Kotter sert de structure à de nombreuses formations sur le thème « être manager du

changement ». Kotter propose un modèle de management du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes clés, une référence depuis sa parution en 1996.

Tableau n°2 : Le modèle de management du changement selon Kotter

Préparer le changement	Engager le changement
<p>1. Mettre en place un argumentaire qui répond à la question : pourquoi changer maintenant ?</p> <p>2. Identifier les personnes ou les groupes qui relaieront le changement.</p>	<p>3. Élaborer une vision et une stratégie de changement</p> <p>4. Communiquer la vision relative au changement.</p>
Ancrer le changement	Réaliser le changement
<p>7. S'assurer des compétences pour amplifier le changement.</p> <p>8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture.</p>	<p>5. Traiter tout ce qui entrave le changement</p> <p>6. Obtenir des résultats rapidement et les montrer</p>

Source : Kotter (1996)

- **Étape 1** : Développer l'argumentaire (pourquoi changer ?). Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et la faisabilité du changement ;
- **Étape 2** : Identifier les groupes relais. Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats ;
- **Étape 3** : Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies des différents acteurs. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle souhaitée. Ensuite pour combler cet écart, il est nécessaire d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs ;
- **Étape 4** : Communiquer la vision du changement. Les instigateurs du changement doivent véhiculer un message attrayant, simple et intelligible ;
- **Étape 5** : Traiter les obstacles aux changements. Quels sont les lieux de résistance et de blocage? Tous les éléments de crainte et d'opposition doivent être traités et leurs effets atténués ;
- **Étape 6** : Obtenir des résultats rapidement et les montrer afin de crédibiliser le changement et motiver les acteurs ;

- **Étape 7** : S'assurer des compétences et des postures pour intensifier le changement. Tout dirigeant doit avoir une cartographie de ses collaborateurs en termes d'attentes et de postures afin de savoir quels seront les relais du changement ;
- **Étape 8** : Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles (Autissier *et al.*, 2014). En effet, il s'agit d'ancrer les nouvelles approches dans la culture. « *cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 52). Ainsi, Kotter place le changement de culture en fin de processus après que les acteurs aient changé leurs comportements et qu'ils aient pris conscience des avantages de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter et Schlesinger (1979) suggèrent aux dirigeants de comprendre au préalable la culture existante, considérée comme une source potentielle de résistances.

Le modèle de Kotter décrit en 8 étapes la manière dont un manager incarne et relaie opérationnellement le changement auprès de ses équipes. Ce modèle traite essentiellement de la manière dont un manager décline un projet de changement dans son environnement mais il ne montre pas comment il gère le changement au quotidien avec son équipe.

3.4. Le modèle de Collerette *et al.* (1997) :

À travers leur modèle qui s'inspire de celui de Lewin (1947), Collerette *et al.* (1997), expliquent ce que ressentent les acteurs confrontés au changement et la façon avec laquelle ils s'y adaptent.

Collerette *et al.* (1997) présentent un modèle composé de quatre phases: **l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration**. Ces quatre phases se rapprochent de celles du modèle Lewinien (Zid, 2006). En effet « *l'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la dé cristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation* » (Collerette *et al.*, 1997, p. 25).

L'éveil fait référence à une activité mentale qui vise à s'interroger sur l'utilité de prêter ou non attention à une quelconque pression en lien avec le changement. Cette étape représente ainsi une opération de triage pendant laquelle l'acteur va décider s'il accepte ou refuse de contester sa représentation du réel. Si l'acteur accepte, la désintégration pourra débuter.

La désintégration consiste à « *déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative* » (Collerette *et al.*, 1997, p. 26). La désintégration ne conduit pas obligatoirement au changement.

Pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration qui constituent une déstabilisation du système, les acteurs commencent à développer certaines attitudes à l'égard du changement et choisiront d'être réceptifs ou réfractaires.

En outre, c'est pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration que des alliances et des coalitions entre les membres de l'organisation verront le jour.

Cette période s'accompagne d'insécurité et d'anxiété. Il s'agit aussi du moment pendant lequel les acteurs poseront le plus de questions tout en ressentant un mélange d'enthousiasme et d'exaspération, d'espoir et de méfiance.

Durant la phase de **reconstruction**, l'individu recherche de nouvelles significations qui vont l'amener à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en phase d'appropriation de nouvelles significations qui lui permettent de reconsidérer la perception qu'il se fait du réel. Ceci dit, pendant cette phase, l'acteur n'opère pas de choix définitif.

La phase d'**intégration** se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien (Zid, 2006). Lors de cette période, « *les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. C'est essentiellement une période d'ajustement* » (Collerette et al., 1997, p. 36).

3.5. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) :

Vandangeon-Derumez (1998) propose un modèle de changement en trois phases (Ben Kahla, 1999; Soparnot, 2004) : **la maturation, le déracinement et l'enracinement** se rapprochant de ceux de que nous avons présenté. Ce modèle est représenté dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Le modèle de changement de Vandangeon-Derumez (1998)

Phase	Activités.	Dimensions.	Dimensions.
Maturation	Identification d'un stimulus	opportunité	problème.
	Recherche d'information.	étude prospective	audit.
	Sensibilisation à l'idée du changement.	annonce	implication
	Mise en mouvement de l'organisation.	contrôlée	non contrôlée.
	Définition des grands axes du changement.	vision/cadre organisationnel.	démarche.
	Finalisation du projet de changement.	projet formalisé	projet peu formalisé.
Déracinement	Communication du projet de changement.	annonce	interaction
	Mise en œuvre du projet	brutale	progressive
	Génération de nouvelles idées.	induite	autonomie
	Développement d'initiatives.	par la hiérarchie	par la base
	Evaluation/sélection.	cadrée	non-cadrée
	Suivi de la mise en œuvre.	hiérarchique	interhiérarchique
	Formation.	axée sur les outils	axées sur la réflexion
	Accompagnement du changement.	ponctuel	structurel
Enracinement	Evaluation-bilan des actions engagées	directive	interactive
	Mise en cohérence des activités.	de foisonnement	d'accompagnement
	Correction des actions engagées.	réorientation	ajustement
	Changement durable.	implantation d'un cadre de travail stable	formalisation de la vision

Source : Vandangeon-Derumez (1998) citée par Ben Kahla (1999, p. 11)

3.6. Le modèle de Zid (2006) :

Ce modèle s'inspire de plusieurs autres modèles, notamment de ceux que nous avons présenté, et fait correspondre aux différentes phases (du modèle de Lewin et de celui de Collerette *et al.*) ce que Zid (2006) nomme : les grandes étapes de la démarche du changement. Ces étapes sont au nombre de quatre comme suit : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Le diagnostic représente une série d'activités permettant d'avoir une vision plus claire et plus précise de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche aussi bien le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de faire une étude systématique pour cerner les particularités du système et, à partir de là, trouver les solutions adéquates en ciblant les moyens et les modalités d'action.

La planification « consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus » (Zid, 2006, p. 34). Le contenu vise à « clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions » (Collerette et al., 1997, p.50). Pour ce qui est du processus, il faut s'atteler à trouver la façon la plus efficace d'introduire et d'implanter les solutions retenues.

La planification se doit d'être une activité continue. À ce titre, il n'y a pas selon l'auteur de planification définitive dans la mesure où des événements imprévisibles peuvent surgir et bouleverser les plans établis.

L'exécution : il s'agit du moment de mettre en œuvre le plan d'action établi. Cette concrétisation exige souvent un encadrement efficace du système qui changera obligatoirement.

En dernier, vient l'étape de l'**évaluation des résultats**, qui représente une étape fondamentale de notre travail et qui est selon l'auteur un nouveau diagnostic. « Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions: (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée » (Zid, 2006, p. 35).

Section 4 : La résistance au changement, l'apprentissage, l'acceptation du changement et son appropriation :

La littérature associe souvent des phénomènes tels que : la résistance, l'apprentissage, l'acceptation ou encore l'appropriation au processus du changement organisationnel. À ce titre, nous avons jugé utile d'explicitier ces phénomènes tout en mettant en lumière leurs relations avec le changement organisationnel.

4.1. La résistance au changement :

Reitter, Chevalier, Laroche, Mendoza et Pulicani (1991, p. 47), considèrent qu'il est « *inévitabile que l'on rencontre des difficultés au cours de l'élaboration du projet de changement et de sa mise en œuvre* ». En effet, plusieurs facteurs peuvent entraver la mise en œuvre d'un processus de changement. Comme le stipule Argyris (1995, p. 61) « *il est indispensable que le processus de transformation d'une situation en une autre ne génère ni embarras ni menace, sinon les effets dysfonctionnels seront activés* ». Toutes ces citations montrent que le pilotage du changement organisationnel et sa réussite sont sujets à des difficultés qu'il importe de cerner. Parmi les difficultés inhérentes au pilotage du changement organisationnel : la résistance au changement.

Bareil (2004), reprend la phrase suivante : « *Qui dit changement, dit résistance au changement* » pour démontrer à quel point le phénomène de résistance est corrélé au changement.

En effet, et comme le rappelle Vas et Vande Velde (2000), les discours managériaux et la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des raisons principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements et à son pilotage.

Le changement est synonyme d'anxiété (Perret, 1996) car comme le rappelle Autissier et Moutot (2013, p. 167) : « *changer signifie perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. En fonction de leurs aspirations, de leurs habitudes et de leurs personnalités, un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet* ».

Bareil (2004) souligne que l'importance du phénomène de la résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux qui y sont consacrés. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement toujours selon la même auteure.

Face à l'importance de ce phénomène pour le changement et eu égard à la multiplicité des travaux mettant en relation le changement et la résistance, il nous paraît nécessaire de présenter quelques définitions, formes et causes de la résistance au changement.

4.1.1. Définitions :

En contexte organisationnel, la résistance est synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition (Bareil, 2004).

Collerette *et al.* (1997, p. 94), considèrent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486 cités par Bareil, 2004, p. 3), la résistance au changement peut être définie comme étant « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ».

Bareil et Savoie (1999, p. 151), pour leur part, la définissent comme suit: « *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* ».

Il est clair, à travers ces quelques définitions, que la résistance au changement est un phénomène, souvent à consonance négative, inhérent à la vie organisationnelle.

Nous nous penchons dans ce qui suit sur les formes de résistances qui peuvent se développer dans l'organisation.

4.1.2. Formes de résistance au changement :

Selon Bareil (2004), la résistance au changement peut se manifester de manière individuelle ou collective comme elle peut se manifester de manière active (explicite) ou passive (implicite).

Bareil (2004) affirme que la résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive se manifesterait plutôt par des gestes d'opposition

plus subtils et moins directs. Sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, l'auteure note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement.

Carton (1997) a présenté, pour sa part, quatre principales formes de résistance dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », il s'agit de : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage.

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

L'argumentation : Un changement non argumenté n'est souvent pas intégré (Vas et Vande Velde, 2000). L'argumentation peut prendre la forme d'une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure (Vas et Vande Velde, 2000). Il s'agit selon Carton d'une forme utile de résistance.

La révolte : se produit « lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé » (Vas et Vande Velde, 2000, p. 6). La révolte prend différentes formes telles que l'action syndicale, la grève, la demande de mutation ou la menace de démission. La révolte est la plupart du temps précédée d'une argumentation menaçante (Vas et Vande Velde, 2000). « Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation » (Vas et Vande Velde, 2000, p. 6).

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

Capet, Gausse et Meunier (1986) proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistances, il s'agit du refus, de la réticence, du rejet et de la rétorsion qu'ils présentent comme suit :

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

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

Le rejet : qui traduit le fait où la majorité des acteurs restent attachés à l'ancien paradigme organisationnel,

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

Après avoir passé en revue quelques formes possibles de résistances, il paraît utile de connaître les origines de ce phénomène.

4.1.3. Les origines de la résistance au changement :

Les sources de la résistance au changement sont multiples. Néanmoins, nous proposons trois catégories de facteurs à l'origine de la résistance au changement : les facteurs individuels, les facteurs liés au collectif ou au groupe et les facteurs liés au système organisationnel.

4.1.3.1. Les facteurs individuels de la résistance au changement :

Autissier et Moutot (2013) soulignent que l'être humain a naturellement peur du changement. Ainsi, Kotter et Schlesinger (1979) ont identifié quatre raisons qui expliquent la résistance d'un individu.

- **l'intérêt personnel** : les acteurs peuvent être davantage préoccupés par les conséquences du changement sur leur propre situation que sur ses effets sur l'organisation,
- **les malentendus** parce que les problèmes de communication et l'insuffisance d'informations peuvent provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et amènent ainsi les acteurs à résister,
- **une différence de perception de la situation** : les auteurs estiment que les individus résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet en ce sens qu'ils peuvent être en désaccord avec les raisons, les avantages et les inconvénients du changement,
- **une tolérance faible au changement** : qui traduit le fait que les individus ont tendance à pencher pour la stabilité plutôt que le changement par peur de ne pas être à la hauteur des espérances.

Selon Vas et Vande Velde (2000), Brenot et Tuvée (1996, p. 91) catégorisent les origines des résistances individuelles comme suit :

- Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, d'ouverture d'esprit ;
- Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) ;
- Les facteurs économiques ;
- Les attitudes et les préjugés ;
- Les conflits et les craintes, le sentiment d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Kanter (2001), pour sa part, explique que les destinataires résistent au changement pour plusieurs raisons telles que :

- la perte de contrôle, mettant en exergue un trop grand nombre d'actions engagées vers les individus et trop peu d'actions engagées par eux ;

- la trop forte incertitude touchant aux étapes suivantes et aux actions futures (incertitude liée au manque d'informations) ;
- le manque d'informations quand les décisions sont exposées sans préparation préalable ;
- les coûts de confusion lorsque trop de choses changent simultanément et que les routines sont interrompues ;
- le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux individus le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs collègues.

Alain (1996), souligne le manque de motivation, d'habileté et l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité comme variables individuelles de résistance au changement.

Il est à noter également que pour Crozier et Friedberg (1977), l'intérêt individuel est un élément central lié à la résistance au changement. Ces deux auteurs stipulent que les individus résistent au changement quand ils considèrent que cette transformation n'a aucun intérêt personnel. L'individu établit, selon ces mêmes auteurs une sorte d'arbitrage en matière d'avantages et d'inconvénients que peut apporter le changement. Cet arbitrage peut être fait d'une façon plus narcissique (Latiri-Dardour, 2006), se référant aux conséquences du changement concernant l'épanouissement de la personnalité ou au contraire « *comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne* » (Perret, 1996, p. 11 cité par Latiri-Dardour, 2006, p. 114).

Pour conclure sur les causes individuelles de la résistance au changement, nous mettons en exergue les causes présentées par Scott et Jaffe (1992) reprises par Bareil (2004) et qui expliquent la résistance par différents types de pertes relatives à l'abandon de certains acquis satisfaisants tels que : la perte de pouvoir, la perte de sécurité, la perte de relations sociales, la perte de territoire ou encore la perte de l'utilité.

D'autres causes sont à rechercher au niveau du collectif ou du groupe et dans la dynamique des organisations.

4.1.3.2. Les facteurs liés au collectif ou au groupe :

Ce facteur a trait à l'influence du groupe que Soparnot (2013) nomme la résistance collective. « *Le comportement d'un acteur face au changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère* » (Soparnot, 2013, p. 28 qui cite Mayo, 1933). Soparnot considère que « *Le groupe fonctionne selon des règles établies (normes, rites...). Leur intériorisation est si forte que les membres achètent leur intégration en se conformant à ces règles. Puisque le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien et mal, ce qui est souhaitable et non souhaitable, le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes* ». (Soparnot, 2013, p. 28)

Il est à rappeler que Lewin (1951), qui s'est penché sur la dynamique de groupe et « *qui a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe* » (Vas et Vande Velde, 2000, p. 3) a prouvé « *que pour changer un individu, il fallait agir sur ces normes* » (Soparnot, 2013, p. 28). Le groupe peut afficher une résistance si

les valeurs, les normes sociales, et les références auxquelles il se réfère sont en contradiction avec le changement (Vas et Vande Velde, 2000). Si les acquis et les privilèges (tels que les temps de pause, horaires, etc...) ainsi que les réseaux informels et les relations sociales sont menacés (Bareil, 2004), des actions menées par des groupes officiels (tel que les syndicats) peuvent avoir lieu (Soparnot, 2013).

4.1.3.3. Les facteurs liés au système organisationnel de la résistance au changement :

La résistance au changement peut aussi avoir pour origine le système organisationnel (Bareil, 2004). Ainsi, « *La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place* » (Bareil, 2004, p. 3).

Vas et Vande Velde (2000, p. 5) rappellent que « *L'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984) est un des courants qui défend fortement l'inertie structurelle des organisations en partant de l'idée que les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions rationnellement* ». Vas et Vande Velde (2000) indiquent que Hannan et Freeman (1984) soulignent l'importance des routines standardisées et de l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations. Ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement selon Vas et Vande Velde (2000). Comme nous l'avons indiqué dans la section consacrée aux approches du changement, Hannan et Freeman estiment que ce ne sont pas les organisations qui s'adaptent à leur environnement, mais l'environnement lui-même qui sélectionne certaines organisations, garantissant ainsi leur survie. Ce processus de sélection naturelle choisit les organisations dont l'action collective est capable de produire un niveau stable de performance, c'est-à-dire, celles qui sont à même de reproduire les séquences de décisions et d'actions ayant mené à ce niveau de performance (les organisations faisant preuve de stabilité). Pour cette raison, l'inertie des organisations est le résultat du processus de sélection naturelle (Hannan et Freeman, 1984). Le changement est alors appréhendé comme une action déstabilisante, pouvant avoir des effets négatifs sur la probabilité de survie de l'organisation qui l'engage (Singh *et al.* 1986). Hannan et Freeman (1984) ajoutent que les organisations réagissent lentement aux menaces et opportunités de leur environnement, causant une inadaptation, provisoire ou à long terme, de l'organisation avec son environnement. Cette lenteur à réagir aux variations de l'environnement est due aux fortes pressions pour garantir l'inertie en interne (difficulté de transférer les investissements d'une activité vers une autre, accès à l'information qui contraint la prise de décision, contraintes générées par la politique interne et la culture organisationnelle) et en externe (barrières légales et fiscales qui limitent les entrées et les sorties du marché, coûts d'acquisition des informations sur le secteur, légitimité externe, rationalité collective).

En outre, selon Vas et Vande Velde (2000), plusieurs travaux ont abordé la conception d'inertie de l'organisation en soulignant le rôle du passé dans l'explication de l'évolution ou pas de l'organisation (Boeker, 1989; Kimberly, 1979). Miller et Friesen (1980), par exemple parlent de "strategic momentum" qui fait que les organisations s'adaptent très lentement aux changements environnementaux (Vas et Vande Velde, 2000). Quinn (1980), quant à lui considère que les organisations ont généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement (Vas et Vande Velde, 2000).

Le concept d'inertie et sa relation avec la résistance au niveau organisationnel nous conduit à nous intéresser brièvement à la capacité de changement des organisations en prenant comme cadre de référence les travaux de Hafsi et Demers (1997).

Selon ces deux auteurs, la littérature classique met en évidence cinq grands facteurs qui viennent influencer la capacité de changement : (1) l'environnement, (2) la culture, (3) la structure, (4) la finalité de l'organisation (5) ses dirigeants. Les trois premiers sont des facteurs plutôt déterministes. Ils contraignent le comportement de l'organisation en le rendant plus prévisible. Ils considèrent que l'organisation n'a qu'un effet limité, à court terme sur son environnement et sur sa culture. Lorsque l'organisation devient plus complexe, elle est aussi considérablement contrainte par sa structure. Bien que celle-ci puisse être modifiée par les dirigeants, les relations de cause à effet échappent à leur compréhension. À contrario, la finalité, la nature et les caractéristiques du leadership ont un caractère plus volontariste en ce sens qu'ils auraient plutôt tendance à stimuler l'action vers une direction choisie.

L'environnement est constitué d'événements et de normes qui s'imposent à l'organisation. Ainsi, par exemple, Hafsi et Demers (1997) indiquent que le comportement des concurrents détermine le niveau de performance qui est considéré comme acceptable. De même, les préoccupations de la société et les pressions qu'exercent les multiples groupes qui la représentent, deviennent progressivement des normes qui s'imposent à l'organisation.

La culture est un produit historique, qui est fait de valeurs, de croyances, de normes et de pratiques, qui permet aux membres de l'organisation d'être compréhensibles les uns aux autres, et donc de converger de manière économique. Selon les deux auteurs, la culture est dans la majorité des cas profondément enracinée ce qui la rend difficile à modifier, du moins à court terme. Elle est ainsi à la source des forces mais aussi des faiblesses de l'organisation car elle oriente fortement le fonctionnement global au sein de l'organisation.

La structure représente « *l'ensemble des mécanismes de fonctionnement de l'organisation, allant des règles de répartition des tâches, à celles permettant leur coordination, en passant par les règles de récompense et punition, d'évaluation et de contrôle, de formation et de comportement formel au sein de l'organisation* » (Hafsi et Demers, 1997, p. 51). Quand le degré de complexité de l'organisation est élevé, la construction est tellement complexe que les ajustements n'ont qu'un effet superficiel sur le fonctionnement réel. En d'autres termes la structure est aussi dans la tête et dans les cœurs (Hafsi, 1995 cité par Hafsi et Demers, 1997).

La finalité est considérée comme le guide de l'organisation. Il s'agit, selon les deux auteurs, d'une orientation qui indique en termes généraux la direction que l'organisation doit prendre. Elle donne l'opportunité aux membres de l'organisation de préciser leur identité au sein de cette entité et donc de fonctionner sans avoir besoin de règles détaillées qui les guide. Ceci est important lorsque le niveau de complexité est tel qu'il empêche l'énoncé de règles ou d'objectifs très précis. C'est un énoncé plus général, mais aussi suffisamment distinctif pour ne pas être un énoncé vide de sens. La différence entre finalité et culture est, selon les deux auteurs, que la première fait référence à la direction vers laquelle l'organisation va ou doit aller, tandis que la seconde a trait aux valeurs et pratiques qui font le comportement quotidien des membres de l'organisation.

Pour Hafsi et Demers (1997), **les dirigeants** sont le facteur le plus dynamique de l'organisation. Ils ont tendance à rejeter le déterminisme émanant de l'environnement et le poids de la culture et des structures, en tentant de les transformer. La structure est souvent modifiée pour les besoins du changement, mais de plus beaucoup de théories considèrent que l'environnement et la culture peuvent aussi être modifiés, en prenant le temps (Hafsi et Demers, 1997).

Tous ces facteurs jouent un rôle déterminant dans le comportement des membres de l'organisation. Ils peuvent accroître la volonté de changer, ce que les auteurs appellent le «stress», ou la résistance au changement, «l'inertie». Ainsi, les deux auteurs précisent qu'un environnement dynamique révèle les comportements qui sont valorisés et les normes qui sont utilisées pour l'évaluation. Selon le comportement actuel des membres de l'organisation, il peut conduire à changer pour s'adapter ou au contraire encourager la stabilité. En particulier, lorsque les attentes de l'environnement sont ambiguës, la tendance à la stabilité va s'amplifier. Aussi, certains changements peuvent être en harmonie avec la culture et peuvent être réalisés aisément, tandis que d'autres sont perçus comme une remise en cause inconcevable. Finalement, structure et finalité encouragent ou découragent les comportements qui sont en accord ou en contradiction avec leur logique. Cependant, ces divers facteurs sont interconnectés et doivent être cohérents entre eux. Ainsi, la structure ne génère les comportements escomptés que lorsque celle-ci est claire et en adéquation avec la culture, la finalité et l'environnement.

Les deux auteurs considèrent qu'inertie et stress agissent comme des stocks. L'équilibre entre ces stocks détermine la capacité de changement. Lorsque le stress est plus important que l'inertie, la tendance est à accepter le changement et à le réaliser. Par contre, lorsque l'inertie est grande, la capacité de changer est faible et toute tentative de changement rencontrera des barrières. Il n'y a que lorsque le stress est suffisamment grand que l'organisation est prête au changement. Hafsi et Demers précisent que « l'art du changement » consiste à créer un stress suffisant pour que le stock d'inertie soit contrebalancé.

En outre, la résistance au changement, quelle que soit son origine et sa forme, ne représente pas la seule cause de difficulté ou d'échec d'une démarche de changement (Latiri-Dardour, 2006). Les raisons qui peuvent faire en sorte qu'un changement échoue peuvent être : « *une vision mal définie et non partagée, un changement prescrit inhibant les initiatives ou encore une communication déficiente* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 120) auxquels Kotter (2000) ajoute la sous-estimation des obstacles, ou encore le fait de ne pas ancrer le changement dans la culture organisationnelle.

Enfin, Kotter (2000) considère que l'échec du changement représente un aspect positif pour l'organisation. En effet, selon cet auteur, un changement raté provoque un apprentissage organisationnel permettant d'éviter certaines erreurs dans les démarches de changement futures et ce du fait de l'expérience engrangée. Ainsi, l'apprentissage organisationnel est un des effets tangibles du changement (Latiri-Dardour, 2006). Senge (1990) va dans ce sens et définit l'organisation apprenante comme celle qui a les capacités de changer continuellement car elle a assimilé la manière de changer efficacement.

Guilhon (1998), pour sa part, considère que les périodes de changement incarnent des processus d'apprentissage organisationnel (des périodes apprenantes) suivies de périodes plus stables qui incarnent des phases de compréhension des modalités relatives au changement.

À partir de là, il nous semble nécessaire d'examiner le lien qui existe entre le changement organisationnel et l'apprentissage organisationnel qui sont considérés comme deux processus proches l'un de l'autre.

4.2. L'apprentissage associé au changement :

En présentant l'approche psychologique relative au changement, nous avons indiqué que l'apprentissage est appréhendé comme l'un des contributeurs les plus importants au management des transitions de changement. En effet, et comme le rappelle Nouiga (2003) en reprenant une conclusion de Kourilsky, tout changement passe par un apprentissage. Pour Soparnot (2004, p. 36) qui cite Denis et Champagne (1990), « *la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages* ». Par ailleurs, au cours de notre recherche, nous avons constaté que de nombreux travaux traitant du changement organisationnel abordaient le sujet de l'apprentissage.

Avant de présenter quelques travaux ayant associé l'apprentissage au changement et considérés comme des contributions majeures dans ce domaine, il est nécessaire de donner quelques définitions de l'apprentissage.

4.2.1. Définitions de l'apprentissage :

Huber (1991), définit l'apprentissage organisationnel comme étant un processus par le biais duquel une personne, un service ou un groupe fait l'acquisition de savoirs qui sont potentiellement utiles à l'organisation et grâce auxquels cette dernière élargit son répertoire de comportements possibles. Pour Weick et Roberts (1993), l'apprentissage est un processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées. Argyris et Schön (1978), quant à eux, définissent l'apprentissage comme un processus qui permet de déceler et de corriger les erreurs, lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels. Bateson (1977) va dans ce sens et indique que l'apprentissage est une séquence « d'essai-et-erreur ».

L'apprentissage est vu comme une adaptation des organisations vis à vis des pressions qu'elles subissent de la part de leur environnement en vue de l'amélioration de leurs performances.

L'apprentissage se définit aussi comme un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 1994, p. 78).

4.2.2. Les travaux d'Argyris et Schön (1978) et d'Argyris (1995) :

Dans ses travaux, Argyris s'intéresse au concept d'apprentissage ainsi qu'aux conditions rendant possible celui-ci (Autissier *et al.*, 2014). En analysant comment s'effectue l'apprentissage au niveau des individus, entre les individus et au niveau de l'organisation, il met en évidence, avec son collègue Schön, deux niveaux d'apprentissage (simple boucle et double boucle).

L'approche d'Argyris présente l'intérêt, notamment lorsque l'on traite du changement, d'inscrire l'apprentissage dans l'action (Autissier *et al.*, 2014). Ainsi, pour Argyris, ce que l'on apprend est indissociable de la façon dont on l'apprend (les savoirs sont à cet effet acquis dans la pratique quotidienne). Et si l'on apprend, c'est également pour agir de façon plus efficace c'est à dire qu'on ne standardise et on n'inscrit dans les routines organisationnelles que les actions ayant démontré leurs efficacité.

▪ **Apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle :**

Comme nous l'avons indiqué, Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme un processus qui permet de déceler et de corriger les erreurs qui représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels.

La théorie d'Argyris (1995) distingue entre deux types de théories d'action dans l'organisation.

Les théories d'action se définissent comme un ensemble de connaissances organisationnelles, qui peuvent être assimilées à des convictions guidant les actions des individus et des organisations. Ainsi, face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses théories d'action pour produire une stratégie capable d'atteindre le résultat souhaité (Argyris et Schön, 2002). Les théories d'action constituent donc, la base des stratégies d'action engagées par les individus. Ces théories, propres à chaque être humain et à chaque organisation, sont enregistrées dans leur mémoire. Ainsi, pour diagnostiquer un problème, inventer ou encore évaluer une solution, l'individu, ou l'organisation, fait appel à ses théories d'action, en extrait des plans d'action, qui vont lui indiquer comment s'y prendre.

Les théories d'action sont composées des théories affirmées et des théories d'usage.

- les **théories affirmées** : contiennent les valeurs, croyances et les attitudes affichées par les individus ;
- et les **théories d'usage** : font référence aux valeurs, croyances et attitudes qui guident les actions et comportements des individus, face à des situations embarrassantes et/ou stressantes.

Les théories affirmées révèlent une grande diversité de croyances, attitudes et valeurs propres à chaque individu, contrairement aux théories d'usage qui sont peu différentes d'un individu à un autre.

L'apprentissage est susceptible de s'opérer lorsque l'individu est en mesure de constater l'écart entre les effets escomptés des stratégies d'action et les résultats réels des actions engagées. À ce titre, la volonté d'atténuation de cet écart peut engendrer selon Argyris et Schön (1978) deux types d'apprentissage : l'apprentissage simple boucle et l'apprentissage double boucle.

- **L'apprentissage simple boucle** : L'apprentissage simple boucle se produit lorsque, face à un écart, l'individu ou l'organisation modifie sa façon d'agir, son comportement (donc ses stratégies d'action), sans modifier les théories d'action qui lui ont servi à produire ses actes. Cet apprentissage est axé sur l'obtention de résultats : « *il s'agit d'atteindre au mieux les objectifs existants, en maintenant la performance organisationnelle dans les limites fixées par les valeurs et les normes en vigueur.* » (Argyris et Schön, 2002, p. 45 cités par Autissier *et al.*, 2014, p. 29). Ainsi, cette action de changement concernerait en premier lieu, le management

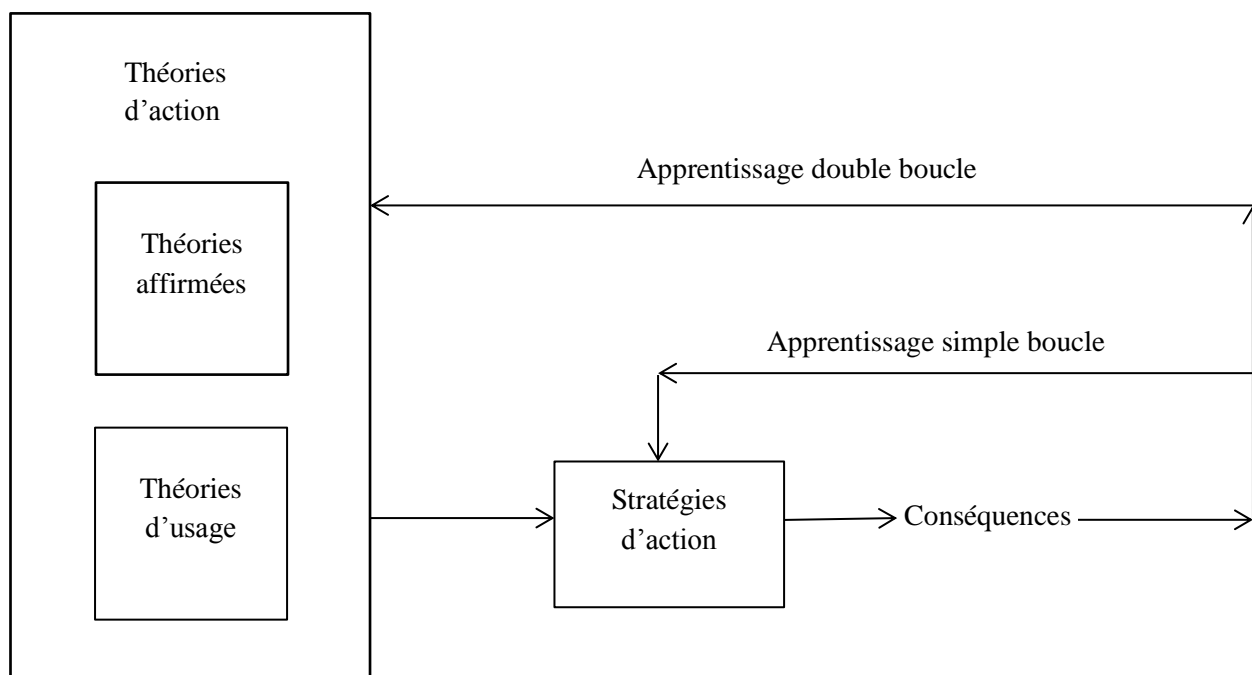
intermédiaire touchant des procédures et des objets bien circonscrits comme la diminution des coûts de production ou l'amélioration de la capacité d'une machine (Duncan, 1974 ; Kim, 1993 cités par Latiri-Dardour, 2006). Dans le cadre de l'apprentissage en « simple boucle », le changement se base sur des structures cognitives et des procédures existantes pour détecter et corriger d'éventuels dysfonctionnements.

- **L'apprentissage double boucle :** L'apprentissage double boucle, quant à lui, remet en cause les théories d'action. Il intervient lorsque la correction des erreurs demande un examen plus approfondi, bouleversant les valeurs et normes de l'individu et de l'organisation. Par conséquent, la dimension cognitive de l'organisation est remise en cause. En effet, Kim (1993) cité par Latiri-Dardour (2006) soutient cette dernière idée et considère l'apprentissage en double boucle comme une rupture avec les savoirs existants ce qui permet l'émergence de nouveaux modèles mentaux et de nouvelles théories d'action. Il est à ce titre déstabilisateur car plus profond (Hedberg, 1981) et intervient lorsque les dysfonctionnements persistent à l'issue d'un traitement par un apprentissage en simple boucle.

Pour expliquer la différence entre l'apprentissage simple boucle et l'apprentissage double boucle, Argyris (1995) utilise la métaphore du thermostat. Lorsque ce dernier constate la baisse ou la hausse de la température dans une pièce, il enclenche le chauffage ou au contraire l'arrête. Le thermostat permet ainsi d'adapter la chaleur à un niveau prédéfini, sans remettre en cause ce niveau ni la façon de chauffer la pièce. L'apprentissage est de ce point de vue-là en simple boucle. L'apprentissage double boucle nécessite de s'interroger sur le niveau prédéfini de la température (ce niveau est-il adapté à la taille de la pièce, la nature des matériaux isolants, la saison, etc.) ou encore sur le mode de chauffage (le mode de chauffage est-il le mieux adapté à la taille de la pièce, la nature des matériaux isolants, la saison, etc ?). Ainsi, Argyris conclut que « *l'apprentissage double boucle conduit à se poser des questions non seulement à propos des faits objectifs, mais au sujet des raisons et des causes de ces faits* » (Argyris, 2003, p. 157).

Pour Argyris, seul l'apprentissage en double boucle produit, un changement efficace et durable. Car, selon lui, l'apprentissage simple boucle, s'il peut améliorer une situation, n'est pas suffisant pour changer en profondeur les individus et les organisations. En donnant l'exemple d'une entreprise qui, confrontée à des problèmes d'innovation, réussit à relancer le taux d'innovation en constituant une cellule de réflexion, Argyris (2003) explique que le vrai problème n'a pas été résolu. La situation était connue des salariés depuis un certain temps et rien n'avait été engagé afin de la résoudre. Ainsi, l'apprentissage réalisé par l'organisation (apprentissage simple boucle) a favorisé le développement de l'innovation, mais n'a pas permis de comprendre pourquoi cette situation n'avait pas été dénoncée plus tôt. Argyris estime alors que le problème peut se représenter à tout moment, car le changement opéré n'a pas permis d'augmenter durablement les performances de l'organisation.

Afin de favoriser le changement des individus, mais aussi des organisations, il est nécessaire selon Argyris de développer l'apprentissage double boucle puisque ce dernier agit directement sur les théories d'action. Pour autant, pour Argyris (1995), l'apprentissage simple boucle est plus souvent accompli que l'apprentissage double boucle.

Figure n°2 : Apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle

Source : Argyris et Schon (2002, p. 44-45) cités par Autissier *et al.* (2014, p. 28)

Les travaux d'Argyris ne s'arrêtent pas à la mise en évidence des deux niveaux d'apprentissage. En effet, il est important de savoir pourquoi dans la plupart des situations, les organisations et les individus ont recours à l'apprentissage simple boucle. Pour Argyris, ce constat s'explique par le développement de théories d'usage et de routines défensives au niveau des individus et au sein de l'organisation.

Argyris distingue deux ensembles de théories d'usage (faisant elles-mêmes partie des théories d'action) : celles du modèle 1 ne permettant qu'un apprentissage en simple boucle et celles du modèle 2 favorisant l'apprentissage en double boucle.

Les théories d'usage du modèle 1 se composent de quatre théories d'action (Argyris, 1995) :

- Réaliser l'objectif fixé en gardant la maîtrise des situations ;
- Maximiser les gains ou minimiser les pertes ;
- Eliminer les émotions et sentiments négatifs ;
- Adopter la conduite qui semble la plus rationnelle, à savoir se fixer des objectifs précis qui serviront de repère à l'évaluation de la performance des actions.

Ces théories d'action donnent lieu aux stratégies d'action suivantes : « *défendre votre position ; évaluer les pensées et les actes d'autrui (ainsi que les vôtres) ; assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre* » (Argyris, 1995, p. 69). On y fait appel lorsque le problème auquel est confronté l'individu est gênant ou menaçant, le mettant dans l'embarras et/ou lui provoque du stress. Elles vont lui permettre de sauver la face en esquivant le problème, ou la menace, et en dissimulant cette esquivance. En utilisant ce type de stratégies, les individus font des suppositions ou des évaluations sans chercher à les vérifier ou les justifier, afin de garder, a minima, le contrôle de la situation pour obtenir le résultat souhaité. Les opinions sont avancées sans être analysées. Aussi, la responsabilité des problèmes est attribuée aux autres ou aux forces culturelles.

Les théories d'usage du modèle 1 sont souvent intériorisées par les individus, au point d'être considérées comme relevant d'un comportement normal, empêchant la personne, confrontée à un problème, de rentrer dans une logique d'apprentissage double boucle. Aussi, lorsque le problème est traité, la solution apportée reste de l'ordre d'un apprentissage simple boucle (changer de stratégie d'action) sans chercher les racines du problème et modifier les théories d'action.

Cependant, pour Argyris, l'utilisation des théories d'usage du modèle 1 n'est pas la seule explication du blocage de l'apprentissage en double boucle. À la tendance individuelle à mobiliser ces théories d'usage, s'ajoutent les routines défensives à savoir : « *toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes. Les "routines défensives" font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices.* » (Argyris, 1995, p. 29). Ces routines interviennent d'une manière permanente et sont indépendantes de la personnalité des individus. Lorsqu'elles s'installent, les questions sensibles entre individus ne peuvent plus être traitées, et progressivement le fait de ne plus pouvoir en parler est un sujet qui devient de plus en plus difficile à aborder. Les routines défensives peuvent empêcher l'organisation de détecter et de corriger des erreurs, elles gênent la résolution de problèmes ainsi que la prise de décision et sont à l'origine de la méfiance d'un certain nombre de personnes.

Les routines défensives apparaissent et s'auto-renforcent dans des contextes organisationnels spécifiques. Selon Argyris (2003) deux situations favorisent le développement de telles routines. La première situation concerne la responsabilité du salarié vis-à-vis de la direction : ainsi, la règle (ou routine défensive) veut que le premier informe la seconde, en toute sincérité, du bon comme du mauvais fonctionnement de l'unité dans laquelle il travaille, avec le risque d'être sanctionné en cas de retour négatif. Cacher les problèmes peut constituer pour le salarié un moyen d'éviter toute confrontation désagréable avec ses supérieurs. La seconde situation concerne la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des salariés et de l'entreprise : la règle (ou routine défensive) veut que le dirigeant assume toutes les responsabilités de la réussite de l'entreprise. À ce niveau, le changement constitue une importante prise de risque, car il nécessiterait une remise en cause de ce qui a été engagé antérieurement, ceci afin d'identifier les axes de progrès possibles. Pour cela, les dirigeants auront tendance à favoriser un apprentissage en simple boucle, et par là même, le renforcement des routines défensives de l'organisation (processus d'auto renforcement).

Argyris considère que les théories d'usage et les routines défensives se combinent pour favoriser les comportements défensifs : les individus, en mobilisant les théories d'usage, cherchent à échapper au problème et à en dissimuler l'esquive, ce qui aboutit, au niveau de l'organisation, à une esquive et une dissimulation généralisée, qui à son tour vient renforcer les comportements défensifs des individus et donc la mobilisation des théories d'usage. Les routines défensives se maintiennent par un raisonnement défensif de type « *si on évoque ce type de problème dans l'organisation, alors forcément on va au conflit, il est donc préférable de ne pas les aborder* » (Autissier *et al.*, 2014, p. 32).

Pour Argyris, si la personne veut s'engager dans un cycle d'apprentissage en double boucle, il est nécessaire qu'elle mobilise les théories d'usage du modèle 2. Celles-ci portent sur des valeurs directrices telles que : des informations validées, des choix libres réalisés en connaissance de cause et instituant un engagement personnel. Elles engendrent des stratégies d'action qui mettent en lumière la façon dont les acteurs ont établi leurs évaluations et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier (Argyris, 1995). En adoptant ce type de raisonnement, constructif, les individus acceptent de faire face aux problèmes embarrassants ou menaçants, diminuant par-là l'effet des routines défensives. C'est ainsi que les théories d'usage du modèle 2 permettent à l'individu de surpasser les routines défensives et de se lancer dans un cycle d'apprentissage en double boucle.

Argyris estime qu'il est important que les individus gardent le choix entre les deux apprentissages. Ce choix est primordial pour développer la capacité à changer des individus et des organisations. Cependant, il ne peut être fait si les dirigeants n'ont pas fait l'effort de s'interroger sur les valeurs qui constituent le moteur de l'action. Ainsi, si les routines défensives peuvent se développer au niveau de l'organisation comme de l'individu, si ce dernier ne prend pas conscience de sa responsabilité dans leur développement, l'organisation ne pourra devenir apprenante. Pour mettre fin aux processus d'auto renforcement, Argyris préconise de modifier les théories d'usage et plus particulièrement celles de l'équipe de direction.

4.2.3. Les travaux de March (1991) :

Autissier *et al.* (2014) soulignent que l'originalité des travaux de March repose surtout sur son approche du fonctionnement des organisations. Celle-ci se démarque de l'approche classique rationaliste, où les managers comme les collaborateurs, adopteraient un comportement rationnel en réagissant aux évolutions de leur environnement. En abordant les principes de la rationalité limitée et de l'ambiguïté, il montre que les organisations sont faites d'ordre et de désordre. Elles sont confrontées en permanence à trois problèmes essentiels : celui de l'ignorance (incapacité de prévoir et de structurer le monde en relations causales simples), celui du conflit (chaque acteur qui les compose a des préférences et une identité propre, guidant ses propres choix) et celui de l'ambiguïté (manque de clarté et instabilité des préférences) (Levinthal et March, 1993 cités par Autissier *et al.*, 2014, p. 42). C'est en portant une attention particulière à l'ambiguïté que March est amené à s'intéresser à l'apprentissage puis aux dynamiques de changement (Autissier *et al.*, 2014). Il met ainsi en évidence que l'apprentissage allie stabilité et créativité, exploitation des procédures habituelles et exploration de nouveaux savoirs. Cette dualité se retrouve dans son analyse des dynamiques de changement, lesquelles allient processus stable et monde de confusion.

L'ambiguïté du fonctionnement de l'organisation se retrouve dans le processus d'apprentissage proposé par March (1991) alliant stabilité et créativité. Pour l'auteur, l'apprentissage doit se comprendre comme l'association de deux mécanismes complémentaires d'exploitation et d'exploration des savoirs et la recherche d'un équilibre entre ceux-ci, posé comme condition de survie de l'organisation. Cette idée sera également défendue par Koenig (1994) qui décrira l'apprentissage organisationnel comme résultant de deux phénomènes : l'expérience et l'expérimentation.

L'exploitation des anciens savoirs ou routines se caractérise par la recherche de l'efficacité, des effets d'expériences, l'implantation de procédures, l'exécution de pratiques, etc. Elle permet la diffusion et la contagion des bonnes pratiques au sein de l'organisation pour en retour augmenter la (ou les) compétence(s) de l'organisation (Huault, 2002). Cette exploitation va, au fur et à mesure, encourager le renforcement des savoirs disponibles. Elle est essentielle pour assurer la capitalisation des connaissances existantes.

L'exploration concerne l'expérimentation, la recherche de nouvelles solutions, l'innovation, la découverte ou encore la prise de risque et l'incertitude. Cette exploration de nouvelles possibilités permet la création de nouveaux savoirs. C'est donc à plus long terme que l'exploration aura un effet bénéfique pour l'organisation car ses résultats sont souvent éloignés de l'action immédiate. Parce que les résultats ne sont pas immédiats, ils seront également incertains. Le principe d'exploration nécessite de l'autonomie pour que les acteurs puissent inventer des solutions nouvelles à des problèmes opérationnels actuels. En effet, ce n'est pas en appliquant les solutions existantes et en consignnant leurs actions dans un cadre imposé, que les acteurs feront preuve de créativité (March, 1981 cité par Autissier *et al.*, 2014).

Cyert et March (1963) expliquent que les organisations s'engagent souvent dans un processus de recherche donc d'exploration, lorsqu'elles prennent conscience que les possibilités actuelles ne leur permettront pas d'atteindre leurs objectifs. À contrario, si les possibilités actuelles peuvent espérer conduire à atteindre ou même dépasser ces objectifs, alors la recherche d'une nouvelle solution sera inhibée, et l'exploration limitée au détriment de l'exploitation. Ainsi, les organisations, qui ont tendance à privilégier l'exploitation par rapport à l'exploration, favorisent la stabilité par rapport au changement. Ce renforcement de la stabilité est le résultat de différentes formes de myopies (Levinthal et March, 1993 cités par Autissier *et al.*, 2014) :

- **La myopie temporelle** de l'apprentissage qui privilégie le court terme par rapport au long terme ;
- **La myopie spatiale** qui favorise l'apprentissage dont les effets se mesurent à proximité de ceux qui apprennent par rapport à un apprentissage plus général au niveau de l'organisation ;
- **La myopie de l'échec** qui a tendance à valoriser les expériences qui aboutissent à des succès par rapport à celles qui conduisent à des échecs.

Selon March (1991), cette tentation de favoriser la stabilité par rapport à la créativité, même si elle peut être efficace à court terme, aura des effets négatifs à long terme. Elle conduit, en effet, l'organisation à développer ce que March appelle un « apprentissage mutuel », à savoir un apprentissage favorisant la convergence des croyances organisationnelles et individuelles. Cette

convergence peut nuire au développement de l'organisation, surtout lorsque l'individu se contente des croyances existantes sans chercher à en développer de nouvelles plus adaptées à la réalité. Mais le problème de l'organisation ne se résout pas en privilégiant les pratiques d'exploration. En effet, se focaliser sur l'exploration, en laissant alors de côté l'exploitation, revient à prendre le risque d'une expérimentation coûteuse, dont l'organisation ne pourra pas tirer tous les bénéfices selon Autissier *et al.* (2014).

Le problème des organisations est donc de s'engager dans un processus d'exploitation suffisant pour assurer une stabilité à court terme, tout en dévouant suffisamment d'énergie à l'exploration gage de sa survie à long terme (Levinthal et March, 1993 cités par Autissier *et al.*, 2014). De plus, March (1981) cité par Autissier *et al.* (2014) insiste sur le fait que l'organisation n'évite pas le changement en se focalisant sur l'exploitation puisque dans le modèle du changement ordinaire, le changement peut également provenir de processus stables et routiniers.

4.2.4. Les travaux de Senge (1990) :

Dans son célèbre ouvrage *La cinquième discipline* (1990), Senge commence par s'intéresser aux comportements et idées reçues des individus, pouvant faire office de freins à l'apprentissage. Il en dénombre sept. Ensuite, pour surmonter ces freins à l'apprentissage et développer une « organisation intelligente », Senge propose de suivre cinq disciplines.

Les sept freins à l'apprentissage :

« **Je suis mon poste** » : Senge part du principe que l'individu s'enferme trop souvent dans sa fonction. Il se concentre sur ses tâches et se retrouve incapable d'envisager une évolution vers d'autres fonctions ou responsabilités. Cet enfermement conduit également l'individu à envisager un problème sous l'angle unique de ce qu'il sait ou de ce qu'il a appris. Il se décharge alors de la responsabilité globale du résultat obtenu.

« **L'ennemi est au-dehors** » : Souvent, l'individu cherche les causes des problèmes qu'il rencontre en dehors de son activité. Il rejette ainsi la faute sur les autres.

L'illusion de la pro-activité : l'anticipation des problèmes peut conduire à la création de nouveaux problèmes. « *L'action irréfléchie n'est pas la solution face aux agressions extérieures. Au contraire, Senge stipule que l'individu doit réfléchir dans quelle mesure ses propres actions ne sont pas à l'origine de ses problèmes* » (Autissier *et al.*, 2014, p. 66)

La fixation sur les événements immédiats : l'individu se focalise souvent sur le court terme, les événements ponctuels. Cette obsession l'empêche de regarder à plus long terme les évolutions structurelles du monde qui l'entoure et ainsi à apporter des solutions innovantes.

La parabole de la grenouille ébouillante : une personne se montre plus sensible aux changements brutaux auxquels elle réagit rapidement qu'aux modifications progressives qu'elle perçoit difficilement alors qu'elles peuvent être redoutables. Peter Senge expose, à ce titre, la métaphore de la grenouille pour illustrer l'attitude des organisations face aux changements : « *Vous jetez une grenouille dans une eau bouillante, elle sautera, aussitôt. Vous la jetez dans une eau froide, elle s'y sent à l'aise et peut se détendre. Puis, vous faites chauffer l'eau. La grenouille se sent bien et s'adapte, petit à petit, à la chaleur grandissante de l'eau. Soudain,*

l'eau frémissante commence à bouillir. A bout de souffle, la grenouille ne peut plus s'adapter. Mais, il est trop tard ! Elle est tellement épuisée par ses adaptations successives qu'elle n'a plus la force de sauter. Et meurt ébouillantée ».

L'illusoire apprentissage par l'expérience : pour Senge, l'individu apprend par l'expérience quand il est en mesure d'évaluer les conséquences de ses actes. Pourtant, les décisions les plus importantes pour l'organisation (investissement, vision stratégique, etc.) ont des conséquences très étendues (donc difficilement mesurables), dont les effets peuvent être évalués sur des dizaines d'années, voire plus. Ce sont également des décisions qui donnent peu le droit à l'erreur.

Le mythe de l'équipe de direction : le rôle principal de la direction est de trouver des solutions aux problèmes qui jalonnent la vie de l'organisation. Senge constate que, malgré ça, les membres de l'équipe sont plus préoccupés par tout ce qui peut leur porter préjudice au lieu d'œuvrer pour l'intérêt collectif.

Ainsi, pour contrer ces entraves à l'apprentissage et développer une « organisation intelligente », Senge propose de suivre cinq disciplines.

Pour Senge, l'apprentissage sous-entend le changement des modes de pensée et d'action. Pour ne plus être enfermés de ces modes de pensée et de leurs systèmes, et être en mesure d'apprendre, il est impératif de comprendre que les décisions dépassent le simple cadre de la position de ceux qui les prennent, et que la réussite des uns dépend de celle des autres. C'est ainsi que Senge pose les bases de son modèle et propose la 5^e discipline : la vision systémique. Cette discipline, accompagnée des quatre autres, permet alors de créer une « organisation intelligente », à savoir une organisation « *dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensées sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble* » (Senge et Gauthier, 1991, p. 17-18). Ces disciplines montrent que l'individu ne peut apprendre que si certaines conditions individuelles, mais également organisationnelles sont remplies.

La 5e discipline : consiste à déployer la pensée systémique pour faire face aux freins à l'apprentissage et favoriser l'évolution des modes de pensée. Cette discipline « *consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement.* » (Senge et Gauthier, 1991, p. 95). L'individu doit donc apprendre à appréhender la réalité non plus sous le prisme de sa fonction, mais dans une perspective globale et dynamique, pour découvrir les boucles de causalité (Autissier *et al.*, 2014).

La 1e discipline : consiste en l'acquisition de la maîtrise personnelle et conçoit que le salarié s'engage dans une dynamique permanente d'auto-apprentissage personnel et professionnel. Cette maîtrise personnelle suppose que l'individu s'oriente vers la créativité plus que vers l'adaptation aux événements. Senge (1990) parle alors de « tension créatrice ».

La 2^e discipline concerne la clarification et la remise en cause des modèles mentaux et cadres d'interprétation dominants. Les perceptions, les comportements sont façonnés par les modèles mentaux. L'organisation devient apprenante lorsque les individus qui la composent sont en mesure « *d'identifier et de remettre en cause leurs propres modèles mentaux, avant même que les événements ne l'exigent* » (Senge et Gauthier, 1991, p. 240). Pour Senge (1990), cette identification et cette remise en cause peuvent être réalisées par un travail sur les routines défensives comme le propose Argyris (1995). « *Le travail sur les modèles mentaux permet de faire émerger des a priori cachés, tandis que la pensée systémique les reformule dans le but de trouver les vraies causes des problèmes.* » (Senge et Gauthier, 1991, p. 258).

La 3^e discipline fait référence à la construction de normes communes autour d'une « vision partagée ». Cette dernière quand elle est présente dans une organisation est bien plus qu'une idée commune, elle constitue une force capable de mobiliser tous les acteurs de cette organisation (au-delà de leur vision personnelle), de donner une cohérence à l'ensemble des activités. Pour être capable de mobiliser, la vision partagée repose sur les visions personnelles des acteurs. Dans le cas contraire, elle n'est plus partagée, mais vient de l'autre. Comme il est souvent compliqué d'agrèger la vision de chacun, alors, selon Senge, le rôle de la direction sera de trouver une vision fédératrice.

La 4^e discipline renvoie à l'apprentissage en équipe : « *processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre.* » (Senge et Gauthier, 1991, p. 300). Cet apprentissage en équipe nécessite des équipes soudées à l'intérieur desquelles la cohésion permet d'éviter l'anarchie, dont le conflit peut être une composante du dialogue, si les membres de l'équipe ne se cachent pas derrière des réflexes d'autodéfense pour se protéger eux-mêmes face au reste de l'équipe. L'apprentissage en équipe se réalise dans la pratique : ce sont des personnes qui apprennent ensemble à apprendre (Autissier *et al.*, 2014).

Conscient du fait que ces cinq disciplines ne se mettent pas en place spontanément dans l'organisation, Senge (1990) considère qu'elles doivent surmonter les problèmes suivants : dépasser les jeux de pouvoir ; permettre la décentralisation tout en gardant le contrôle et la coordination ; trouver le temps d'apprendre ; surmonter l'idée selon laquelle la réussite professionnelle passe par les sacrifices personnels ; transformer la vision du leadership et enfin apprendre dans l'action tout en sachant que les conséquences des actions sont souvent invisibles. Selon l'auteur, l'apprentissage n'est pas un phénomène mécanique, mais plutôt un processus organique : l'organisation apprenante ne s'établit pas, elle se construit dans le temps.

Selon Senge (1990), cette vision de l'organisation remet en cause le rôle traditionnel du leader, considéré comme un visionnaire, ayant la capacité de prendre les décisions importantes pour l'avenir de l'organisation et d'insuffler l'énergie suffisante pour fédérer les acteurs (opérationnels et managers) autour de sa vision. Dans une « organisation intelligente », le leader devient un **designer**, un **professeur**, un « *steward* », celui capable de construire une organisation au sein de laquelle les individus sont en mesure d'apprendre à apprendre ensemble.

En tant que **designer**, le leader doit être capable de mettre en confrontation la réalité actuelle de l'organisation (ce qu'elle est aujourd'hui) et le futur escompté. Il doit également endosser la

fonction d'architecte social. Celle-ci ne se limite pas à construire la vision de l'organisation, mais concerne également le corps des valeurs, la culture de l'entreprise.

Le leader doit également intervenir comme un **professeur**. C'est donc lui qui doit aider les acteurs de l'organisation à prendre conscience de la réalité organisationnelle, à se construire une représentation lucide de cette réalité. Pour cela, il devra cerner les modèles mentaux existants, en portant son attention et celle des acteurs sur les structures systémiques à l'origine des schémas de comportements, sur ces comportements et sur les événements (internes et externes) qui rythment la vie de l'organisation.

Enfin, comme « *steward* », le leader se met au service de l'organisation et des individus qui la composent. Son rôle dans l'organisation n'est pas d'imposer son point de vue, mais de collaborer avec les autres.

Ces nouvelles missions nécessitent le développement de nouvelles compétences. D'abord, le leader doit faire preuve d'ouverture ce qui implique de renoncer aux comportements dits « politiciens ». Ensuite, il doit développer une ouverture sur les autres et sur soi-même.

Cette ouverture doit permettre de parler sans tabou des problèmes importants pour l'organisation. Ensuite, le leader doit renoncer à son pouvoir pour donner le pouvoir au terrain. Il est en effet nécessaire dans les « organisations intelligentes » de décentraliser pour que chacun se sente responsable de ses actes. Cette décentralisation s'accompagne d'un contrôle local qui, pour être efficace, doit, selon Senge, s'appuyer sur les 5 disciplines évoquées précédemment.

Les travaux des auteurs que nous avons cités, donnent des pistes de réflexion intéressantes pour construire la capacité à changer des individus et des organisations. Ces différents travaux inscrivent le changement dans une démarche d'apprentissage et de création continue de nouveaux savoirs. Ils insistent sur le fait que pour que cet apprentissage se produise, il est primordial de surmonter les blocages auxquels doivent faire face les individus et les organisations. Il est donc compliqué d'envisager de pouvoir construire la capacité à changer des individus et des organisations, sans effectuer un travail préalable sur les situations qui bloquent l'apprentissage (Autissier *et al.*, 2014).

4.3. L'acceptation du changement organisationnel :

L'acceptation du changement est une réponse probable des acteurs face au changement (Latiri-Dardour, 2006).

Ceci étant, l'une des déterminantes de l'acceptation du changement par les acteurs- dont le niveau est mesuré selon Autissier et Moutot (2013) par le taux d'adhésion- est leur capacité à changer (Latiri-Dardour, 2006). Rogers (1995, cité par Latiri-Dardour, 2006, p. 107), « *a classé les acteurs récepteurs du changement selon leur «réceptivité à l'innovation» ou «innovativeness» ou encore leur propension individuelle au changement* ». Rogers (cité par Latiri-Dardour, 2006, p. 107) considère la réceptivité à l'innovation comme étant « *la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système social* ». Midgley et Dowling (1978) estiment que la propension à changer traduit un attribut personnel qui est inobservable en plus d'être inné. Elle est considérée, par d'autres auteurs, comme étant un important facteur de diffusion d'un changement dans l'organisation (Leonard-Barton et Deschamps, 1988 ; Zmud, 1984 ; Zalman, Duncan et Holbek, 1973).

L'acceptation du changement est aussi déterminée par la cohésion du groupe d'acteurs. La cohésion fait référence à une contagion sociale qui a lieu entre les personnes d'une même organisation (Latiri-Dardour, 2006). Cette contagion a deux sources selon Burt (1987) :

- **la cohésion** qui traduit le fait qu'un individu qui a accepté le changement sera en mesure d'influencer positivement d'autres acteurs de la même organisation ce qui les conduira potentiellement à s'approprier le changement,
- **l'équivalence structurelle** traduit le fait que la contagion peut provenir de la concurrence sociale entre un individu qui hésite à adopter le changement et un autre qui l'a déjà fait. Le sentiment de compétition représenterait une source de motivation en vue de l'adoption du changement.

Leonard-Barton (1987) conforte cette dernière idée en considérant que le comportement d'adoption des individus d'un changement est en mesure d'être influencé par les suggestions de leurs collègues qui ont adopté le changement. Zaltman *et al.* (1973) et Zmud (1984) vont dans ce sens et considèrent que l'interaction entre les membres d'un groupe social favorise l'adoption d'un changement par le biais de réseaux informels qui existent entre les acteurs.

Aussi, l'acceptation du changement est influencée par les caractéristiques perçues du changement. Rogers (1995 cité par Latiri-Dardour, 2006) en dénombre les suivants :

- Les avantages que pourraient apporter le changement en matière de rentabilité, de gain de temps, de diminution des aspects négatifs...etc,
- La complexité relative à la compréhension du changement,
- L'adéquation avec la culture et le vécu des individus,
- L'expérimentation du changement avant sa diffusion à l'ensemble de la population concernée,
- La visibilité des résultats.

Enfin, l'acceptation est considérée comme un indicateur qui renseigne sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel.

4.4. L'appropriation du changement organisationnel :

Les processus de changement peuvent être considérés comme une série ininterrompue de cycles compréhension-appropriation (Hafsi et Demers, 1997).

Selon Latiri-Dardour (2006, p. 109), « *l'intégration du changement dans la vie organisationnelle ne se limite pas à son acceptation par les acteurs* ». En effet, l'intégration du changement passe aussi par son appropriation par les acteurs concernés.

Comme tout processus d'apprentissage, les processus d'appropriation et de changement s'entremêlent selon Bateson (1977). D'ailleurs, « *le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective* » (Soparnot, 2004, p. 36).

La notion d'appropriation du changement, d'après Autissier et Wacheux (2000, p37), « *consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise* ». Ces deux auteurs considèrent ainsi que l'appropriation du changement fait référence à l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des individus.

D'après Proulx (2001) cité par Perotti (2011, p. 74), « *la démarche individuelle d'appropriation [est] centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences : il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour transiger correctement avec [l'outil]* ».

Selon Nicaud *et al.*, (1988) cités par Perotti (2011, p. 74) : « *Il ne suffit pas que la connaissance soit disponible pour être assimilée par les humains. Il ne suffit pas d'acheter des encyclopédies dans les bibliothèques pour que les gens apprennent ! La connaissance disséminée sur les réseaux ne peut être ré-appropriée par les humains que si un effort essentiel est fait du point de vue didactique, dans la conception de situations d'apprentissage et dans le préceptorat* »

Revel (2004, p. 17) note, pour sa part : « *S'approprier un changement revient à le faire sien. Dans un double mouvement d'adaptation et d'interprétation, l'acteur intègre les nouveautés dans son univers au travail. Il relie tout ou partie du changement à une expérience individuelle ou collective au travail* ».

Il s'agit alors d'un processus qui dure dans le temps traduisant une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement de l'organisation et d'un nouveau sens de l'action (Revel, 2004).

L'appropriation du projet par les acteurs est appréhendée par Revel (2004) comme une condition de réussite du changement.

Par ailleurs, l'appropriation du changement est associée à la participation des individus dans la conception et dans l'exécution du changement. Cette participation indique que les acteurs sont

informés du changement envisagé, de ses caractéristiques et de ses modalités ainsi que de ses conséquences sur le mode de travail. « *C'est à partir de cette connaissance de la situation que les personnes vont pouvoir adapter et transcrire localement les principes généraux du changement* » (Revel, 2004, p. 17). L'auteure ajoute que la participation active des acteurs au changement les conduira à s'approprier ce changement. Ainsi, pour Revel (2004, p.17), « *un changement accompli serait donc participatif* ».

Cependant, la participation, à elle seule, ne suffit pas à caractériser une mutation accomplie pour Revel (2004). En effet, pour l'auteure, la participation n'est pas toujours souhaitée par les acteurs et ce pour une multitude de raisons tel que la peur d'exprimer un point de vue ou la peur d'avoir plus de responsabilités. D'autres acteurs vont peut être mal comprendre les objectifs de cette participation. Ainsi, devant ces limites, il importe que certaines conditions soient remplies au préalable de cette participation, tel que la mise en place d'un cadre sécurisant de règles.

L'appropriation du changement par les acteurs nécessite selon Revel (2004) de se pencher sur au moins trois autres dimensions. **La première** a trait à la conduite du changement. Pour réussir un changement, le pilotage doit toucher différents niveaux de prise de décision et autoriser et même encourager une plus grande autonomie des individus. Ainsi, selon l'auteure, le changement nécessite un mode de pilotage en retrait et souligne que le rôle du responsable est d'accompagner le changement plutôt que de tenter de le contrôler chose qui favorise l'apparition de blocages.

Par ailleurs, selon Kotter (2000), les formations ou certains dispositifs de facilitation mis en place par l'organisation peuvent favoriser l'appropriation du changement. « *Ces supports organisationnels représentent des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel* » (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989 cités par Latiri-Dardour, 2006, p. 110) et font en sorte de permettre aux individus d'assumer de nouvelles tâches du fait de les avoir doté de nouvelles capacités (Fabi, Martin et Valois, 1999). De plus, ces outils organisationnels peuvent contrecarrer les résistances au changement dans la mesure où ils le présentent comme plus favorable (Lau et Woodman, 1995 ; Eby, Adams, Russell et Gaby, 2000).

La **seconde** dimension présentée par Revel (2004), rejoint les préoccupations précédentes, puisqu'il s'agit de temporalité. Les acteurs ont besoin de temps pour s'approprier un changement. Il est donc déconseillé d'établir une évaluation des résultats à court terme pour permettre des ajustements. Les erreurs sont nécessaires à la maturation du projet. Ainsi, une planification rigide et trop détaillée empêche l'appropriation de l'expérience et limite la créativité.

Le **troisième** aspect d'un changement accompli apparaît à travers la capacité de ce processus à modifier les valeurs, les normes et les représentations intériorisées par tous les acteurs de l'organisation ayant participé au changement, y compris les leaders.

La condition d'un changement accompli « *réside dans sa capacité à être intégré dans le travail quotidien des acteurs. C'est son appropriation par ceux-ci qui permet ensuite d'envisager et d'interroger les normes établies, de prendre en compte les modes de régulation sociale de l'entreprise et de favoriser les apprentissages* » (Revel, 2004, p. 17).

L'appropriation est, comme nous l'avons constaté, une condition majeure de réussite d'une démarche de changement organisationnel, ce qui nous amène à considérer l'appropriation

comme un indicateur d'évaluation du niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel. Notre position rejoint celle de Revel (2004) ainsi que celle d'Autissier et Moutot (2013) qui se réfèrent au degré d'appropriation du changement des acteurs concernés-en plus d'autres indicateurs-pour juger de la réussite ou de l'échec d'un changement organisationnel.

Nous nous pencherons sur les outils d'évaluation de l'acceptation et de l'appropriation du changement dans le chapitre consacré au pilotage du changement organisationnel.

Conclusion :

Le premier chapitre de cette thèse nous a permis d'aborder et de décrire le changement organisationnel à travers les nombreux travaux qui y sont consacrés. Ainsi, nous avons constaté que la littérature distingue entre plusieurs types de changements organisationnels en proposant différents critères d'analyse tels que : l'ampleur, la profondeur, le rythme, l'intentionnalité et la mise en œuvre du changement. Aussi, le changement peut être linéaire ou pas.

Ensuite, nous avons mis en lumière les facteurs à prendre en considération lors des changements. Ces variables en forme d'approches permettent d'expliquer les relations entre l'organisation et son environnement, d'expliquer les changements en montrant ses origines et de proposer certaines stratégies relatives au changement.

Nous avons aussi montré dans cette partie que de nombreux auteurs ont présenté le processus de changement comme ayant un début et une fin. Cette approche temporelle présente le changement sous forme de phases, séquences ou étapes. Nous avons, à ce titre, abordé un certain nombre de modèles à phases.

Dans ce chapitre, il a été question d'explicitier des phénomènes souvent associés au processus de changement tels que : la résistance, l'apprentissage, l'acceptation et l'appropriation.

Pour ce qui est de la résistance au changement, nous en avons examiné les formes et les origines.

Après la résistance, nous avons examiné le processus de changement sous l'angle de l'apprentissage organisationnel en présentant notamment quelques travaux relatifs à ce sujet.

Enfin, il a été question des concepts d'acceptation et d'appropriation du changement par les acteurs. Le premier concept représente une réponse probable des acteurs face au changement. Quant à l'appropriation, il peut s'agir d'une suite attendue par les responsables du changement de l'acceptation par les individus. Dans la même section, nous avons exposé quelques mécanismes à même de permettre l'appropriation et son optimisation.

CHAPITRE II

Le pilotage du changement organisationnel

Introduction :

Après avoir abordé le concept de changement organisationnel sous différents aspects, le deuxième chapitre de notre thèse a pour objet de s'inspirer de la littérature concernant le pilotage ou la conduite du changement dans les organisations afin d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : Qu'entendons-nous par le pilotage ou la conduite du changement ? Pourquoi cette démarche est-elle importante pour l'organisation ? Quelles en sont ses étapes ? Quels sont les éléments à prendre à considération au cours de ce processus ?

Section 1 : Définitions :

Avant de présenter quelques définitions du pilotage du changement il est indispensable de rappeler que de nos jours, les entreprises vivent de plus en plus de changements. D'ailleurs, le mot changement est devenu un « leitmotiv permanent » (Autissier et Moutot, 2013, p. 5). Les dirigeants le mentionnent comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise et comme une des solutions aux mutations de l'environnement. Ainsi, et comme le rappelle Delavallée (2005, p. 274): « *Lorsqu'une organisation change, elle ne fait que s'adapter à une évolution de son environnement : apparition de nouveaux concurrents ou de nouveaux besoins chez les clients, rupture technologique, etc. Cette adaptation n'est pas mécanique. Elle s'opère au travers du prisme de la perception qu'en ont les dirigeants* ». Tous les facteurs de changements internes ou externes contraignent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à prendre des mesures pour survivre dans un environnement de plus en plus mouvant. Cette survie dépend de leur aptitude à s'adapter à l'environnement.

Ainsi, l'entreprise doit nécessairement faire preuve de réactivité, pour opérer en permanence et de manière rapide des changements de différentes natures en vue d'une éventuelle adaptation. Ces changements se matérialisent par des projets. À ce titre, Autissier et Moutot (2013, p. 9) mentionnent « *les projets de changement les plus courants en entreprise dans l'ordre décroissant d'occurrence* :

- *création d'un nouveau produit et/ou prestation ;*
- *changement de système d'information ;*
- *mise en place d'une nouvelle organisation ;*
- *déploiement d'une nouvelle stratégie ;*
- *mise en application d'une loi ou règlement ;*
- *mise en place d'un nouveau système de gestion ;*
- *création ou modification de la culture d'entreprise* ».

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

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

Pour De Divonne (2005, p. 2) : « *La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* ».

Autissier et Moutot (2013, p. 17) estiment, quant à eux, que la conduite du changement est : « *un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* ».

Autissier *et al.* (2012) soulignent que lorsque l'objectif d'un changement est connu ou bien résumé à une ou quelques mesures, le changement planifié représente la meilleure des stratégies. À partir de là, la gestion du changement consistera à définir les actions à mettre en œuvre avec les différents niveaux de responsabilité associés. Les auteurs ajoutent que ce changement planifié se traduit souvent par des programmes de projet et ces derniers prennent la forme d'une liste d'actions à mener à court ou moyen terme pour atteindre la cible. Il s'agit là d'un processus de changement linéaire.

Section 2 : L'importance du processus de pilotage du changement organisationnel :

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

Le pilotage du changement a pour objectif l'adhésion des principaux acteurs du projet. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission pour ensuite leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles. Au sujet de l'adhésion, Autissier et Moutot (2013, p. 18) considèrent qu'« *un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.* ».

La transformation est également un objectif recherché par le pilotage du changement et dépend de l'adhésion des acteurs au projet. Ainsi, lorsqu'ils le font, ils se mettent en situation de production (Autissier et Moutot, 2013). En effet, ces deux auteurs soulignent que les acteurs bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place de nouvelles pratiques, de nouveaux processus ou une nouvelle structure permettant d'améliorer une situation jugée insatisfaisante. Autissier et Moutot (2013, p. 18), affirment que : « *cette phase est*

indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions. ».

La conduite du changement a aussi pour ambition de faire évoluer. L'évolution serait une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Dans cette phase, les parties concernées entreprennent des transformations et celles-ci apportent une nouvelle manière de travailler et parfois de raisonner. Dans les objectifs d'un projet de changement il y a plusieurs types de résultats attendus. Il y a des résultats opérationnels (par exemple remplacer une application informatique, avoir une nouvelle organisation d'un service donné), des résultats projet (tenir les budgets et le planning), des résultats business (diminuer le coût de traitement d'une facture) et des résultats culturels (augmenter l'autonomie des salariés). Autissier et Moutot (2013, p. 19) considèrent que : « *L'évolution porte plus particulièrement sur ce dernier type de résultat. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences* ». Beckhard (1975) partage cet avis en affirmant que le changement dans le cadre du développement organisationnel (OD) a pour ambition de modifier les attitudes et les comportements. Toutefois, Hafsi et Demers (1997) précisent qu'il est très difficile de faire évoluer une culture d'entreprise. Pour y parvenir, Autissier et Moutot (2013) préconisent de lancer différents projets concernant les outils, l'organisation et la stratégie.

Section 3 : La démarche de pilotage du changement organisationnel :

Pour beaucoup d'auteurs dont Kotter (1996), Vandangeon-Derumez (1998), Zid (2006) ou Autissier et Moutot (2013), le pilotage du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement de leviers (communication, formation et accompagnement) et d'évaluation du changement.

Ainsi pour Autissier et Moutot (2013), le pilotage du changement est composé de trois phases qui sont les suivantes :

Une phase de diagnostic qui a pour mission de déterminer les raisons du changement, les types de changements à apporter, les acteurs concernés, les objectifs du changement, les risques potentiels et la structure de l'équipe chargée du changement. Le diagnostic représente un cadrage qui va permettre de cerner les leviers les plus appropriés ;

Une phase de leviers qui vise à mettre en place des actions de communication et de formation. La mise en œuvre de ces types d'actions est dépendante du diagnostic préalablement établi.

Une phase d'évaluation qui dans une logique cybernétique « Actions - Résultats - Corrections » a pour mission d'évaluer les résultats des actions de pilotage du changement mises en œuvre dans la phase de leviers. Il est important de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si les destinataires du changement sont informés, comprennent, adhèrent et participent au projet de changement (Autissier et Moutot, 2013). Il s'agit d'évaluer les

changements des personnes et se pencher sur l'évolution de l'activité pour voir si les objectifs initiaux du projet ont été atteints.

Nous allons à présent expliciter les étapes du pilotage du changement.

3.1. Le diagnostic :

3.1.1. Définitions et importance :

Le pilotage du changement, commence pour beaucoup d'auteurs, par un effort de diagnostic. Ainsi, pour Autissier et Moutot (2013), le diagnostic représente la première étape de la conduite du changement, et c'est au travers de son contenu qu'il sera possible de déterminer les besoins du projet et éviter, par conséquent, de déployer des actions inutiles susceptibles d'engendrer des gaspillages de temps et d'argent. La phase de diagnostic « *permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 17).

Pour Collerette *et al.* (1997, p. 45), la phase de diagnostic, par laquelle débute tout pilotage de changement, « *inclut toutes les activités qui visent à fournir une vision claire de la situation insatisfaisante, de façon à ce qu'on l'on puisse l'aborder de façon lucide et réaliste* ».

De Divonne (2005, p. 4) estime que « *le diagnostic de la situation, qui doit surtout venir des acteurs mêmes du système, est un préalable indispensable et une condition nécessaire à la conduite du changement* ».

Pour leur part, Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2008), expliquent que tout changement de stratégie passe par trois facteurs de réussite. Le premier facteur est, selon eux, le diagnostic de la situation à laquelle l'organisation se trouve confrontée, en matière de variétés des contextes organisationnels, d'ampleur du changement, et des forces culturelles qui peuvent simplifier ou bloquer le changement à travers le tissu culturel. Les autres facteurs sont les styles de conduite du changement et les leviers de changement.

Allaire et Firsirotu (1988) soulignent que le point de départ de tout changement s'appuie sur un diagnostic qui se doit de préciser la relation qu'entretient l'organisation avec son environnement. Ce diagnostic permet notamment de déterminer la situation dans laquelle se trouve l'organisation et donc le type de changement stratégique à mettre en œuvre.

Par ailleurs, Colson (2005), précise que cette phase est celle qui requiert le plus de temps.

Les trois principales activités du diagnostic sont selon Collerette *et al.* (1997) :

- la collecte de données sur la situation ;
- l'interprétation des données ;
- la mise en lumière des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs.

Ils ajoutent qu'un diagnostic complet se doit de :

- déterminer la situation insatisfaisante et définir en quoi elle l'est ;

- constater les écarts entre la situation insatisfaisante et la situation souhaitée ;
- expliquer les écarts ;
- prendre en considération les liens et les impacts réciproques entre le système concerné et son environnement ;
- établir la perception que les personnes touchées ont de la situation ;
- déceler les sources d'énergie et les déclencheurs qui favorisent le changement ;
- prendre en considération les ressources disponibles dans le système ;
- tenir compte des ressources et des biais de l'agent de changement ;
- considérer la conjoncture générale ;
- évaluer la perméabilité du système au changement.

Pour Autissier et Moutot (2013), les éléments suivants constituent le diagnostic nécessaire au pilotage du changement :

- la note de cadrage ;
- le dimensionnement de la conduite du changement ;
- l'organisation de la conduite du changement ;
- les études d'impacts.

Charpentier (2004), quant à lui, décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation vise à mettre en exergue avec le concours des agents concernés, les problèmes que rencontre l'organisation et qui justifient la mise en œuvre d'un changement pour trouver des solutions appropriées.

Il est à noter que certains auteurs tels que Beckhard (1975), Charpentier (2004) ainsi qu'Autissier et Moutot (2013) ne dissocient pas clairement le diagnostic et la planification en matière de pilotage de changement. En effet, nous retrouvons certaines activités traditionnellement rattachées à la planification comme la détermination des objectifs du projet ou des gains attendus, mentionnées dans le diagnostic. D'autres auteurs à l'image de Collerette *et al.* (1997) distinguent clairement entre le diagnostic et la planification. Ces derniers décrivent la planification comme : « l'étape où l'agent de changement choisit et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer » (p. 48).

Collerette *et al.* (1997), ajoutent que le diagnostic se caractérise par la recherche, l'analyse, la réflexion et questionnement, tandis que la planification repose sur la préparation, la conception et la décision citant les principales activités de la démarche de planification comme suit :

- l'élaboration de la stratégie ;
- la détermination des objectifs ;
- le choix des moyens d'action ;
- le ciblage des acteurs concernés par l'action ;
- l'élaboration d'un plan d'action ;
- la conception et la préparation des outils nécessaires à l'action ;
- la conception des instruments de contrôle et d'évaluation.

Nous allons, à présent, expliciter la démarche de diagnostic du changement.

3.1.2. La note de cadrage :

Selon De Divonne (2005) ainsi qu'Autissier et Moutot (2013), la note de cadrage d'un projet de changement vise à déterminer les enjeux et objectifs du changement ciblé afin de l'explicitier. La note de cadrage a, selon ces mêmes auteurs, un objectif pédagogique et répond à de nombreuses questions qui ont notamment trait au réalisme, aux contraintes, à la façon de s'organiser pour atteindre les objectifs soulignés.

Il s'agit de mettre en exergue à la fois la situation actuelle et la situation souhaitée pour déterminer l'écart entre les deux états. Collerette *et al.* (1997) vont dans le même sens en soutenant qu'il s'agit de constater les écarts qui existent entre la situation insatisfaisante et la situation escomptée. Cet écart peut être considéré comme un progrès si les raisons de la légitimité du changement sont déterminées (Autissier et Moutot, 2013). Cette légitimité sera développée dans la partie appelée Burning Platform et qui représente le début de cette étape (la note de cadrage). Ensuite, les résultats attendus doivent être ciblés et une analyse des risques potentiels associés au changement doit être effectuée. Enfin, une cartographie des acteurs doit être dressée.

3.1.2.1. La burning platform du projet de changement :

La burning platform contient les éléments de définition de la situation existante. « *Ces éléments doivent ici clairement définir ce qui fait que le changement est nécessaire* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 43). Ces deux auteurs nous apprennent, par ailleurs, que c'est à Conner (1992) que l'on doit la notion de Burning Platform qu'il définit comme la perception de la nécessité à changer. Il s'agit des causes qui justifient le changement. Les causes peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

À ce titre, il nous paraît essentiel de rappeler les raisons du changement.

3.1.2.1.1. Les facteurs déclencheurs de changement :

Nous allons exposer les principaux facteurs qui conduisent l'organisation à s'engager dans un processus de changement organisationnel. Cependant, et comme le rappelle Zid (2006, p. 25), « *le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.* ».

• Facteurs externes :

Selon la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), le comportement de l'entreprise est dicté par des signaux informationnels qu'elle perçoit dans son environnement. Les facteurs externes sont, donc, associés à des éléments qui sont extérieurs à l'organisation.

Ainsi, Grouard et Meston (1998) ont identifié les motifs de changement suivants: le marché, la concurrence, l'évolution de la législation et de la réglementation, l'évolution de la société à

travers l'évolution de ses modes de vie et de ses modes de penser, la modification de l'actionnariat et les innovations technologiques.

Rondeau (1999), pour sa part, estime qu'il y a quatre facteurs externes : les changements politiques, économiques, sociaux et technologiques. Ces différents éléments sont souvent repris dans les ouvrages traitant du changement organisationnel.

Les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence contraignent les organisations à faire des efforts pour s'adapter à ces pressions et ainsi survivre à ces turbulences. Parmi les stratégies que les organisations mettent en place pour s'adapter afin d'augmenter leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, il y a, selon Zid (2006) : la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'externalisation (outsourcing).

Parmi les facteurs externes, nous retrouvons également l'évolution et l'influence de l'environnement politique des entreprises à travers les différentes politiques économiques adoptées et les lois ou autres décrets qui en émanent. En effet, la déréglementation des marchés et le retrait partiel de l'État de la sphère économique ont amené les entreprises à adopter de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de privatisation, de fusions et d'acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes (Zid, 2006). La déréglementation, le désengagement partiel de l'État ont également servi à revoir les manières de gérer l'entreprise. On parle désormais de certification, de management de la qualité à titre d'exemple.

De la même façon, l'évolution de la société, à travers notamment le changement du mode de vie sous différents aspects, a influencé les orientations des organisations comme elle a permis la création de nombreuses entreprises.

Nous retrouvons, aussi, les changements technologiques qui influencent très souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail (Zid, 2006). Ces nouvelles technologies permettent l'émergence de nouvelles formes de travail comme le télétravail.

Nous constatons que toutes ces transformations proviennent de facteurs externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci exercent leurs activités peut devenir une des sources de leur transformation. Le diagnostic externe devient alors pertinent au regard des contraintes, des menaces ainsi que des opportunités de l'environnement. L'entreprise est conduite à opérer des changements dans sa stratégie car elle est un système ouvert sur l'extérieur ce qui sous-entend qu'il y a une interaction avec les éléments qui constituent l'environnement externe. Il convient ensuite de cerner les éléments qui ont un impact considérable sur l'entreprise et dont les évolutions appellent à la mise en place de véritables changements.

Cependant, il existe des raisons internes qui peuvent conduire l'organisation à changer.

- **Facteurs internes :**

Les facteurs internes émanent de l'organisation elle-même. *« Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi*

généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements ». (Zid, 2006, p. 28).

Grouard et Meston (1998), considèrent qu'il existe deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant qui reflète un état futur désiré par l'organisation (Bass, 1987) qui doit être attractif (Bennis et Namus, 1985). La vision doit être légitime, fondée et rationnelle (Latiri-Dardour, 2006). Cependant, bien qu'elle présente un état organisationnel futur, elle ne doit pas être déconnectée du présent (Snyder et Graves, 1994).

Ceci étant, le changement peut avoir pour origine l'analyse de la chaîne de valeur, concept introduit par Porter en 1985 et qui consiste, pour l'entreprise, à repérer les différentes étapes de ses processus (ou systèmes) qui créent de la valeur, de la conception du produit ou du service jusqu'à sa mise à disposition du client final. Cette chaîne de valeur qui s'intéresse aux processus internes à l'entreprise (économiques, financiers, commerciaux, administratifs, de production ou encore décisionnels) ainsi qu'aux interactions entre ses différentes composantes montre où, comment et dans quelle proportion se crée la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Porter estime que pour obtenir un avantage concurrentiel, cette entreprise doit être en mesure de coordonner ses processus de manière optimale tout en réduisant les coûts et en donnant la priorité à la satisfaction du client. Un changement au sein de l'entreprise devient nécessaire à partir du moment où une étape du processus ne crée pas de valeur ou en crée insuffisamment. Ce changement peut s'effectuer par la suppression de l'étape en question ou bien par son externalisation. Le changement peut aussi concerner l'un des différents processus ou les interrelations qui existent entre eux. Aussi, le changement d'un ou de plusieurs de ces processus représente dans certains cas une étape sensible, c'est pourquoi avant d'envisager tout changement, l'entreprise doit collecter des informations pertinentes concernant sa chaîne de valeur dans la perspective de mettre en évidence ses forces mais aussi ses faiblesses ce qui pourra l'orienter dans ses choix quant aux changements à même d'améliorer ses performances.

En outre, et comme le rappellent Collerette *et al.* (1997), l'organisation doit tenir compte des ressources disponibles dans le système. La stratégie de changement de l'entreprise doit s'appuyer sur les informations relatives aux différentes ressources dont dispose cette organisation. Cette dernière se doit d'évaluer la quantité et l'unicité de ces ressources. Le diagnostic financier, par exemple, va permettre à l'entreprise de s'assurer qu'elle est en possession des ressources financières nécessaires et stables à la mise en place du changement escompté afin que ces ressources constituent une force et non pas une faiblesse.

Les facteurs externes et internes constituent des événements qui contribuent à déclencher le changement au sein de l'entreprise. Il est nécessaire de les identifier afin mettre en lumière ce qui conduit les organisations à changer. Cependant, Grouard et Meston (1998), précisent que les causes externes du changement sont les plus répandues même si « *la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur* » (Zid, 2006, p. 28).

Par ailleurs, Autissier et Moutot (2013), soulignent que lorsque la justification du changement est externe, il est plus facile de l'expliquer et de la légitimer. Ils ajoutent que la justification interne, quant à elle, est plus délicate à gérer car elle nécessite d'expliquer les causes et de les assumer.

3.1.2.2. Les objectifs du projet de changement :

Après avoir constaté le besoin de changement, la deuxième partie du cadrage a pour ambition de déterminer les objectifs du projet de changement à travers les résultats et les gains attendus.

Les résultats attendus doivent être décrits concrètement et font référence aux livrables finaux du projet (Autissier et Moutot, 2013). Il peut s'agir d'un nouveau produit, d'un système d'information, d'une nouvelle structure, d'un système de management, d'un processus redéfini, ... etc.

Ces deux auteurs ajoutent que la définition des résultats attendus doit être accompagnée de deux dimensions nécessaires à leur obtention. Premièrement, ce qui a été mis en place (par exemple un système d'information) doit être complété par des règles de gestion qui seront matérialisées à travers les procédures. Ensuite, il est nécessaire de s'approprier l'outil et les procédures attenantes, condition qui malgré le fait qu'elle soit évidente est négligée dans de nombreux cas. En effet, de nombreux responsables sont uniquement jugés sur la mise à disposition d'un outil plutôt que sur sa réelle utilisation.

Les gains attendus, qui dépendent des résultats, « *correspondent aux objectifs métier du projet* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 43). Il peut s'agir d'objectifs financiers ou non. Ils apportent une réponse à la question suivante : « pourquoi fait-on ce projet ? ».

3.1.2.3. Les principaux risques perçus :

À partir du moment où débute la démarche de changement, il est nécessaire d'effectuer une analyse de risques (Autissier et Moutot, 2013). Ces deux derniers auteurs soulignent que l'intérêt porté aux différents risques qui entourent le projet de changement intervient pour compléter la vision classique des projets qui fait en sorte de définir une cible, puis mesurer les écarts avec l'existant et enfin mettre en place les actions à même de combler l'écart constaté. Ce processus tel qu'il est construit risque d'être perturbé par les aléas et les répercussions liés à la mise en œuvre du changement (Autissier et Moutot, 2013). À cet effet, les deux auteurs préconisent d'anticiper le résultat des actions mises en place en insistent sur le fait que les risques doivent être déterminés dès le début pour mieux les gérer. Ainsi, les actions qui permettent de gérer un risque sont : l'action préventive et l'action curative. L'action préventive se matérialise par un plan d'action qui fera en sorte qu'un aléa jugé à risque ne se réalise pas. L'action curative, quant à elle, fera en sorte d'atténuer les effets si l'aléa à risque venait à se réaliser.

Selon Autissier et Moutot (2013), l'étude de risques dans le cadre d'une démarche de changement prend souvent en considération le risque lié au corps social en s'interrogeant sur sa réaction à l'annonce du déclenchement de la démarche de changement.

Outre le risque social, d'autres types de risques existent tels que :

Le risque organisationnel : les changements organisationnels provoqués par un projet peuvent engendrer des problèmes surtout si la nouvelle organisation n'est pas claire en terme de périmètre et d'activité ;

Le risque informatique : qui peut se matérialiser à travers l'inadaptation de certains systèmes informatiques aux besoins de la nouvelle activité. Ce risque peut apparaître également du fait de l'incapacité des acteurs concernés par le changement d'utiliser de manière optimale l'outil informatique. Aussi, certaines personnes ne sont pas toujours habilitées à utiliser les applications dont ils ont besoin;

Le risque client : qui signifie que le changement peut conduire à des perturbations quantitatives et/ou qualitatives relatives à la production et/ou à la distribution des produits au client ;

Le risque financier : qui fait référence au risque de dépassement de l'évaluation du coût du projet à cause de retards accumulés et d'autres éléments qu'il faut déterminer et ainsi éviter certaines approximations ;

Le risque de sur-activité : car le changement peut signifier du travail supplémentaire pour certains acteurs.

En outre, il est possible de « *caractériser les risques identifiés en terme de gravité et de probabilité et de les faire figurer dans une matrice de criticité. Cette évaluation a pour objectif de distinguer les risques qui sont acceptables des risques non acceptables pour le projet afin de se focaliser sur les prépondérants et de prioriser les actions à mettre en place* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 213).

Ainsi, **la gravité** chiffre le niveau de dysfonctionnements pour le projet et aussi pour le fonctionnement de l'organisation au cas où le risque venait à se réaliser. La gravité est évaluée sur une échelle de 1 à 4 comme suit :

- gravité de niveau 1 (peu grave) : des difficultés de différents types peuvent faire leur apparition et leur résolution se fera aisément grâce notamment au dialogue ;
- gravité de niveau 2 (grave) : des dysfonctionnements d'ordre organisationnels et relationnels provoquent de la rancœur et mènent à des situations d'injustice ce qui peut avoir des conséquences néfastes à moyen et long terme ;
- gravité de niveau 3 (très grave) : d'importants problèmes détériorent, dans ce cas, les prestations ce qui provoque une baisse des revenus et même la détérioration de l'image de l'organisation ;
- gravité de niveau 4 (fatal) : l'entreprise ne cherche qu'à survivre et la menace de cessation des activités est bien présente.

La probabilité d'occurrence se rapporte, quant à elle, selon Autissier et Moutot (2013, p. 214), « *aux chances raisonnables que le risque a de se réaliser lors du déroulement du projet. On parle de pourcentages de chance que le risque se réalise ou non. L'évaluation de cette probabilité est très difficile sauf pour certains risques pour lesquels on dispose de séries*

statistiques ». Cette évaluation se fait par des experts selon les mêmes auteurs. Il y a, comme pour la gravité, quatre niveaux de probabilité :

- probabilité de niveau 1 (peu probable) : la probabilité que le risque a de se réaliser est de 10 %;
- probabilité de niveau 2 (probable) : le risque se réalise avec une probabilité qui se situe entre 10 et 30 % des cas ;
- probabilité de niveau 3 (fort probable) : le risque a entre 30 et 70 % de chances de se réaliser;
- probabilité de niveau 4 (certain) : la probabilité qu'a le risque de se réaliser est de 70 % ou plus.

La criticité s'obtient en croisant la probabilité et la gravité comme suit : Criticité = Gravité x Probabilité. Du moment qu'il existe 4 niveaux de probabilité et de gravité, cela nous donnera une criticité minimum de 1 (1 x 1) et la criticité maximale sera de 16 (4 x 4).

À partir de là, les risques déterminés sont placés dans la matrice de criticité selon leur gravité (abscisse) et leur probabilité d'occurrence (ordonnée). Le nombre faisant référence à la criticité est affiché dans chaque case. La matrice souligne trois zones de risques :

- la zone avec une criticité comprise entre 1 et 3 (le bas de la matrice) indique que les risques qui se situent dans cette partie ne sont pas trop critiques et peuvent être traités par des mesures peu onéreuses;
- la zone avec une criticité comprise entre 4 et 6 indique que les risques ont une criticité appelant obligatoirement une prise en compte et la mise en place d'actions plus élaborées que le cas précédent pour leur résolution ;
- la zone de risque extrême a une criticité qui se situe entre 8 et 16 (le haut de la matrice) : ici les risques déterminés doivent être traités consciencieusement. Le fait de ne pas les traiter peut signifier l'échec du changement ou de graves dysfonctionnements.

Figure n°3 : Matrice de criticité des risques

Occurrence du risque	1	8	12	16	→ Gravité du risque	
	Certaine	3	6	9		12
	Fort probable	2	4	6		8
	Probable	1	2	3		4
Peu probable	Peu grave	Grave	Très grave	Fatale		

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 215)

La gestion des risques d'un projet est résumée par les cinq phases suivantes (Autissier et Moutot, 2013) :

- étape 1 : dans laquelle il est procédé à la détermination des risques tout en indiquant leurs échéances et les acteurs concernés ;
- étape 2 : en utilisant la matrice de criticité, il est procédé à l'évaluation des risques en matière de gravité, de probabilité et de criticité;
- étape 3 : les managers du changement définissent à ce niveau des actions qu'ils jugent efficaces pour maîtriser les différents risques perçus ;
- étape 4 : à ce niveau, il s'agira de suivre et de contrôler les risques en se penchant sur les résultats des actions mises en place et voire si la probabilité, la gravité et la criticité des risques traités diminuent ;
- étape 5 : enfin, il paraît nécessaire de déterminer, pour chaque risque, les pratiques et actions ayant été les plus efficaces pour que cela serve à d'autres projets.

La matrice de criticité est un outil de pilotage efficace et doit être mise à jour régulièrement (Autissier et Moutot, 2013).

« Les principaux risques doivent donc être pris en compte dès la note de cadrage. Cela revêt un caractère important pour mesurer le degré de réalisme du projet de changement et surtout du dispositif prévu pour atteindre ce projet. Pour certains projets, il est certain que les risques associés à sa mise en œuvre seront largement plus complexes et douloureux à gérer que la mise en place du projet lui-même » (Autissier et Moutot, 2013, p. 47). C'est le cas pour les projets de restructuration ou de fermeture de sites de production. Aussi, l'élaboration de plans d'actions relatifs au changement est, selon les mêmes auteurs, plus facile et plus confortable que leur application qui risque de provoquer des mouvements sociaux et différents autres problèmes.

3.1.2.4. Les acteurs d'un projet de changement :

Crozier et Friedberg (1977) stipulent que l'organisation est *« une forme repérable où ont lieu des actions collectives »*. Le concept d'action collective souligné par les deux auteurs montre qu'il existe de individus qui collaborent et interagissent dans un cadre *« régi par des règles et des jeux explicites et implicites »* (Latiri-Dardour, 2006, p. 71). Cette dernière auteure ajoute que le changement concerne en premier lieu des individus.

Ainsi, ce niveau de la note de cadrage *« vise à établir un premier recensement des acteurs concernés par le projet de changement »* (Autissier et Moutot, 2013, p. 48). Pour ces deux derniers auteurs, il convient à ce stade du diagnostic d'établir une liste de groupes d'acteurs et d'une qualification de ces individus. Cette qualification indique deux caractéristiques pour chacun des acteurs à savoir leur importance relative dans la réussite du projet et leur degré de convergence -et ainsi déceler les risques de résistance- avec les orientations du projet.

Afin d'établir une liste des acteurs impliqués dans un projet de changement il convient de recourir à la couverture fonctionnelle du projet qui procède au repérage des individus (y compris les porteurs du projet) et des services ou fonctions que le changement va toucher puis de classer les acteurs selon leur degré d'implication (Autissier et Moutot, 2013). Un organigramme peut être utilisé comme outil pour ce repérage.

Il est à noter que la couverture fonctionnelle peut concerner d'autres individus en dépit du fait qu'ils ne soient pas concernés d'une manière directe par le projet de changement. Ainsi, des personnes travaillant dans des fonctions connexes ou de support pourront constater que leur métier a été modifié du fait du projet de changement. D'autres personnes seront concernées par le changement dans la mesure où elles en tireront profit sans y avoir contribué pour autant comme c'est le cas, par exemple, pour le client d'une entreprise dont la qualité de ses produits a été améliorée.

Ce ciblage des acteurs du changement est important dans la mesure où il conditionne en grande partie la suite de tout projet de changement (Autissier et Moutot, 2013).

Les deux derniers auteurs recensent quatre catégories d'acteurs concernées par le pilotage du changement :

- porteurs du projet : représentent le cœur de l'équipe qui dirige et qui a pensé le changement. Ils sont en grande partie responsables de la réussite ou de l'échec du projet ;
- participants au projet : représentent les individus qui contribuent à la réalisation du projet de changement tels que les experts qui définissent les cibles auxquelles cette démarche doit conduire ;
- bénéficiaires du projet : représentent le plus grand nombre d'individus et sont ceux pour qui le travail ou l'organisation va le plus changer ;
- collatéraux au projet : le travail de ces personnes peut évoluer même s'ils ne sont pas directement concernés par le projet.

Pour Ben Kahla (1999), trois groupes d'acteurs dominent la littérature du changement:

- les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont la plupart du temps des experts-consultants internes ou externes et qui ont pour mission de préparer et/ou de faciliter le changement;
- les héros et leaders du changement qui innovent et construisent du sens ;
- en dernier, « *et par contraste avec ces deux figures « gagnantes », il y a les « victimes » du changement qui représentent des individus et/ou des organisations soumises à l'environnement* » (Ben Kahla, 1999, p. 2).

Kanter, Stein et Jick (1992), qui se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors de la mise en œuvre d'un changement :

- **Les stratèges** : ce sont les personnes qui conçoivent le changement ;
- **Les organisateurs** : ce sont les personnes qui réalisent le changement ;
- **Les destinataires** : ce sont les individus qui sont directement concernés par la mise en œuvre du changement et constituent, selon les auteurs, la principale source de résistance.

3.1.3. Dimensionner un chantier de pilotage de changement :

Cette étape est de la plus haute importance et conditionne la suite du projet selon Autissier et Moutot (2013).

Les auteurs emploient une méthode qui vise à évaluer les deux dimensions du changement comme suit :

❖ La largeur du changement :

Fait référence au nombre de personnes, de fonctions et de sites qu'il faut prendre en considération dans le périmètre du projet de changement et correspond à l'ampleur du changement en matière de cibles. Pour mesurer cette ampleur il faut faire appel à trois facteurs :

- le nombre total d'acteurs : qui déterminera l'importance du chantier d'accompagnement relatif au changement ;
- le nombre de groupes fonctionnels : ainsi, chaque groupe sera traité d'une manière différente en terme de communication, de formation, de motivation ou de procédures ;
- le nombre de sites concernés par le changement.

❖ La profondeur du changement :

Il s'agit de l'importance des changements pour les différentes cibles du périmètre. Cela correspond à l'intensité des changements pour les cibles. L'étude de la profondeur constitue une prise de conscience des différents paramètres qui permettront de faciliter le changement ou au contraire, le compliquer. Cette étape est en lien avec les études d'impacts que nous aborderons ultérieurement.

3.1.4. L'organisation d'un chantier de pilotage du changement :

L'organisation d'une équipe de pilotage du changement est une question déterminante dans la mesure où un positionnement inapproprié d'un acteur au sein de l'équipe en charge du changement risque d'avoir des conséquences préjudiciables sur le projet.

Autissier et Moutot (2013), apportent plusieurs éclaircissements sur la manière dont il convient d'organiser une équipe de conduite de changement. Les auteurs préconisent de respecter les principes d'organisation que nous résumons comme suit :

- Le rattachement organisationnel de la cellule de conduite du changement directement au responsable du projet ;
- Identification de relais dans les entités concernées qui aident à déployer et démultiplier les actions d'accompagnement définies par le projet. Ces relais font office d'interface entre l'équipe de pilotage du changement et les autres acteurs concernés par le changement.
- Ces relais permettent, en outre, une diffusion par capillarité (du bas vers le haut) des changements et non par injonction.
- Ces relais doivent être choisis afin de garantir la couverture fonctionnelle et la motivation individuelle.

- Tenir des réunions régulières avec les relais en leur soumettant les plans d'action, en partageant avec eux les résultats et en les impliquant dans les différents aspects du pilotage du changement.
- Pour la dynamique sociale, il est nécessaire de privilégier les profils pluridisciplinaires dans une même équipe au lieu de profils spécialisés.

3.1.5. L'étude d'impacts :

L'étude d'impacts correspond à une étape importante d'un projet de changement. Autissier et Moutot (2013), considèrent que la réalisation d'une étude d'impacts d'un projet de changement constitue l'étape pivot du pilotage de changement dans la mesure où elle fait le lien entre les phases d'analyse et les phases d'action qui visent à mettre en place les leviers du changement. Cette étape consiste à cerner la cible du changement et les variables du contexte socio-organisationnel dans lequel le changement va s'effectuer. « *Une analyse d'impacts va alors consister à énumérer pour chacune des cibles du changement les micro-changements qui vont jalonner le projet. Ces micro-changements donneront pour chacun lieu à la mise en place d'un ou plusieurs leviers d'action* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 83).

Ces deux auteurs ajoutent que l'étude d'impacts commence quand le projet est en mesure de cerner les grands traits de la cible qu'il vise. Cette cible peut prendre la forme de nouveaux processus ou d'indicateurs de performance à construire, qui, malgré leur utilité, ne permettent pas de connaître les conséquences exactes du changement sur un individu ou sur un groupe. L'étude d'impacts doit être conduite distinctement pour chaque cible du changement identifiée, et couvre ainsi le risque de rendre cet exercice long dans le cas de certains grands projets selon les mêmes auteurs.

L'analyse d'impacts fait écho à une difficulté rencontrée dans de nombreux projets de changement dans les entreprises : la complexité (Autissier et Moutot, 2013). Ainsi, pour ces deux derniers auteurs, « *Il est malheureusement le plus souvent impossible d'identifier simplement et de manière pertinente les actions nécessaires à la mise en œuvre des changements visés. Il est alors nécessaire de décoder la complexité des changements en tentant d'en séparer les différentes facettes qui seront autant d'impacts plus simples à gérer isolément* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 84).

Les mêmes auteurs précisent que chaque changement dans l'entreprise peut se diviser en dix types de changements différents qui concernent les éléments suivants : les compétences, les procédures, les postes et emplois, la structure, le mode de management, les indicateurs de performance, les outils et systèmes, la culture, le comportement et le pouvoir.

Il convient, enfin, de déterminer chaque type de changement afin de pouvoir mettre en place des actions spécifiques d'accompagnement. « *Il s'agit essentiellement d'actions de communication, de formation ou de mise en œuvre des procédures de travail* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 104).

3.1.5.1. Les changements de compétence :

Autissier et Moutot (2013), considèrent que le changement de compétence est d'une importance capitale. À ce titre, il convient, selon les mêmes auteurs, d'analyser aussi bien le savoir disponible que le savoir-faire et le savoir-être. Plus précisément, cet aspect de l'analyse d'impacts a pour objectif de déceler d'une part, les besoins en connaissances et d'autre part, les besoins en capacités (de réalisation de tâches).

3.1.5.2. Les changements de procédures :

« *Les impacts de type procédures concernent l'ensemble des activités et tâches qu'effectuent les personnes dans le cadre de leur travail* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 91). Le rôle de l'analyse d'impacts à ce niveau sera de déceler les procédures de travail susceptibles d'être modifiées ou même supprimées pour mener à bien le changement. Ces types de changement, qu'il s'agisse d'une procédure créée, modifiée ou supprimée doivent être traités avec beaucoup d'attention pour s'assurer que les nouvelles manières d'agir mises en places fonctionnent correctement au terme du projet. Enfin, il est à signaler que la négligence de la mise en place ou du traitement des procédures peut avoir un impact négatif et entraver la réalisation des objectifs.

3.1.5.3. Les changements de postes et d'emplois :

Autissier et Moutot (2013) distinguent entre les notions de poste et d'emploi. La notion d'emploi fait référence selon eux à une fonction. À titre d'exemple : comptable ou ingénieur de maintenance sont des emplois dans une entreprise. La notion de poste fait référence, quant à elle, à un individu donné qui occupe un emploi. À titre d'exemple : Monsieur X occupe un poste de chef de secteur dans une société qui compte en tout trente postes de chefs de secteur. Ainsi, les changements de postes et d'emplois, fréquents dans les projets de changement, ont trait aux modifications de l'organisation du travail dans une structure donnée sans remettre en cause cette dernière. « *Il s'agit davantage d'une réallocation des ressources au sein d'une même structure d'organisation* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 92). Ces types de changements, souvent discrédités et jugés comme des modifications de second plan car ne conduisant pas à des mutations concrètes pour la direction, ne sont pas pour autant faciles à vivre pour les individus concernés qui voient leurs postes changer ou constatent une modification du contenu de leurs postes.

3.1.5.4. Les changements de structure :

Ce type de changement vise à revoir la structure des fonctions ciblées par le changement afin qu'elles correspondent aux nouveaux modes de travail. Les changements de structure peuvent avoir pour objet la modification de taille ou de responsabilités d'une fonction. Ces types de changement peuvent même amener à la suppression d'une entité. In fine, il peut s'agir de mesures qui transforment d'une manière profonde le fonctionnement de l'organisation dans la mesure où certains projets de changement font qu'une entité passe d'un mode d'organisation à un autre. Parmi les structures généralement adoptées nous pouvons citer :

- L'organisation fonctionnelle : les structures sont déterminées par un certain nombre de fonctions. Ainsi, chaque entité administre une fonction donnée.

- L'organisation client : les structures sont déterminées en fonction des clients ou des marchés. Ainsi, chaque entité fait référence à un client ou à un marché.
- L'organisation projets : où les structures sont organisées en fonction des projets. Ainsi, chaque entité fait référence à un projet.

3.1.5.5. Les changements de mode de management :

Ce type d'impact qu'est le changement de mode de management « *permet notamment de définir l'ensemble des actions de management qui vont soutenir les nouveaux modes de travail* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 94). Ces impacts impliquent les rôles traditionnels du manager : prévision, planification, coordination, commandement et contrôle.

Ces types de changement peuvent être problématiques pour au moins deux raisons (Autissier et Moutot, 2013). D'abord, les impacts du mode de management ne sont pas toujours définis par le projet de changement. Ce dernier se contente le plus souvent de déterminer les acteurs concernés par la transformation. Ensuite, ce type de changement risque d'être négligé au cours du projet car l'activité même du projet conduit à compenser temporairement l'absence de leadership. En effet, au cours d'un projet, les individus sont soumis d'une part à leur management traditionnel et d'autre part à celui émanant du projet (Autissier et Moutot, 2013). « *Pour cette raison, l'absence d'implication du management pendant la phase projet n'est pas forcément critique. Elle le devient de manière dramatique à l'issue du projet* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 94). Ces auteurs ajoutent que l'implication du management peut aider à consolider le changement (la phase de cristallisation selon le modèle de Lewin) et que le changement de mode de management le plus difficile à gérer concerne le passage d'un mode basé sur la rigueur et la discipline à un mode basé sur la responsabilité individuelle et la flexibilité.

3.1.5.6. Les changements d'indicateurs de performance :

Ce type de changement permet, à titre d'exemple, de mettre en place un tableau de bord pour suivre l'activité des fonctions ou personnes ciblées par le changement. Ces indicateurs représentent les variables utiles aux managers pour le pilotage de leurs activités. Ce type de changement complète le changement de mode de management (Autissier et Moutot, 2013). Ces deux derniers auteurs ajoutent que les indicateurs de management ont un effet à plus long terme que les modes de management et qu'il est nécessaire de les déterminer correctement (les indicateurs) afin d'assurer la pérennité des changements entrepris une fois que cette démarche soit arrivée à terme.

3.1.5.7. Les changements d'outils et de systèmes :

Ce type d'impact fait référence aux outils ou aux systèmes d'information dont fait usage un employé pour exercer son métier. Autissier et Moutot (2013) stipulent que les changements de type outil se gèrent plus aisément que les changements de modes de travail ou de procédures. Ces types de changement font souvent appel à des programmes de formation. Autissier et Moutot (2013, p. 96) ajoutent que : « *les questions d'ergonomie des outils notamment informatiques sont souvent mises en avant pour annoncer des résistances ; elles en sont rarement la raison réelle. Des différences d'ergonomie rendent simplement la courbe d'apprentissage des individus plus ou moins rapide* ».

3.1.5.8. Les changements culturels :

Ces impacts, intangibles, sont, selon Autissier et Moutot (2013), les plus difficiles à diagnostiquer car ils nécessitent une période assez longue (généralement de 5 à 10 ans) avant d'être complètement intégrés à l'organisation.

La culture d'entreprise peut se définir comme « *l'ensemble des façons de penser et d'agir, et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire* » (Devillard et Rey, 2008, p. 43). Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques, qui oriente fortement le fonctionnement global au sein de l'entreprise (stratégie, communication, production, organisation, place accordée à chaque fonction, Etc).

M. Lebailly et A. Simon (cités par Devillard et Rey, 2008, p. 43) prennent à ce sujet un exemple éloquent : « *La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps* ».

Delavallée *et al.* (2002, p. 3) comparent pour leur part la culture d'entreprise à :

- La partie immergée de l'iceberg.
- Les courants marins qu'on ne voit pas à la surface, mais qui peuvent faire dériver, voire chavirer le bateau.

Souvent peu explicite à l'intérieur de l'organisation elle-même, la culture demeure imperceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation, à l'image de la culture nationale pour celui qui n'a pas visité un autre pays.

La culture organisationnelle génère un ensemble de règles, formalisées ou non, évidentes pour tous mais souvent peu conscientes et reflète fidèlement l'image d'une organisation.

Devillard et Rey (2008, p. 45) ajoutent : « *Il est utile et même indispensable, du fait de son impact stratégique, d'avoir une bonne représentation de sa culture d'entreprise. Cependant décrire la culture n'est pas chose facile, car d'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés* ».

3.1.5.9. Les changements de comportement :

Ce type d'impact intangible souligne les comportements des individus touchés par la démarche de changement. Ces comportements reflètent la manière d'être des personnes à travers leurs attitudes relatives à leur propre activité et aux relations interpersonnelles, que ce soit avec leurs collègues ou avec les clients. Ces changements ne sont pas identifiables facilement lors d'un projet de changement (Autissier et Moutot, 2013).

3.1.5.10. Les changements de pouvoir :

Ce type d'impact, également intangible fait référence au pouvoir détenu au sein de l'organisation. Le pouvoir défini sur un organigramme ne reflète parfois pas la réalité de l'influence détenue. En effet, le pouvoir peut être détenu par des personnes ou parties qui ne figurent pas dans l'organigramme et l'exercent au-delà de la légitimité que leur confère leur poste comme les organisations syndicales. Ces considérations de pouvoir compliquées à gérer dans le cadre d'un changement car ce dernier risque de modifier les zones de pouvoir. Les individus impliqués dans le changement peuvent ainsi réagir d'une manière violente ou se comporter de façon contraire au plan de changement. Il convient selon Autissier et Moutot (2013) d'analyser minutieusement les impacts des zones de pouvoir et de connaître certains aspects de l'organisation tels que : les conflits historiques entre individus ou les alliances d'intérêt, les réseaux d'influence, les relations informelles.

Même lorsque le projet de changement ne menace pas les zones de pouvoir, il est utile de faire cette analyse d'impacts car ce travail permettra de déterminer les relais qui aideront à mobiliser les acteurs pendant la démarche de changement (Autissier et Moutot, 2013).

3.2. La communication :

La communication est considérée comme un levier d'accompagnement qui intervient après la phase de diagnostic et qui permet de diffuser les messages nécessaires en période de transformation. L'accompagnement du changement nécessite de communiquer pendant tout le processus de changement comme il consiste à former les acteurs pour les adapter aux nouveaux rôles que sous-entend le changement.

Comment définit-on la communication ? Quel est son intérêt pour le changement ? Quels sont les types de processus de communication du changement ? Quels sont les outils utilisés pour communiquer ? Quels sont les pièges à éviter lors de la démarche communicationnelle ? Sont autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette partie.

3.2.1. Définitions :

La communication peut être définie selon le modèle de la théorie de l'information développée par Shannon et Weaver (1948) comme la transmission d'un message d'un endroit à un autre. Midler (1995), considère que la communication représente une démarche d'objectivation.

Abric (1996), la définit, pour sa part, comme l'ensemble des processus qui permettent des échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée. Selon ce même auteur, une communication fait référence à une interaction. En tant qu'interaction, « *la communication est en quelque sorte un phénomène dynamique produisant une transformation et s'inscrit donc dans un processus d'influence réciproque entre les acteurs sociaux* » (Rakotomalala, 2010, p. 6).

Watzlawick, Helmick, Beavin et Jackson (1972), stipulent quant à eux, qu'en situation d'interaction, tout comportement (activité ou inactivité, parole ou silence) représente un message

(donc une communication). Selon Bateson (1980) cité par Latiri-Dardour (2006, p. 95), communiquer c'est « *construire avec des mots un simulacre de la réalité* ».

Enfin, pour Autissier et Moutot (2013, p. 112) : « *La communication est un dispositif de transmission d'un sens au moyen d'un langage traité par un média* ». Ils considèrent que la communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information mais comme une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter. Cette construction d'une représentation du changement se fait au moyen de signaux forts et faibles envoyés (volontairement ou non) par les porteurs du projet qui en sont les représentants.

3.2.2. L'importance de la communication dans le processus de changement :

La communication a un rôle central dans le processus du changement. En effet, « *Il est impossible de ne pas communiquer* » constatait Watzlawick en 1978. C'est la communication qui « *va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant t* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 111).

Selon De Divonne (2005, p. 4) : « *Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement* ».

La communication ne se limite pas à diffuser le changement, elle est au cœur du processus, de son interprétation et de son appropriation par les acteurs (Demers, 1993).

Giroux (1998) remarque, pour sa part, que la communication a pour rôle principal la légitimation du changement lors de l'implantation de ce dernier.

Selon Mucchielli (1995), la communication sert à :

- échanger des informations,
- définir sa position par rapport à celle des autres,
- influencer l'entourage,
- entretenir une relation,
- s'ajuster dans la relation.

Par ailleurs, la communication modifie les attitudes des acteurs permettant l'émergence d'un comportement en faveur du changement organisationnel (Giroux et Giordano, 1998). Abric (1996), va dans le même sens en considérant que la communication influence les prises de positions personnelles.

Johnson *et al.* (2008), quant à eux, considèrent que la communication représente un levier qui permet de contrer les résistances au changement et préconisent le recours à une communication ouverte qui favoriserait la création d'un climat de confiance.

Giroux et Demers (1998) ont synthétisé les rôles possibles de la communication selon les positions paradigmatiques de plusieurs chercheurs (Rakotomalala, 2010). La communication peut en effet représenter un outil de transmission de la stratégie qui sert à annoncer le changement (selon une approche fonctionnaliste). Elle peut aussi être considérée comme un

levier d'endoctrinement qui sert à masquer les intérêts induits par le changement (selon une approche critique). La communication permet, en outre, de mettre en exergue le sens que le changement prend (selon une approche interprétativiste).

Enfin, la communication représente le médium de l'élaboration de la stratégie et du changement organisationnel (selon une approche constructionniste).

3.2.3. Les types de processus de communication dans le changement :

Giroux (1996) souligne qu'il y a trois différents types de communication dans la littérature sur la mise en œuvre du changement : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive.

3.2.3.1. La communication planifiée :

La communication planifiée est « *celle qui est préparée par la direction ou par les spécialistes internes et externes en communication à l'intention des employés de la firme et à l'intention de ses partenaires* » (Giroux, 1996, p.8). Ce type de communication est diffusé suivant des flux descendants pouvant prendre la forme d'un décret (Giroux, 1996). Les questions pertinentes qui se posent selon l'auteur sont celles de la qualité de la stratégie de communication et de la pertinence des messages diffusés (Que dire? Comment le dire? Quand? A qui? Par quel média?).

La communication planifiée est un outil d'explication du changement, de persuasion, et un instrument de mobilisation afin de faire accepter le changement et conduire les acteurs à adhérer à sa mise en œuvre. La planification de la communication du changement a pour ambition de protéger l'image de l'organisation en fournissant de la cohérence et de la coordination dans la démarche de changement selon Giroux (1996).

Les messages sont déterminants dans le processus du changement. Ainsi, ils doivent être clairs et doivent présenter les raisons du changement ainsi que ses étapes et ses résultats souhaités afin de sensibiliser les acteurs de la nécessité de changer. Aussi, il est préconisé d'insuffler aux individus concernés par le changement la confiance en leurs capacités individuelles et collectives à réaliser le changement (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993 ; Kirkpatrick, 1985).

Cependant, la qualité des messages émanant de la direction a été critiquée par Argyris (1994) qui considère que cette dernière ne présente, bien souvent, que le bon côté du changement. Ce qui ne favorise pas la compréhension totale du changement par les acteurs. Dans le même ordre d'idées, Autissier et Moutot (2003) expliquent que les dirigeants peuvent avoir recours, en période de changement, à une communication qui n'aborde pas les aspects négatifs du changement estimant que c'est une solution visant à atténuer l'effet des résistances. Selon les deux auteurs, cette manœuvre risque d'avoir un effet contraire de ce qui a été espéré en conduisant notamment à la perte de confiance vis-à-vis de la direction qui deviendra à ce moment-là peu crédible. Certains indécis risquent également de se retrouver dans le camp des sceptiques ou des résistants.

Les responsables du changement doivent diffuser les messages pertinents surtout au début du processus du changement dans l'optique de limiter le sentiment de stress que pourrait ressentir les individus (Kelly, 1989 ; Perry, 1986).

3.2.3.2. La communication émergente :

Ce type de communication fait référence à « *la quête d'informations par les employés qui cherchent à comprendre ce qui se passe et à générer collectivement une interprétation de la situation* » (Ashford, 1988 cité par Giroux, 1996, p. 9). Les employés tentent ainsi d'analyser la nature du changement et d'évaluer ses conséquences par un décodage des signes émis à travers les discours et les comportements de la direction.

La communication émergente est une communication ascendante et horizontale qui peut revêtir la forme de bavardages et de rumeurs (Giroux, 1996). Cet auteur ajoute que les employés font appel à leurs réseaux internes et externes pour obtenir les informations manquantes. Ils ont également recours à leurs savoirs antérieurs, à leur expérience dans l'organisation, à leur connaissance de son histoire et aux informations relatives à la réputation des principaux protagonistes du changement pour appréhender la nouvelle situation et ce qui les attend.

Il est à préciser que le changement est porteur d'incertitude et de confusion (Watzlawick, 1978) ce qui conduira les acteurs à augmenter leur attention vis-à-vis des signaux et comportements volontaires ou involontaires émanant des responsables du changement tout en tentant de décoder et d'interpréter les différents messages (Giroux, 1996). Selon ce même auteur, les résultats de ce processus de traitement d'informations vont être diffusés sous forme de rumeurs qui compléteront la communication planifiée.

3.2.3.3. La communication interactive :

Latiri-Dardour (2006, p. 98) qui cite Bushe et Shani (1990) note que cette forme de communication « *traduit les flux émis par les acteurs de tous les niveaux de l'organisation et qui se base sur des flux multidirectionnels dans le cadre d'une structure communicante* ».

Ce type de communication est « *conceptualisée comme le lieu de la négociation du changement entre les parties concernées* » (Giroux, 1996, p. 10). On ne réagit plus de ce fait à un changement planifié et décrété par le top management. Cette forme de communication a pour objectif de mobiliser les acteurs dans la mise en œuvre du changement et cela grâce à l'appropriation au cours de la démarche de changement (Latiri-Dardour, 2006). Selon cette approche communicative, les représentants du changement et les autres acteurs sont des partenaires du changement. Cependant, la coopération des individus diffère. Il peut s'agir d'une simple information fournie, de consultation, de responsabilisation (empowerment) ou de co-gestion (Giroux, 1996).

Pour Argyris (1998), l'engagement des acteurs n'est pas assuré avec ce type de communication et la responsabilisation qu'elle entraîne. Toutefois, un certain nombre d'auteurs s'accordent sur l'idée que cette communication interactive est propice au débat, permet de mettre en confiance les parties prenantes et favorise l'élaboration collective des règles régissant le fonctionnement de l'organisation (Reynaud, 1988 ; Bernoux, 1995 ; Avenier, 1997).

Par la suite, Giroux (1996) a élaboré un modèle intégrant les trois types de communication traités précédemment (planifiée, émergente, interactive) en deux modalités discursives de mise en

œuvre du changement. Ces deux modalités du changement sont le changement déclaratoire et le changement dialogique et qui mettent en lumière deux types de communication du même nom.

Selon Rakotomalala (2010), le mode déclaratoire ou monologique regroupe la communication planifiée et la communication émergente. Le mode dialogique quant à lui décrirait la communication interactive.

3.2.3.4. La communication déclaratoire (monologique) :

Dans ce mode de communication, la diffusion des informations y est en cascade de manière descendante donc unidirectionnelle, souvent sous forme de décret, car il s'agit d'une communication planifiée (Giroux, 1996). Giroux (1996, p. 11) ajoute : « *On est en présence d'une rationalité centrale unique qui dissémine la logique dominante à une collectivité perçue comme homogène rassemblée autour de significations partagées* ». Ce mode de communication peut prendre différentes formes telles que : la coercition et l'imposition, l'acculturation ainsi que la séduction par la présentation des aspects positifs du changement.

Par ailleurs, ce mode de communication serait plus efficace en situation de crise selon Rakotomalala (2010).

Enfin, la communication déclaratoire suit cinq étapes (Giroux, 1998):

- **l'opérationnalisation** qui fait référence à la conception de la vision du changement ainsi que des plans et des programmes de mise en œuvre en utilisant les informations disponibles mais qui peuvent aussi être insuffisantes,
- **la traduction en messages** : ces messages qui décrivent le changement doivent être clairs. Cependant, ces messages seront reçus par des acteurs ayant des intérêts divergents d'où la nécessité de mettre en place des messages adaptés au cadre de référence de chaque groupe d'individus,
- **la diffusion des messages** s'établit d'une manière descendante,
- **l'interprétation** : correspond au décodage et à l'interprétation des messages par les acteurs. À cette étape, « *la difficulté réside dans le fait que l'interprétation dépend aussi bien des schémas cognitifs des acteurs que du contexte, sans oublier le fait que ces derniers ne reçoivent pas le même flux d'informations* » (Latiri-Dardour, 2006, p. 103),
- **l'adaptation** aux exigences de la nouvelle situation.

3.2.3.5. La communication dialogique :

Ce mode de communication est décrit par Giroux (1998) comme le type le plus efficace car il favorise l'engagement des destinataires d'un changement et cela, dans un climat de calme et de respect, loin d'une situation de crise. La communication y est interactive et multidirectionnelle sous forme de délibérations. Il en émane des règles de fonctionnement et l'institutionnalisation des pratiques suites à une mise en confiance des parties prenantes. Ce mode de communication prévoit des échanges effectifs (Giroux et Giordano, 1998) comme il propose une circulation à double sens des informations. Il résulte de ce type de communication des choix démocratiques et consensuels, car les décisions prises à l'issue de ces interactions sont négociées entre les interlocuteurs (Pluchart, 1998).

Par ailleurs, la communication dialogique peut avoir comme source l'encadrement paternaliste de la participation, la décentralisation du pouvoir, la confrontation, voire même la dictature d'un groupe de travailleurs (Giroux, 1996).

Enfin, La démarche de communication dialogique du changement suit cinq étapes (Giroux, 1998) :

- **la traduction en contexte** : cette étape fait référence à la traduction du texte en objectifs et en règles qui permettent l'allocation des ressources et des responsabilités,
- **la négociation** : qui tourne autour des programmes d'action,
- **l'opérationnalisation** : elle peut être faite localement à partir des savoirs et pratiques des individus,
- **l'appropriation** : qui consiste en l'intégration du changement par les acteurs dans leurs pratiques quotidiennes. Ce qui produit de nouvelles logiques d'action,
- **l'institutionnalisation** : qui fait référence à l'enracinement du changement dans culture de l'organisation.

3.2.4. Le modèle de communication d'Autissier et Moutot (2003) :

Autissier et Moutot (2003) définissent un processus de communication à trois séquences.

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

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

Pendant la troisième phase, la communication vise à consolider les acquis relatifs au changement, aux comportements et aux modes de raisonnement.

3.2.5. Les outils de communication :

Comme nous l'avons indiqué dans la section consacrée au diagnostic, un recensement des acteurs concernés par le changement est nécessaire. Il s'agit d'une liste de groupes d'acteurs et d'une qualification de ces individus. Cette qualification indique deux caractéristiques pour chacun des acteurs à savoir leur importance relative dans la réussite du projet et leur degré de convergence -et ainsi déceler les risques de résistance- avec les orientations du projet (Autissier et Moutot, 2013).

À partir de ce recensement, Autissier et Moutot (2013) recommandent de déterminer pour chaque catégorie de personnes concernées par le projet : leurs attentes, leurs éventuelles résistances au changement, les messages pertinents à leur adresser ainsi que les dispositifs utilisés à cet effet. Ce que ces deux auteurs nomment le « MixCom » représente un diagnostic des attentes en matière de communication.

Afin d'éviter toute ambiguïté, les deux derniers auteurs, conseillent d'adopter un positionnement qui doit recenser les images positives et négatives du projet. Ensuite, il convient de lister des idées fortes et crédibles qui permettront de renforcer les aspects positifs tout en limitant les aspects négatifs. De Divonne (2005), va dans le même sens en considérant que la communication doit préciser les contraintes du changement tout en les dédramatisant comme elle se doit de faire ressortir les éventuels gains individuels.

Enfin, les instigateurs du projet de changement doivent proposer une phrase clé qui donne une idée générale des objectifs du projet. Il s'agit de nommer le projet et de lui assigner un slogan. Aux côtés du nom et du slogan, il est conseillé d'ajouter un logotype (Autissier et Moutot, 2013).

Pour le nom, il est primordial de l'identifier dès le moment où le projet a été décidé. En effet, « *le nom est le premier élément de perception d'un projet et de toutes les actions qui lui sont associées* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 119).

Choisir un nom n'est pas toujours aisé et il existe de nombreuses façons pour nommer un projet. Cependant, l'anagramme, qui reprend les premières lettres des principaux termes dans le nom, reste la méthode la plus utilisée (Autissier et Motot, 2013).

Le slogan qui est, quant à lui, une phrase courte, a pour ambition de souligner l'objectif tout en ayant la capacité de mobiliser les acteurs.

En ce qui concerne le logotype, Autissier et Moutot (2013, p. 120) affirment que : « *Dans des contextes de surcharge informationnelle, les représentations iconographiques ont plus de chance d'être mémorisées que les grands textes. Un projet est une intention qui n'a pas d'existence physique. Aussi faut-il lui donner des éléments identitaires pour que celui-ci existe aux yeux des personnes qui devront y participer* ».

Le nom, le slogan et le logotype vont permettre d'identifier le projet dans les différentes communications qui s'y rapportent.

3.2.5.1. Les outils formels :

Avant de présenter les médias classiques utilisées pour communiquer sur un projet de changement en entreprise, Autissier et Moutot (2013) préconisent de présenter une synthèse des principaux éléments d'un projet et qui constitue une réponse à la question « qu'est-ce que le projet ? ». Cette synthèse peut être communiquée par le biais d'une présentation orale ou d'un document qui sera distribué aux différents acteurs concernés par le projet. D'une façon chronologique, la synthèse en question apportera des éléments de réponse relatifs à la justification du projet et aux bénéfices escomptés. Elle doit également mentionner le nom du projet, un slogan, son logo, le chef de projet, et les dates de début et de fin. Aussi, la synthèse en

question devra mentionner la méthodologie de travail, les changements qui toucheront l'organisation et les risques potentiels.

Si dans un premier temps, la synthèse « vend le projet », elle aura pour ambition d'expliquer ses tenants et aboutissants dans un second temps.

Enfin, il sera question de l'organisation du projet à travers la définition des rôles des acteurs et l'établissement d'un planning qui donne les grandes phases et les dates importantes du projet.

Cet outil de communication nommé par Autissier et Moutot (2013, p. 122) : « *Les 10 transparents clés* » peut être résumé en dix points comme suit : L'identification du projet, le pourquoi du projet, les bénéfices attendus, le périmètre du projet, la méthodologie de travail, les changements, les actions à faire, l'organisation du projet, les acteurs du projet, le planning.

Il sera, par la suite, nécessaire de compléter cette phase de communication par de plus amples détails sur le projet de changement.

Nous allons à présent présenter les médias classiques utilisés pour un projet de changement. Ces médias sont préconisés par des auteurs tels que Collerette *et al.* (2003) et Autissier et Moutot (2013).

- **La documentation :**

La documentation permet d'archiver, sur un site intranet ou une base de données, les documents élaborés pour un projet. Les documents peuvent être classés par thèmes, par auteurs ou par leur date de création. Parfois, la consultation des documents dépend des droits d'accès et des habilitations. On trouve de manière générale une partie publique que toute personne peut consulter et une partie privée destinée à des individus habilités.

- **Les affiches :**

L'affiche représente un média destiné à des personnes qui ne peuvent pas accéder à des postes informatiques et qui ne lisent pas souvent des documents. Les affiches misent sur un graphisme attrayant, l'image et le slogan, pour mobiliser autour du projet et le promouvoir.

Disposés dans des lieux où il est facile de les voir tels que les halls d'entrée ou les couloirs, les affiches privilégient la communication de proximité pour sensibiliser tout en attirant l'attention en permanence.

- **Les dépliants et plaquettes :**

Les projets peuvent être résumés sur des dépliants et des plaquettes de présentation qui représentent des supports promotionnels. Le contenu est semblable à celui des « 10 transparents clés » précédemment cités. Les informations relatives au projet peuvent être communiquées en utilisant un dépliant (*leaflet* en anglais) ou d'une façon plus classique en ayant recours à une plaquette. Le dépliant qui souligne les principaux objectifs ainsi que les résultats escomptés tout en visant à augmenter la notoriété du projet, favorise une information graphique et accessible aisément. Cependant, le fait que les informations contenues dans les dépliants ou dans les plaquettes soient figées représente le principal aspect négatif de ce type de supports, au moment

même où un outil tel que l'intranet reprend d'une part, les mêmes informations et permet d'autre part, de le mettre à jour en temps réel (Autissier et Moutot, 2013).

- **Sites web et forums :**

Le recours aux sites web comme moyen de communication dans le cadre de projets de changement a augmenté au fil des ans car comme le soulignent Colletterte *et al.* (2003, p. 8), « *la rapidité et la convivialité des technologies de l'information présentent un attrait particulier* ». Ces outils de communication permettent, en effet, de stocker la documentation liée à un projet comme ils donnent la possibilité de consulter des blogs et des forums auxquels on peut rajouter des lettres d'information ou des supports de formation. Ces sites ont l'avantage de permettre leur mise à jour. Aussi, la technologie hypertexte donne l'opportunité d'organiser les informations du plus général au plus détaillé grâce à des liens facilement accessibles et ce par un simple clic. Les sites peuvent également disposer de moteurs de recherche ce qui rend l'outil encore plus attractif du fait de la simplicité de la recherche. Enfin, ces supports de communication permettent à un individu, s'il est habilité à le faire, d'enrichir le site selon les besoins comme ils peuvent donner un aspect dynamique à cet outil s'ils intègrent des forums consacrés à des thèmes liés au projet.

- **Conférences :**

Les conférences sont animées par les responsables d'un projet, des acteurs de terrain ou des spécialistes du domaine. Plusieurs formes de conférence peuvent permettre de transmettre le message : on retrouve la communication institutionnelle qui se fait par un discours des dirigeants, participative qui se fait par le biais d'ateliers donnant l'opportunité aux participants d'interagir et/ou récréatives qui tournent autour d'activités de loisirs (Autissier et Moutot, 2013). Ces deux derniers auteurs signalent que des entreprises font appel à des magiciens, des humoristes ou à des compagnies de théâtre qui jouent des saynètes. « *Ces saynètes décrivent des situations types du projet de manière caricaturale et humoristique. Elles permettent de décrire une situation de manière directe tout en captant l'attention. Les saynètes peuvent ainsi mettre en avant la réalité de dysfonctionnements graves pour sensibiliser l'auditoire. Comme le faisait Molière auparavant, le rire permet de faire passer des messages qu'un exposé ne saurait faire sans conséquence* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 125).

En outre, la visioconférence s'est développée ces dernières années dans le monde de l'entreprise. Elle permet aux différents acteurs de l'entreprise de communiquer en ayant recours au réseau intranet. Il s'agit là de faire un « *world jam* » selon la formule employée par IBM (Autissier et Moutot, 2013).

- **Réunions :**

Les réunions permettent aussi bien de faire passer des messages relatifs au projet que de contrôler la démarche ou de coordonner le travail entre les différents acteurs. La coordination prend, à cet effet, tout son sens car la structure du projet est circonstancielle ce qui signifie que les individus ne s'ont pas habitués à travailler ensemble et l'animateur de la réunion se doit de rendre cette rencontre utile pour tous les acteurs. À ce titre, Autissier et Moutot (2013, p. 126) stipulent qu' « *il est important de noter que des salariés développent tous certaines routines comportementales lors de réunions qui altèrent la sincérité et la spontanéité des éléments qui en*

sortent ». Afin de contourner cela, les deux auteurs conseillent de varier les façons d'animer une rencontre pour créer un effet de surprise et ainsi briser la routine.

Outre les réunions, Collettere *et al.* (2003) préconisent de recourir à des entretiens en face-à-face, à des discussions en petits groupes et/ou à des discussions en grands groupes.

- **Les lettres internes :**

On recourt aux lettres internes (*newsletter* en anglais) afin de tenir au courant les différents acteurs de l'état d'avancement d'un projet sur toute sa durée. Il s'agit d'un outil de communication qui valorise le travail des différents acteurs et a pour ambition de souligner les aspects positifs du projet d'une manière crédible (Autissier et Moutot, 2013). Les deux auteurs précisent que les projets de mise en place de systèmes d'information font souvent appel à ces lettres internes pour communiquer sur l'avancement du projet. Par contre, ils soulignent qu'il est compliqué d'avoir des contributeurs qui acceptent de les rédiger étant donné que ces personnes, qui travaillent sur le projet ont déjà une charge de travail assez conséquente. En outre, ces supports communicationnels voient leur pertinence discréditée et leur valeur diminuer si le projet accuse du retard et s'il entraîne une surcharge informationnelle ce qui fera passer ces lettres internes pour des sources d'information de second plan (Autissier et Moutot, 2013). Le format des lettres internes est généralement un recto verso ou un quatre pages et peuvent être publiées aussi bien sur support papier que sur un site internet. Elles contiennent certaines rubriques parmi lesquelles : « *édito du chef de projet, avancement du projet, développement, vie du projet et étapes à venir* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 127).

- **Les e-mails :**

Les courriels qui remplacent parfois les lettres d'information sont de deux types. Il y a les e-mails individuels qui sont adressés à une ou quelques personnes et les e-mails collectifs, aussi appelés « *push mails* » destinés à un nombre important de personnes.

Le courriel, qui donne la possibilité d'accéder à de plus amples informations en intégrant une adresse URL, doit de préférence rester bref.

L'email carte et/ou l'e-mail vidéo peuvent également être utilisés. L'email carte fait appel à des schémas. Il présente aussi le courriel en format journal ce qui permet une communication des informations plus efficace. L'e-mail vidéo, quant à lui, intègre dans le corps du message un lien vers une vidéo (ou un contenu vidéo) qui montre généralement un responsable communiquant un message.

3.2.5.2. Les outils informels :

Les outils de communication formels (conférences, réunions, e-mails, etc.) qui visent à véhiculer une information pertinente et conduire les acteurs à changer leur représentation de la réalité, peuvent ne pas remplir leur rôle de manière optimale et ne pas atteindre les objectifs escomptés. Ces situations nécessitent de recourir à des outils ou méthodes qui font moins appel à la raison qu'à l'émotion (Autissier et Moutot, 2013). Ainsi, ces deux derniers auteurs soulignent qu'« *Il est parfois plus judicieux d'user de dispositifs plus expérimentiels dans les dispositifs de*

communication » (Autissier et Moutot, 2013, p. 128). Parmi ces dispositifs il y a les ateliers et les dessins.

Selon Autissier et Moutot (2013), **les ateliers de mise en situation** permettent aux participants de vivre une expérience que les auteurs appellent « rupture créatrice » et qui conduira ces personnes à changer leur manière d'interpréter la réalité.

- **Le dessin :**

Le dessin est une façon originale de s'exprimer à laquelle on peut recourir dans les projets de changement car elle présente avec humour des problèmes organisationnels en caricaturant parfois la réalité ce qui permet de faire passer le message de manière plus efficace. Ces dessins ont la particularité d'agrémenter le quotidien et d'attirer l'attention plus que les outils de communication formels.

Ces dessins peuvent figurer aussi bien dans les lettres internes que dans les e-mails ou dans présentations orales à l'occasion d'une conférence.

3.2.6. Les pièges de la communication à éviter :

En 1948, Shannon et Weaver (1948) ont proposé un modèle célèbre qui fait référence à la notion de bruit. En effet, ce modèle explique et schématise la communication en considérant que cette dernière s'effectue par un émetteur qui, par le biais d'un codage, envoie un message à travers un canal à un récepteur qui procède au décodage. Néanmoins, l'émetteur et le récepteur peuvent faire appel à des codes différents ce qui peut créer du bruit (un obstacle susceptible d'affecter la communication), c'est-à-dire des différences d'interprétation et de sens. Dans une même entreprise, les systèmes de codage peuvent différer d'une fonction à une autre et il est possible de s'en apercevoir, à titre d'exemple, à l'occasion d'une réunion entre commerciaux et informaticiens car si les uns ont recours à un langage faisant référence au business, les autres emploient un discours plus technique à propos d'un même sujet et ne sont pas toujours en mesure de se comprendre.

Outre le langage employé, la différence d'interprétation d'une même information pourra faire en sorte de créer du bruit en raison du vécu et de la culture de chacun. Ainsi, Autissier et Moutot (2013, p. 115) considèrent que : « *La communication est un processus balistique et un ensemble de relations souterraines d'interprétation et d'assimilation pouvant conduire à des situations où ce qui est compris est à l'opposé de ce qui voulait être communiqué* ».

Les théoriciens de l'école de Palo Alto évoquent, pour leur part, de pathologies de la communication (Marc et Picard, 1984). Pour Marc et Picard, une communication devient pathologique lorsqu'elle contribue à éloigner les personnes les unes des autres en provoquant des ressentiments et de l'incompréhension au lieu de créer des liens positifs entre eux. Cet état pathologique d'une communication peut provenir de l'émetteur ou bien du destinataire.

Pour éviter cette situation, Autissier et Moutot (2013) présentent les principaux pièges de la communication à éviter :

- **Mauvaise formalisation** : La compréhension de l'information passe par une communication claire et bien structurée, qu'elle soit orale ou écrite car tout message diffusé ne sera pas forcément reçu et même s'il l'est, cela ne signifie pas qu'il sera forcément compris si le support communicationnel n'est pas correctement établi.
- **Utilisation de langages non partagés** : De l'incompréhension peut se développer en raison de la différence de vocabulaire et de culture qui existe entre l'émetteur et le récepteur.
- **Utilisations d'arguments bloquants** : Cet état de fait peut se manifester à titre d'exemple par une communication qui fait référence à une situation ou emploie un langage qui est en contradiction avec la culture des destinataires.
- **L'injonction paradoxale** : qui fait référence à l'affirmation d'une opposition tel que demander à titre d'exemple de faire preuve de créativité tout en respectant à la lettre les consignes. L'injonction paradoxale peut mettre les récepteurs dans l'embarras et discrédite parfois l'émetteur ou son projet.
- **Trop d'informations** : une grande quantité d'informations émise peut entraîner un manque de lisibilité et une incompréhension des objectifs soulignés par le support communicationnel.
- Utiliser uniquement les outils de communication formels (e-mail, lettres internes...) et ne pas accorder d'importance à la circulation informelle des informations.
- Ne pas s'intéresser à la dimension affective des personnes.

3.3. La formation :

De nombreux auteurs tels que : Vandangeon-Derumez (1998), Toumsin (2005), Sartor (2006) ou Autissier et Moutot (2013), soulignent l'importance de la formation dans le processus de pilotage du changement organisationnel. La démarche de formation est un levier qui intervient, tout comme la communication, après la phase de diagnostic.

3.3.1. Définitions :

Peretti (1998, p. 99), définit la formation comme : « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ».

Selon Candau (1985), la formation est une activité liée au travail d'une personne qui tente d'améliorer ou de compléter ses connaissances, aptitudes et attitudes.

Pour sa part, et en se référant aux travaux de Dennery (1999) ainsi qu'à ceux de Raynal et Rieunier (2003), Sartor (2006, p. 28) définit la formation dans une organisation comme étant « *un dispositif pédagogique capable de mettre les individus qui le suivent en état d'atteindre des objectifs spécifiés portant sur l'apprentissage de savoirs et de savoir-faire qui seront ensuite réinvestis dans une situation de travail à travers l'expression de compétences* ».

Cette définition nécessite un certain nombre de précisions comme l'indique Sartor (2006) :

- Le terme de dispositif pédagogique fait référence à une démarche pédagogique qui s'appuie sur des objectifs déterminés, un programme, des méthodes, un ou des accompagnateur(s), formateur(s), tuteur(s), animateur(s), ...) ainsi qu'un système d'évaluation.
- Le Boterf (1999, p.28), définit la compétence individuelle comme « *une combinatoire de ressources externes et internes, ces dernières pouvant se classer en savoir, savoir-faire et savoir être. Cette combinatoire se met en œuvre dans une situation donnée et permet à l'individu d'y réaliser une activité précise* ». Selon ce même auteur, la formation ne rend pas obligatoirement un individu compétent, mais a pour ambition d'apporter un certain nombre de ressources qui serviront dans une activité donnée pour être compétent.
- La question de l'acquisition de savoir-être par la formation fait débat (Sartor, 2006). En effet, Dennery (1999, cité par Sartor, 2006) décompose le savoir-être en quatre éléments : les qualités morales, le caractère (ensemble de manières habituelles de sentir et de réagir), les goûts et intérêts ainsi et les comportements stéréotypés. Puis, il propose une argumentation pour chaque élément et qui vise à souligner l'effet de la formation sur le savoir-être des bénéficiaires des formations : « *les hommes restent (heureusement) toujours libres de penser et d'agir* » Dennery (1999, p. 31, cité par Sartor, 2006, p. 29). Sartor (2006, p. 29) ajoute : « *même si nous pouvons comprendre qu'une formation portant sur des savoir et savoir-faire relationnels, comme la gestion de conflits par exemple, puisse déclencher chez certains participants une réflexion introspective, voir une prise de conscience sur leur manière de réagir et ainsi contribuer à l'enrichissement de leur savoir-être, il nous semble impossible de prétendre, dans une formation, faire acquérir aux participants tel ou tel savoir-être* ».
- Le terme formation renvoie à une intervention d'une durée limitée qui va du très court terme (quelques heures) au moyen terme (quelques mois à un ou deux ans) et même si les stratégies de formation sont envisagées sur le long terme, l'action de formation dans les organisations s'effectue sur le court ou moyen terme (Sartor, 2006).

3.3.2. L'importance de la formation dans les projets de changement :

La formation est considérée comme étant un levier important dans une action de changement dans la mesure où ce dernier est: « *un processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer* » (Sartor, 2006, p. 38).

Meignant (2006), souligne que la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise pour faciliter les projets d'investissement et développer une culture d'entreprise performante.

La formation est une démarche qui améliore les connaissances, compétences et comportements des salariés (Toumsin, 2005).

Martory et Crozet (2002, p. 89), vont dans le même sens en estimant que la formation « *est à la base de la plupart des améliorations de performance* », car pour ces deux auteurs :

- elle améliore la qualité du travail. En effet, l'impact le plus tangible de cette action est de contribuer à rehausser le niveau de connaissances et d'aptitudes des acteurs ;
- elle favorise une circulation plus efficace de l'information ;
- elle est indispensable lors de l'acquisition de nouvelles machines et des changements dans les modes de production. En effet, l'amélioration du niveau technique des travailleurs permet l'intégration du progrès technique ;
- enfin, la formation fait en sorte que les individus connaissent mieux l'environnement dans lequel ils évoluent.

La formation constitue, donc, « *un investissement au carrefour des performances* » (Martory et Crozet, 2002, p. 90).

Autissier et Moutot (2013, p. 137), indiquent de leur côté que « *la formation est un des leviers majeurs de la conduite du changement car il est nécessaire de donner aux personnes qui vivent les changements des enseignements qui leur permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre ceux-ci* ».

Toumsin (2005) considère, quant à lui, que l'évolution de l'organisation du travail est obtenue à travers un plan de formation approprié. Il ajoute que la compétence actuelle du travailleur sera insuffisante dans le futur s'il ne parvient pas à l'entretenir.

Cette dernière idée est confortée par De Divonne (2005) qui souligne l'importance de la participation des personnes concernées par le changement à des formations dans la mesure où ces actions favorisent d'une part, la mise en œuvre de la transformation et sa pérennisation et d'autre part, elles contribuent à désarmer les résistances.

3.3.3. Le plan de formation :

Toumsin (2005, p. 6) conçoit que « *toutes les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche de progrès, qu'elle résulte d'une demande du salarié ou de la stratégie de l'entreprise* ». À cet effet, la formation se doit d'être séquentielle et structurée. Autissier et Moutot (2013) vont dans le même sens en précisant que la formation se présente sous forme de plan.

En se référant aux travaux de Toumsin (2005) et à ceux d'Autissier et Moutot (2013), la démarche de formation comporte les éléments suivants :

- La détermination des besoins en formation ;
- L'élaboration des supports de formation (outils) ;
- Le choix des méthodes de formation ;
- Les budgets de formation ;
- La détermination de durée de formation ;
- La détermination du rythme de formation ;
- L'évaluation des actions de formation.

3.3.3.1. La détermination des besoins en formation :

Pour identifier les besoins en formation, il est important, pour commencer, de se pencher sur la liste des acteurs concernés par le projet de changement et de s'interroger sur l'importance de leur participation et leur degré de convergence pour ensuite les classer en groupes ou populations comme nous l'avons indiqué dans la partie consacrée au diagnostic. L'identification des besoins en formation s'appuie aussi sur la définition des changements que les acteurs auront à intégrer (l'étude d'impacts). En effet, et comme nous l'avons précisé dans la partie consacrée au diagnostic, chaque changement dans l'entreprise peut se diviser en dix types de changements différents qui concernent les éléments suivants : les procédures, les compétences, les postes et emplois, la structure, la culture, le mode de management, les indicateurs de performance, les outils et systèmes, le comportement et le pouvoir. Ainsi, il convient de repérer chaque type de changement pour être en mesure de déployer les actions d'accompagnement appropriées.

Enfin, et à partir de ces éléments, il sera possible de définir, avec plus ou moins de précision, les besoins en formation pour chaque catégorie d'acteurs dans le cadre de l'accompagnement du changement.

3.3.3.2. L'élaboration des supports de formation :

Pour chaque formation identifiée, il faut « *construire un déroulé pédagogique dont l'objectif est de lister toutes les séquences que celle-ci devra contenir pour être en mesure de répondre aux besoins des différentes populations listées au préalable* » Autissier et Moutot (2013, p. 140). Ces deux auteurs proposent, par ailleurs, une matrice qui présente une liste d'outils pouvant servir en formation et en quoi ils s'inscrivent plutôt dans des formations de savoir, savoir-faire ou savoir-être.

Tableau n°4 : Matrice séquences/compétences

	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Concepts			X
Méthodes	X	X	
Exemples	X	X	
Exercices	X		
Simulations			X
Études de cas		X	X

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 140)

Les outils utilisés en formation sont :

- **Les concepts :**

Les concepts « *sont des termes qui ont un sens construit complet et univoque dans le cadre d'un champ scientifique ou d'une théorie donnée* » (Aktouf, 1987, p. 24). Ils permettent de justifier la formation et de mieux comprendre son contenu (Autissier et Moutot, 2013).

- **Les méthodes :**

Elles représentent selon Autissier et Moutot (2013, p. 141) : « *des démarches et des méthodologies de déploiement suffisamment génériques pour être appliquées et utilisées dans différentes situations* ». Pour sa part, Aktouf (1987, p. 27) définit la méthode comme étant : « *la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable* ». Il ajoute que la méthode s'appuie sur des règles.

- **Les exemples :**

Ils visent à illustrer ou à expliquer un contenu donné.

- **Les exercices :**

Les exercices permettent aux formés d'appliquer ce qu'ils ont appris afin de contrôler leur degré de compréhension et de s'assurer de leur aptitude à transposer les contenus dispensés dans leur travail (Autissier et Moutot, 2013).

- **Le modèle :**

Il souligne une représentation figurée d'une certaine réalité (Aktouf, 1987).

- **Les simulations :**

Les simulations permettent aux formés de se mettre dans certaines situations et trouver une solution à une problématique en lien avec leur travail tout en faisant appel à leur connaissances et aptitudes.

- **Les études de cas :**

Selon Autissier et Moutot (2013, p. 141), « *les études de cas ont une dimension plus générale que les simulations et invitent les participants à réfléchir sur les apports à plus ou moins long terme sur tout ou partie de l'entreprise de ce qu'ils sont en train d'acquérir au travers des formations* ».

Aktouf (1987), considère que les études de cas étudient un individu, un phénomène ou un objet de manière approfondie et complète.

3.3.3.3. Les méthodes de formation :

Plusieurs méthodes sont utilisées pour réaliser des formations parmi lesquelles :

- **Le tutorat :**

Cette méthode courante de formation permet à un tuteur qui est un professionnel de transférer « *ses connaissances et ses compétences à un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de*

sa formation » (Peretti, 2015a, p.180-181). L'enseignement dispensé est, à cet effet, selon Autissier et Moutot (2013), immédiatement applicable au travail.

- **Le coaching :**

Le coaching est défini, selon la Société Française de « Coaching » citée par Sartor (2006, p. 31) comme un : « *accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* ».

Selon Autissier et Moutot (2013), ces deux modes pédagogiques de formation que sont le sont le tutorat et le coaching sont les plus efficaces car une personne interagit avec trois ou quatre individus qui ont les mêmes préoccupations. Ils ajoutent que l'enseignement est très opérationnel mais qu'il a un coût élevé en raison du faible nombre de formés et de la personnalisation du contenu.

- **Le mentorat :**

Aussi appelé *mentoring*, désigne selon Mentorat Québec (2014), « *une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre* ».

La relation de mentorat, qui a lieu en dehors de la ligne hiérarchique est souvent bénévole et permet de favoriser l'apprentissage et d'augmenter la satisfaction au travail du mentoré (Shaneberger, 2008 ; Medland, 2009) en s'adaptant à ses besoins et ses objectifs qu'ils soient personnels ou professionnels.

- **La formation en salle :**

La formation en salle « *consiste à ce qu'un formateur dispense un contenu de formation à une assemblée d'environ 12 personnes* » Autissier et Moutot (2013, p .143). C'est le style pédagogique le plus utilisé selon les deux derniers auteurs qui préconisent, en outre, de restreindre le nombre de formés ainsi que de présenter des concepts ou théories en les illustrant par le biais d'exemples ou d'ateliers afin de garantir une formation efficace.

- **Le e-learning :**

Selon Toumsin (2005, p. 7), le e-learning représente « *le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et d'Internet* ».

Pour Lenormand (2001, p. 15), le e-learning se définit comme « *la création, le déploiement et la gestion d'actions de formation via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'intranet d'une entreprise (un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise) ou d'un extranet (intranet ouvert à certains intervenants extérieurs)* ».

Les outils de formation multimédias représentent depuis quelques années une alternative aux autres modes pédagogiques classiques tels que la formation en salle. Ces supports dématérialisés présentent des caractéristiques intéressantes dans la mesure où l'on peut y accéder à tout moment et à partir de différents endroits ce qui signifie qu'il n'y a pas d'obligation d'être à un endroit

précis pour apprendre. Afin qu'ils remplissent leur mission de manière optimale, ces types de supports pédagogiques se doivent de contenir des nombreuses illustrations et d'avoir un graphisme qui permet d'attirer l'attention.

Pour transmettre des savoirs à distance, la formation en ligne met en œuvre un grand nombre d'outils pédagogiques parmi lesquels : les textes, les documents audio, les images, les vidéos, la visioconférence.

Ajoutons à cela qu'outre le fait que la formation puisse être individuelle (tel que le tutorat) ou collective (tel que la formation en salle), elle peut également se faire par relais.

La formation par relais vise à former un nombre réduit d'individus avec un niveau d'expertise élevé pour qu'ensuite, ces derniers puissent à leur tour former d'autres personnes (Autissier et Moutot, 2013).

- **Apprendre par la situation professionnelle :**

Sartor (2006, p. 31) souligne le fait que « *si la formation vise à donner les moyens aux individus d'être compétents dans une situation donnée, le sens commun indique que l'on peut apprendre et développer des compétences sans suivre une formation au sens où elle vient d'être définie* ». En effet, l'auteur considère qu'occuper un nouveau poste, obtenir plus de responsabilités, faire partie d'une équipe projet, échanger avec un collègue peut représenter autant d'occasions de développer ses compétences. Dans le langage courant, on utilise parfois les phrases « Je me suis formé sur le tas » ou « Cette expérience m'a beaucoup appris » pour désigner un apprentissage par la situation professionnelle (Sartor, 2006).

Aussi, Simonnet (2003) et Meignant (2014) indiquent qu'il est possible d'avoir recours à des actions formatives autres que la formation classique et présentent des actions donnant l'opportunité de « former sans formation ». Simonnet (2003), parle alors, de « modalités de développement des compétences » tandis que Le Boterf (2002), emploie l'expression « opportunités de professionnalisation ».

Voici quelques exemples d'actions ou situations formatives (Sartor, 2006) :

- Participation à des groupes de progrès : après avoir acquis des connaissances liées à la méthodologie et aux outils d'analyse, un groupe se réunit avec l'intention de résoudre un problème en rapport avec une situation donnée.
- Retour d'expérience : des individus concernés par un changement donné analysent les résultats et les méthodes utilisées. Une erreur commise ou un dysfonctionnement constaté donnera lieu à une réflexion collective afin d'éviter certains écueils à l'avenir.
- Responsabilité d'un projet, délégation temporaire, formation d'un groupe de collègues : de telles modalités visent à mettre temporairement une personne dans une situation professionnelle.
- Echange d'expérience, communauté de pratiques : à travers la réunion de collègues qui discutent de sujets qui les concernent, de leurs expériences et de leurs préoccupations.

Toutes les modalités citées visent le développement de compétences à travers la création et/ou l'exploitation de situations professionnelles réelles et spécifiques qui sont à même de créer des expériences pour celui qui les vit (Sartor, 2006).

Par ailleurs, Sartor (2006, p. 37), nous apprend que Care et Charbonnier (2005) définissent un autre type d'apprentissage qu'ils nomment « les apprentissages professionnels informels » comme étant : « *tout phénomène d'acquisition et/ou de modification durable de savoirs ... produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation instituées... et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle* ».

Les situations professionnelles d'apprentissage diffèrent des apprentissages professionnels informels « *dans la fixation d'un objectif précis d'apprentissage pour les premiers qui est impossible dans le cas des seconds* » (Sartor, 2006, p. 37).

3.3.3.4. Les budgets de formation :

Les budgets de formation font référence aux données financières relatives aux actions de formations. Les budgets de formation soulignent le coût de la formation par sous-unité ou par type de formation (Toumsin, 2005) ainsi que le coût de conception et de diffusion des outils de formation (Autissier et Moutot, 2013). Ces derniers n'ont plus de signification importante depuis l'adoption des supports électroniques selon les deux derniers auteurs.

3.3.3.5. La détermination de la durée de formation :

La durée de formation dépend, selon Toumsin (2005), de plusieurs facteurs comme le contenu de la formation, de la disponibilité des formateurs/formés et du budget alloué à la formation. Ce même auteur estime, en outre, que la durée de la formation se doit d'être raisonnable. En effet, si la formation dure longtemps, cela impactera négativement la production et si elle est trop courte, les formés n'auront pas le temps de recevoir un apprentissage suffisant.

3.3.3.6. La détermination du rythme de formation :

Toumsin (2005, p. 10), souligne que « *le choix effectif du rythme de formation dépendra de la charge de travail supportée par l'entreprise ; la formation est de plus en plus souvent influencée par l'activité des personnes* ». À partir de là, il convient d'effectuer des formations aux moments où la charge de travail est moins importante.

3.3.3.7. L'évaluation des actions de formation :

Toumsin (2005), souligne que l'effet de la formation s'évalue à travers trois niveaux distincts.

Le niveau 1 : s'intéresse, au niveau de satisfaction des formés par rapport aux critères pédagogiques de la formation.

Le niveau 2 : s'intéresse aux éventuels changements de comportements des personnes ayant suivi une formation.

Le niveau 3 : évalue l'impact de la formation au niveau organisationnel en ayant recours à un certain nombre d'indicateurs.

Niveau 1 : Les objectifs pédagogiques :

Toumsin (2005, p. 11) note qu'à ce niveau « *Il s'agit de l'évaluation de la satisfaction des formés basée sur quelques critères liés à la salle de formation, au respect des horaires, au contenu, à l'animation du stage, à la relation entre le formateur et les stagiaires, à l'organisation du repas, au support de cours, etc* ».

Cependant, une formation aboutie par rapport aux critères pédagogiques ne signifie pas qu'elle a réussi à faire évoluer les comportements dans le sens voulu, c'est pourquoi il est nécessaire de pousser l'analyse en intégrant une évaluation des comportements à l'issue de la formation (Toumsin, 2005).

Niveau 2 : La modification des comportements :

Le changement de comportement à l'issue d'une formation n'est pas évident selon Toumsin (2005). En effet, selon le même auteur, le changement est plus aisé quand la formation porte sur un aspect technique que lorsqu'il a trait à la modification de l'attitude, de la façon de communiquer ou la gestion du temps des formés dans la mesure où il est compliqué de faire évoluer les habitudes. À cet effet, il convient de se pencher sur l'évolution des comportements en menant une enquête qui consistera à interroger l'entourage des formés, qu'ils soient des subordonnés ou des supérieurs (Toumsin, 2005).

Ce niveau d'évaluation est, selon Toumsin (2005), un indicateur de changement.

Niveau 3 : L'efficacité organisationnelle :

L'impact réel de la formation se reflète à travers l'analyse de ce niveau qui se fait par le biais de deux types d'indicateurs principaux de performance (Toumsin, 2005).

Ces deux indicateurs sont :

- **Les indicateurs directs de performance** qu'il convient d'utiliser avant et après la formation pour obtenir des indications telles que la variation des productions, du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée. Ils constituent, selon Sartor (2005), le facteur majeur de changement.
- **Les indicateurs indirects de performance** sont utilisés, selon Sartor (2005) pour apprécier des aspects tels que: le niveau de satisfaction des clients, l'évolution de la qualité perçue des produits, le taux de rebut, le nombre de dysfonctionnements, l'absentéisme, les accidents et incidents de travail, le nombre de conflits, etc.

L'effet d'une quelconque formation sur une personne n'est pas chose facile pour au moins deux considérations (Toumsin, 2005). « *D'une part, parce que la personne a besoin d'un temps d'intégration. Elle a également besoin de faire ses propres tests pour adapter les méthodes au fonctionnement de l'entreprise et obtenir ainsi des réponses pratiques après la formation* » (Toumsin, 2005, p. 12). À ce titre, beaucoup d'organismes de formation restent à l'écoute des personnes qu'ils ont formés afin de les orienter et peuvent dans certains cas effectuer, quelques temps après, une évaluation sur le terrain.

3.3.4. Les pièges de la formation à éviter :

Malgré les effets positifs qu'elle est susceptible d'avoir, la formation peut s'avérer incapable d'atteindre les objectifs escomptés.

Cet état de fait peut résulter, selon Autissier et Moutot (2013), de certains facteurs parmi lesquels :

- La mauvaise communication sur les objectifs d'une formation.
- L'analyse incomplète des attentes et besoins de personnes à former ce qui amène à produire des supports de formation mal adaptés aux besoins.
- La sollicitation tardive des experts pour préparer les contenus de formation et croire qu'un expert est forcément un pédagogue.
- L'évaluation hâtive des acquis.

Aussi, la formation peut engendrer des soucis. En effet, Toumsin (2005) souligne que dans certains cas, des personnes constatent que la formation qu'ils ont suivie n'est pas en adéquation avec la tâche qui leur est confiée ce qui est à même de provoquer des frustrations. Cet état de fait peut également les conduire à critiquer la hiérarchie et à exiger que leurs tâches soient redéfinies selon le même auteur. Ainsi, ces situations sont à éviter car elles risquent de perturber le travail au sein de l'organisation (Toumsin, 2005).

3.4. La gestion des résistances au changement :

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la résistance fait référence, dans le contexte organisationnel, à un blocage, à un obstacle, à une obstruction et opposition (Bareil, 2004). En effet, « *Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements* » (Vas et Vande Velde, 2000, p. 2).

Différents formes de résistances viennent entraver le bon déroulement d'un projet de changement. C'est à ce titre qu'il est primordial de cerner et de traiter ces résistances afin d'augmenter les probabilités de succès d'un projet.

Après les définitions, les formes et les causes de la résistance au changement que nous avons présenté dans le premier chapitre, nous allons nous pencher dans cette partie sur les typologies d'acteurs face au changement et à quelques moyens de lutte contre la résistance au changement.

3.4.1. Typologie d'acteurs face au changement :

Nous allons nous intéresser dans cette partie à l'attitude des différents acteurs face au changement après un rappel des catégories d'acteurs relatives au changement.

Nous pouvons distinguer comme nous l'avons vu dans le premier chapitre entre trois types d'acteurs dans un projet de changement:

Kanter *et al.* (1992), stipulent qu'il y a trois catégories d'acteurs importants dans un projet de changement :

- **Les stratèges** : ce sont les personnes qui conçoivent le changement,
- **Les organisateurs** : ce sont les personnes qui réalisent le changement,
- **Les destinataires** : ce sont les individus qui sont directement concernés par la mise en œuvre du changement et constituent, selon les auteurs, la principale source de résistance.

À partir de là, Autissier et Moutot (2013), considèrent que la résistance ne provient pas des individus faisant partie des deux premières catégories dans la mesure où ils sont les instigateurs et les décideurs qui font en sorte que le projet de changement soit mené à bien. Kanter *et al.* (1992) ainsi qu'Autissier et Moutot (2013), estiment que la résistance au changement provient la plupart du temps des destinataires en raison des modifications que le projet est susceptible d'apporter. Cette remise en cause de la situation peut représenter une menace pour cette catégorie d'acteurs.

Parmi les destinataires ou utilisateurs, Autissier et Moutot (2013) distinguent trois comportements types : les proactifs, les passifs et les opposants.

Les proactifs : ce sont des partisans du changement et qui, de par leur contribution active, tentent de fédérer et de faire adhérer le plus grand nombre de personnes au projet tout en soulignant les aspects positifs du changement. Les raisons qui poussent ces individus à s'investir de cette manière peuvent être : la solidarité avec les instigateurs du projet ou leur forte conviction par rapport aux bienfaits du changement sur leur situation future. Les proactifs représenteraient 10 % des destinataires et leur rôle est de la plus haute importance dans la mesure où ils sont les relais du changement.

Les passifs : leur nombre serait de l'ordre de 80% des destinataires à l'entame du projet et leur attitude, qui se traduit par un manque d'engagement plutôt que par de l'opposition, provoque souvent une inertie organisationnelle qui entrave la réussite du projet. Les passifs, en adoptant une stratégie dite : « le levage de crayon », justifient leur position attentiste par tous les arguments possibles et réclament des preuves tangibles pour agir dans le sens du projet ce qui contraint l'équipe responsable à déployer des efforts considérables pour convaincre ces personnes des bienfaits du changement. Ces efforts sont d'autant plus légitimes que le nombre des passifs est élevé.

Les opposants : contrairement aux passifs, les opposants, qui peuvent agir de manière plus ou moins collective, s'opposent âprement au projet de changement en appelant à sa révision ou à son abandon en raison de conflits avec des d'autres personnes, ou à cause de considérations politiques ou bien idéologiques. Leur nombre est de l'ordre de 10% des destinataires. Ce faible nombre n'indique pas forcément qu'ils sont dans l'incapacité de nuire au projet. Ils sont également en mesure d'influencer les passifs dans la mesure où ces derniers se serviront des arguments présentés par les premiers pour justifier leur attitude. Ceci dit, il est nécessaire d'avoir des opposants dans un projet pour faire en sorte d'avoir un argumentaire solide (Autissier et Moutot, 2013).

Intéressons-nous, à présent, à quelques moyens utilisés pour surmonter les résistances au changement.

3.4.2. Moyens de lutte contre la résistance au changement :

La résistance peut provoquer la destruction de l'organisation et la rendre incapable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997). Elle peut aussi conduire à un recul ou à l'arrêt temporaire ou définitif (Bareil, 2004).

Ainsi, Bareil (2004), souligne que les approches de gestion de la résistance, ont beaucoup tenté de trouver des moyens d'outrepasser et de limiter les risques d'apparition des résistances.

Kotter et Schlesinger (1983), à titre d'exemple, proposent six approches pour contrecarrer les résistances :

- **L'éducation et la communication** : Une communication inappropriée et/ou un manque d'informations peuvent engendrer des résistances c'est pourquoi les deux auteurs soulignent l'importance d'informer et d'instruire correctement les personnes concernées sur le changement pour légitimer ce dernier et montrer le bien-fondé de la démarche. Aussi, une communication adaptée à la situation instaurera un climat de confiance en favorisant les échanges entre acteurs et entraînera une diminution des rumeurs non fondées ayant trait aux conséquences du changement. Bareil (2004) note que Coch et French (1947) ont considéré que la manière la plus efficace de lutter contre les résistances était de réunir un groupe concerné par le changement et de l'informer de la nécessité de cette démarche en le faisant participer à la planification du projet.
- **La participation** : La participation des acteurs du changement est de la plus haute importance dans la mesure où ces derniers disposent du pouvoir de résistance et aussi car les instigateurs du projet n'ont pas toutes les informations pertinentes pour mettre en œuvre le changement. C'est ainsi que l'appropriation du changement peut être optimisée par une plus grande participation. En effet, Coch et French (1947) défendent l'idée selon laquelle les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci. Ce à quoi, selon Bareil (2004), Lawrence a répondu en 1969, que la participation ne représente pas l'unique solution à la résistance en estimant que cette dernière n'était pas liée qu'à l'aspect technique en insistant sur le fait que la résistance doit être analysée à travers les modifications causées par le changement sur la dimension sociale de l'organisation. En effet, la résistance peut se manifester si les relations entre les individus sont redéfinies, si la façon d'introduire le changement n'est pas acceptée par les employés ou si ces derniers considèrent qu'ils ne sont pas assez respectés. À ce titre, Lawrence conseille de permettre une plus grande participation des acteurs ainsi que de recourir à une communication claire et à un langage compréhensible.
- **L'appui et le soutien** : La résistance des acteurs peut être atténuée grâce à l'appui de la direction dans la mesure où cette action permet de diminuer les appréhensions liées au changement. Aussi, le soutien à travers la formation représente une manière de préparer les acteurs à affronter le changement avec moins d'inquiétude.

- **Négociation** : cette action fait référence à la mise en place par la direction d'actions pour inciter les acteurs qui résistent à accepter le changement en leur proposant une revalorisation des salaires à titre d'exemple.
- **La Coopération** : les deux auteurs insistent sur le fait que la diminution de la résistance passera par l'implication des leaders des coalitions résistantes dans la prise de décision. Cependant, le risque que la résistance augmente est bien présent si cette forme de manipulation est découverte par ces chefs de coalition.
- **La Coercition explicite et implicite** : il s'agit de l'ultime solution pour faire accepter le changement et se manifeste par l'emploi de la force à l'encontre des résistants. Ainsi, la coercition peut se manifester par le licenciement, le transfert, la limitation des promotions ou par le recours aux menaces de mise à pied.

Kanter (1989) recommande, pour sa part, aux managers de respecter quelques principes fondamentaux qui les aideront dans leur mission de responsables du changement et leur permettront de lutter contre les résistances tout en faisant en sorte que les destinataires du changement soient motivés et impliqués à tout moment du projet.

Ces principes sont :

- Mettre en évidence les éléments positifs plutôt que les éléments négatifs. En soulignant les inconvénients, on occulte les avantages selon l'auteur,
- Faire preuve de reconnaissance de manière claire et publique. L'effet de la reconnaissance se retrouve limité si elle est attribuée de manière privée,
- Les marques de reconnaissance se doivent d'être honnêtes et attribuées de manière personnelle tout en évitant d'être exagérées ou sophistiquées,
- Les marques de reconnaissance doivent être attribuées selon les besoins des acteurs du changement,
- Faire preuve de reconnaissance à l'égard de chacun et de les récompenser au moment opportun. En effet, les récompenses doivent intervenir au moment où les objectifs sont presque atteints et ne doivent pas être reportés afin de ne pas diminuer leur effet,
- Expliquer de manière claire les raisons des récompenses et leurs critères d'attribution,
- Reconnaître les « reconnaissants », c'est-à-dire reconnaître les individus qui mettent en lumière les autres personnes qui œuvrent pour le succès de l'organisation.

Ces principes permettent de garantir l'implication des acteurs durant le processus de changement. Ils permettent également, selon Kanter (1989):

- de stimuler l'innovation ;
- de développer des compétences individuelles ;

- de garantir la transparence et l'honnêteté dans une relation ;
- d'enrichir les objectifs de l'organisation ;
- la proactivité qui conduit à des ruptures créatrices.

Il est à noter, selon Kanter (1992), que les organisateurs du changement, ne sont pas en mesure de motiver à eux seuls les destinataires du changement. En effet, le stratège du changement (ou change leader) a lui aussi un rôle déterminant. Il doit avoir pour qualités : la passion, la conviction et la confiance. Il doit également collaborer étroitement avec les organisateurs du changement et les conduire à devenir de vrais partenaires du changement. Ils ont pour mission de créer un réseau de postes d'écoute (*network of listening posts*) selon Kanter (1992) pour aboutir à une coalition dominante qui œuvre pour le changement. Il convient pour cela de faire preuve de soutien, de faire appel au coaching d'équipe et de mettre à disposition les ressources nécessaires au bon moment. Par ailleurs, Kanter souligne que le fait que le manager s'investisse beaucoup au début du projet pour ensuite le négliger était une erreur souvent commise dans le pilotage du changement.

La motivation des destinataires du changement peut être également traitée en prenant en considération le modèle «bi-factoriel» de Herzberg (1959). Dans cette théorie, l'auteur, distingue deux types de facteurs responsables de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail :

Les facteurs d'hygiène ou extrinsèques correspondent aux conditions de travail. Ils répondent à des besoins et se doivent d'avoir une base en dessous de laquelle l'individu se sentira insatisfait ou frustré et sera enclin à formuler des réclamations. Néanmoins, la satisfaction de ces besoins relatifs aux conditions de travail limite le mécontentement mais ne conduit pas à créer une motivation chez les individus. Ces facteurs sont selon Herzberg : le salaire, le bruit, la chaleur, les relations interpersonnelles, le statut, la sécurité du travail, etc.

Les facteurs de motivation ou intrinsèques font référence à des besoins internes de l'individu tels que :

- Le besoin de réalisation de soi;
- Le besoin d'effectuer un travail intéressant ;
- Le besoin de responsabilité et de prise d'initiative ;
- Le besoin de reconnaissance et de promotion.

L'absence ou l'insuffisance de satisfaction de ces facteurs n'entraînera pas de mécontentement mais engendrera un manque ou une inexistence de motivation. Par contre, leur satisfaction entrainera un épanouissement et une hausse de la productivité.

Herzberg souligne la nécessité de développer ces derniers types de facteurs à travers un enrichissement du travail qui inclue la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

Pour sa part, Kurt Lewin (1951) qui s'intéressa à la dynamique des groupes a expliqué, après avoir mené des expériences sur le changement des habitudes alimentaires au cours de la seconde guerre mondiale, que la résistance au changement avait pour origine l'attachement des personnes aux normes du groupe et a insisté sur la nécessité de travailler sur ces normes afin d'aboutir à des changements collectifs. Dans sa théorie des « champs de forces », il préconise d'analyser deux forces qui établissent un équilibre au sein du groupe. D'une part, il y a les forces motrices ou propulsives favorables au changement et d'autre part, il y a, les forces restrictives et résistantes au changement. Pour diminuer la résistance au changement, Lewin (1975) propose trois solutions mais privilégie la seconde: diminuer les résistances par le biais de l'augmentation des forces favorables, (salaire, avantages, etc.), diminuer les forces antagonistes (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux simultanément.

Enfin, Bareil (2004), indique qu'il y a un large choix de comportements à adopter face à la résistance au changement. Parmi eux, Collerette *et al.* (1997), souligne le respect intégral des résistances soit en retirant le projet soit en temporisant en le proposant à nouveau ultérieurement à un moment plus favorable. On peut aussi ne pas céder aux résistances en imposant le projet par des mesures plus ou moins radicales. Entre les deux comportements, il est possible de recourir aux stratégies visant à diminuer ou à éliminer les résistances. Quelquefois, les manifestations de résistance sont admises (Bareil, 2004).

3.5. Evaluer une action de pilotage du changement :

Il convient d'évaluer la performance des actions de conduite du changement, à l'instar de la communication, de la formation et de la gestion des résistances à l'aide d'outils constitués de différents indicateurs. Ces indicateurs, qu'il est possible de regrouper dans un tableau de bord du changement, représente un outil d'appréciation du pilotage du changement d'un projet. Les outils d'évaluation du pilotage du changement sont les suivants (Autissier et Moutot, 2013) :

- le suivi des actions de pilotage du changement ;
- le modèle ICAP (Information, compréhension, adhésion et participation) ;
- les indicateurs de performance.

3.5.1. Le suivi des actions de pilotage du changement :

À ce niveau de l'évaluation, il convient de s'assurer de la réalisation des actions de pilotage du changement prévues en matière de coûts et de délais en ayant recours à un tableau de bord qui contient :

- les dates de réalisation prévues et un état de ces réalisations à une date donnée ;
- un graphique de l'état des réalisations des actions de pilotage du changement ;
- les dépenses prévues ;
- les dépenses engagées.

Ce tableau de bord, qui se réfère aux actions arrêtées dans la phase de cadrage et qui constitue un outil de suivi des actions de pilotage du changement destiné aux responsables du projet ou utilisé dans le cadre de réunions, peut être établi mensuellement selon Autissier et Moutot (2013). Ces deux auteurs ajoutent que : « *Dans le cas de très gros projets où l'équipe conduite du changement est composée de plusieurs personnes, chacune de ces personnes pourra avoir en charge un groupe d'actions telles que la communication ou la formation* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 198). En outre, le non-respect des délais et/ou le dépassement important des coûts, nécessitera une reconfiguration des actions de pilotage du changement et/ou l'établissement d'un audit.

3.5.2. Le modèle ICAP pour évaluer le changement (Autissier et Wacheux, 2006) :

Après s'être assuré que les actions de pilotage du changement ont été effectuées, que leurs délais de réalisation ont été respectés et que leurs coûts ont été maîtrisés, il convient de procéder à un autre type d'évaluation et qui consiste à mesurer le degré d'appropriation du changement souhaité par les acteurs concernés. Cela peut se faire par le biais de quatre indicateurs qui mesurent pour une population donnée :

- le taux d'information du projet ;
- le taux de compréhension du projet ;
- le taux d'adhésion du projet ;
- le taux de participation au projet.

« *Ces quatre indicateurs, réunis sous l'intitulé Modèle ICAP pour Information, Compréhension, Adhésion, Participation, sont obtenus par des interviews au moyen de questionnaires auprès de la population concernée par le projet ou d'un échantillon représentatif de cette dernière* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 200). Ces deux derniers auteurs conseillent de calculer ces quatre indicateurs trimestriellement et précisent que les indicateurs en question sont mis en place pour compléter ceux de la réalisation des actions de pilotage du changement. En outre, il est possible de représenter ces indicateurs sous forme de baromètres ou d'échelles afin de les rendre plus lisibles. Ainsi, « *la moyenne simple ou pondérée des quatre indicateurs peut constituer un indicateur global de changement pouvant être représenté également sous la forme d'un baromètre* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 200).

3.5.2.1. Le taux d'information :

Cet indicateur permet d'évaluer le nombre d'individus qui ont pris connaissance du projet de changement sous ses différents aspects notamment à travers ses porteurs, ses modalités pour y participer et son contenu technique. Pour que les individus puissent s'engager dans un processus de transformation il est nécessaire qu'ils soient informés du projet. Tous porteurs de projets de changement doivent faire en sorte que tous les acteurs concernés soient informés des différents aspects du changement. En effet, « *trop de projets en entreprise souffrent d'une méconnaissance de la part des salariés qui sont les principaux intéressés et surtout les principaux acteurs de leur réalisation* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 201). Cet indicateur a pour mission d'évaluer la communication du projet en répondant à la question : Quel est le niveau d'information des

salariés par rapport au projet ? Pour répondre à cette question, Autissier et Moutot (2013) préconisent d'administrer le questionnaire suivant à toutes les personnes concernées (ou à un échantillon représentatif) en leur demandant de répondre en cochant une des 4 réponses proposées auxquelles correspondent des valeurs numériques qu'il est possible de traduire en pourcentages.

Tableau n°5 : Questionnaire du taux d'information

Niveau d'information	1 : oui régulièrement, 2 : oui irrégulièrement, 3 : oui une seule fois, 4 : non jamais
J'ai entendu parler du projet	<input type="checkbox"/> oui régulièrement <input type="checkbox"/> oui irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui une seule fois <input type="checkbox"/> non jamais
Ma hiérarchie m'a présenté le projet	<input type="checkbox"/> oui régulièrement <input type="checkbox"/> oui irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui une seule fois <input type="checkbox"/> non jamais
J'ai reçu des informations concernant le projet	<input type="checkbox"/> oui régulièrement <input type="checkbox"/> oui irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui une seule fois <input type="checkbox"/> non jamais
J'ai recherché des informations concernant le projet	<input type="checkbox"/> oui régulièrement <input type="checkbox"/> oui irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui une seule fois <input type="checkbox"/> non jamais

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 201)

Le taux d'information du projet peut être déterminé par les réponses aux questions comme il est possible d'attribuer des points à chaque réponse comme suit :

- oui régulièrement, 4 points ;
- oui irrégulièrement, 3 points ;
- oui une seule fois, 2 points ;
- non jamais, 1 point.

La somme des points obtenue doit être divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un résultat en pourcentages. Autissier et Moutot (2013) soulignent qu'il est possible de décliner la question « Avez-vous reçu des informations concernant le projet ? » par média pour savoir lequel a le plus d'effet sur les salariés. Il est également possible de représenter le taux d'information sous forme d'une échelle.

Figure n°4 : Echelle du taux d'information

0	25	50	75	100
Non information	Information partielle	Information irrégulière	Information exhaustive	

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 202)

Le taux d'information se doit d'évoluer au fur et à fur de l'avancement du projet. Ainsi, « *au début du projet, celui-ci est très faible mais il progressera de manière linéaire tout au long du projet avec des points de passage obligés qui permettent de valider l'action de communication et plus généralement la conduite du changement* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 202) :

- il convient d'avoir un taux d'information de 25 % juste après le début du projet pour permettre qu'il soit visible par les individus influents ;
- ce taux d'information devra passer à 50 % à l'issue de la phase de conception d'un projet informatique. Pour des projets plus organisationnels, un taux de 50 % doit être atteint, de préférence, dès la phase d'annonce avant la mise en application ;
- il convient d'avoir un taux d'information du projet de 80 % en fin de projet.

3.5.2.2. Le taux de compréhension :

« *Le taux de compréhension est une évaluation de la maîtrise du contenu technique du projet. Il s'agit d'appréhender ce que les salariés maîtrisent d'un point de vue technique d'un projet porteur de changement* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 203). Il détermine, en effet, le niveau de compréhension des salariés par rapport aux objectifs du projet, des méthodes de travail et de l'organisation du projet. Ce taux se résume à la question suivante : « Que comprenez-vous du projet ? ». Il souligne l'effort effectué par certains acteurs actifs pour comprendre les différents aspects du projet. Il est à noter que la compréhension dépend de l'information dans la mesure où il est impossible de comprendre sans avoir été informé. Il est possible d'obtenir le taux de compréhension par le biais d'un questionnaire administré à tous les acteurs concernés ou à un échantillon représentatif.

Tableau n° 6 : Questionnaire du taux de compréhension

Niveau de connaissance	1 : oui de manière exhaustive, 2 : oui de manière partielle, 3 : non mais j'aimerais, 4 : non pas du tout
Je comprends les objectifs et les modalités du projet	<input type="checkbox"/> oui de manière exhaustive <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non pas du tout
J'ai sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension du projet	<input type="checkbox"/> oui de manière exhaustive <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non pas du tout
J'ai une idée claire de ce qui changera pour moi	<input type="checkbox"/> oui de manière exhaustive <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non pas du tout
Je me suis documenté(e) sur le projet et ses thématiques	<input type="checkbox"/> oui de manière exhaustive <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non pas du tout

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 204)

Le taux de compréhension du projet peut être déterminé par les réponses à ces questions comme il est possible d'attribuer des points à chaque réponse comme suit :

- oui de manière exhaustive, 4 points ;
- oui de manière partielle, 3 points ;
- non mais j'aimerais, 2 points ;
- non pas du tout, 1 point.

La somme des points obtenue doit être divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un résultat en pourcentages. Il est possible de représenter le taux de compréhension sous forme d'une échelle.

Figure n°5 : Echelle du taux de compréhension

0	25	50	75	100
Compréhension absente	Compréhension souhaitée	Compréhension partielle	Compréhension exhaustive	

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 205)

Le taux de compréhension n'évolue pas de façon linéaire mais par seuil selon une courbe en escalier « *car les acteurs sont plongés dans des processus d'expérimentation avec les études d'impacts, les actions de formation et les actions de communication. La compréhension qui en résulte n'est pas forcément immédiate mais se fait progressivement et par seuil* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 205).

Le taux de compréhension évolue au fur et à mesure que le projet avance par seuil et il est conseillé par Autissier et Moutot (2013) de faire en sorte d'avoir au moins 60 % des individus concernés qui ont compris de manière partielle ou exhaustive avant la mise en œuvre du changement.

3.5.2.3. Le taux d'adhésion :

Le taux d'adhésion « *a pour objectif de mesurer le niveau d'acceptation du projet. C'est une forme de sondage d'opinion quant à l'intérêt porté au projet et à la proportion de personnes qui le jugent positivement* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 206). Le taux d'adhésion ne dépend pas obligatoirement du taux de compréhension dans la mesure où certaines personnes peuvent adhérer à une idée en raison de croyances basées sur une idéologie. Ce taux qui donne une idée de l'acceptation du projet peut également indiquer la présence de résistances. Autissier et Moutot (2013) insistent sur la nécessité d'avoir un taux élevé d'adhésion car c'est l'une des clés de réussite de tout projet. L'adhésion permettra notamment de favoriser l'innovation des salariés et les poussera à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Il est possible d'obtenir le taux d'adhésion en ayant recours au questionnaire suivant :

Tableau n°7 : Questionnaire d'adhésion

Niveau d'adhésion	1 : oui complètement, 2 : oui dans l'ensemble 3 : oui un peu, 4 : non pas du tout
Le projet est utile pour l'entreprise	<input type="checkbox"/> oui complètement <input type="checkbox"/> oui dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui un peu <input type="checkbox"/> non pas du tout
Le projet est utile pour mon activité	<input type="checkbox"/> oui complètement <input type="checkbox"/> oui dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui un peu <input type="checkbox"/> non pas du tout
Le projet est bien accueilli par les salariés	<input type="checkbox"/> oui complètement <input type="checkbox"/> oui dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui un peu <input type="checkbox"/> non pas du tout
Toutes les conditions sont réunies pour mener à bien le projet	<input type="checkbox"/> oui complètement <input type="checkbox"/> oui dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui un peu <input type="checkbox"/> non pas du tout

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 207)

Le taux d'adhésion du projet est déterminé par les réponses obtenues à ces questions. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse comme suit :

- oui complètement, 4 points ;
- oui dans l'ensemble, 3 points ;
- oui un peu, 2 points ;
- non pas du tout, 1 point.

La somme des points obtenue est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un résultat en pourcentages. Il est possible de représenter le taux d'adhésion sous forme d'une échelle.

Figure n°6 : Echelle du taux d'adhésion

0	25	50	75	100
Rejet	Adhésion faible	Adhésion partielle	Adhésion forte	

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 208)

Le taux d'adhésion se doit de progresser au fur et à mesure de l'avancée du projet. Cette évolution prend selon Autissier et Moutot (2013) la forme d'une courbe en U car au début « l'idée du changement donne, un espoir de nouveauté et de transformation propice à l'adhésion. La notion de changement est très souvent perçue comme un progrès car c'est la volonté d'amélioration qui le justifie. Mais ne tombons pas dans ce piège sémantique, la réalité est parfois plus complexe et tous les changements ne sont pas des révolutions majeures même si le fait de changer est souvent un apprentissage intéressant » (Autissier et Moutot, 2013, p. 208). Ces deux derniers auteurs estiment que le taux d'adhésion doit être supérieur à 50% au début du projet afin de susciter de l'enthousiasme et montrer que la majorité fait preuve d'adhésion et se montre favorable au projet. Cela peut prendre la forme d'une adhésion forte ou d'une « neutralité bienveillante » (Autissier et Moutot, 2013). Les deux auteurs ajoutent que le taux d'adhésion enregistré au début peut baisser dans la mesure où la mise en œuvre des actions de changement sera à l'origine, dans certains cas, de contraintes conduisant à des frustrations et à des conflits. Ces situations peuvent être évitées par une communication efficace sur les résultats positifs obtenus.

3.5.2.4. Le taux de participation :

« Le taux de participation est l'indicateur qui montre que les personnes basculent dans l'action et la production. Il évalue le pourcentage de personnes qui participent et produisent pour le projet de manière ponctuelle ou récurrente » (Autissier et Moutot, 2013, p. 209). Ces deux derniers auteurs soulignent plusieurs formes de participation comme :

- le fait de participer à des réunions d'information et de travail ;
- le fait de produire de diagnostics, des analyses et des propositions ;
- le fait de déployer des transformations dans l'activité quotidienne ;
- des retours d'expériences de déploiement formalisés pour que ça puisse servir à d'autres.

Autissier et Moutot (2013) estiment que le fait que les acteurs ne participent pas en se montrant incapables d'assumer leur tâche par exemple, peut mener à l'échec du projet.

Il est possible de mesurer le taux de participation en ayant recours à un questionnaire qu'on administre à tous les acteurs concernés ou à un échantillon représentatif.

Tableau n°8 - Questionnaire de participation

Niveau de participation	1 : oui et c'est une priorité, 2 : oui de manière partielle, 3 : non mais j'aimerais, 4 : non et ça ne m'intéresse pas
Je participe à des réunions sur le projet	<input type="checkbox"/> oui et c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non et ça ne m'intéresse pas
J'ai produit des diagnostics, analyses et propositions pour le projet	<input type="checkbox"/> oui et c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non et ça ne m'intéresse pas
J'envisage une intégration des éléments du projet dans mon activité	<input type="checkbox"/> oui et c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non et ça ne m'intéresse pas
J'ai testé certains éléments du projet dans mon activité	<input type="checkbox"/> oui et c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui de manière partielle <input type="checkbox"/> non mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non et ça ne m'intéresse pas

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 210)

Le taux de participation du projet est déterminé par les réponses obtenues à ces questions et il est possible d'attribuer des points à chaque réponse comme suit :

- oui et c'est une priorité, 4 points ;
- oui de manière partielle, 3 points ;
- non mais j'aimerais, 2 points ;
- non et ça ne m'intéresse pas, 1 point.

La somme des points obtenue doit être divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages. Il est possible de représenter le taux de participation sous forme d'une échelle comme suit :

Figure n°7 : Echelle du taux de participation

0	25	50	75	100
Désintéret	Participation faible	Participation partielle	Participation forte	

Source : Autissier et Moutot (2013, p. 211)

Le taux de participation connaît une évolution « linéairement oscillante » au fur et à mesure de l'avancée du projet (Autissier et Moutot, 2013). Ce taux augmente quand des actions d'accompagnement sont réalisées et diminue en leur absence ce qui appelle à déployer ces mesures de manière permanente de la part des responsables du projet. L'oscillation provient du fait que les acteurs se consacrent par moments uniquement à leur activité ce qui à fortiori les conduit à délaisser le projet. C'est à ce titre, qu'Autissier et Moutot (2013) préconisent de mesurer régulièrement le taux de participation afin de mettre en place des actions en temps voulu et éviter des écarts d'oscillation importants. Les deux auteurs ajoutent que le taux de participation doit se situer entre 70 et 80 % en phase de déploiement.

Enfin, il est possible selon Autissier et Moutot (2013) de synthétiser ces quatre indicateurs dans un indicateur global d'appropriation du changement qui représentera leur moyenne arithmétique ou pondérée. Les deux auteurs affirment aussi que ce taux représente une valeur indicative et relative du niveau de transformation et d'engagement des acteurs concernés.

3.5.3. Les indicateurs de performance :

Il y a lieu de mentionner que tout projet de changement, à travers la mise en œuvre des différentes actions de pilotage, a pour finalité l'atteinte des objectifs qui l'ont justifié et guidé et a pour ambition de créer une situation plus avantageuse. La performance dépend généralement des objectifs du projet de changement (Autissier et Moutot, 2013).

Après l'évaluation de l'appropriation du changement par les acteurs concernés, on cherchera à savoir si les actions de pilotage du changement ont bien conduit aux transformations escomptées. Pour cela, il convient de mettre en place des outils d'évaluation de la transformation organisationnelle et économique (Autissier et Moutot, 2013). Il s'agit d'évaluer, à l'aide d'indicateurs, les effets du projet sur l'activité et la performance après le déploiement des actions de pilotage du changement.

Autissier et Moutot (2013) affirment que ce travail consiste à déterminer un certain nombre d'indicateurs (une dizaine) qui donneront une idée de l'effet du projet sur l'activité et le fonctionnement de l'entreprise. Il est aussi nécessaire de comparer les résultats obtenus post-déploiement des actions de pilotage avec les résultats obtenus avant le lancement du projet et ce à l'aide des indicateurs pour mesurer les éventuels écarts et justifier ainsi les investissements du projet.

Précisons qu'un indicateur « *est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 219). Il s'agit d'un outil qui contribue à la prise de décision.

Un projet de changement peut être évalué à l'aide des indicateurs suivants:

Le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la part de marché, le nombre de clients, le volume de production, la rotation de l'emploi (Turnover), le taux de rebut, le niveau de satisfaction des clients, les dysfonctionnements, le temps de traitement d'une commande, le délai de réponse à un client, l'absentéisme, les accidents et les conflits de travail, le nombre de réclamations...etc.

Conclusion :

Ce deuxième chapitre nous a permis de mettre en vue la démarche de pilotage du changement et de montrer que cette technique de gestion vise à travers ses outils à augmenter les chances de réussite des projets de changements.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les différentes étapes de cette démarche qui commence par un diagnostic du contexte visant à récolter les informations à même de permettre la mise en place d'actions susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs du projet de changement. Les différentes informations impliquent en outre les acteurs concernés, les impacts du changement, les risques potentiels...etc.

Puis, nous avons mis en lumière l'étape d'accompagnement du changement qui passe par la communication et la formation. Ainsi, il était important de montrer le rôle de ces deux leviers dans le processus du changement en abordant les différents éléments inhérents à chacun de ces deux outils.

Il a aussi été question dans ce chapitre de résistance au changement, ce phénomène que le pilotage du changement doit prendre en considération pour atteindre ses objectifs, en identifiant notamment les acteurs dont le comportement démontre une résistance. Aussi, la gestion des résistances vise à mettre en place des moyens à même de permettre de lutter contre cet aspect souvent négatif qu'est la résistance au changement.

Enfin, nous avons examiné l'étape de l'évaluation du pilotage du changement qui nous a notamment permis de mettre en vue le modèle ICAP en plus d'autres outils utilisés pour évaluer le processus de pilotage du changement.

CHAPITRE III

Etudes des cas

Introduction :

Nous avons réalisé dans le cadre de cette thèse une étude empirique pour se faire une opinion relative à l'effet d'une démarche de pilotage de changement sur les organisations étudiées.

Nous présentons dans la première section les différents aspects associés au dispositif méthodologique auquel nous avons eu recours.

Cette première partie sera réservée à la présentation de l'étude, à la description de la population ciblée, à la description des instruments de recherche, au déroulement de l'étude ainsi qu'à la définition des variables de l'étude et des méthodes d'analyse des données.

Nous nous pencherons ensuite pour chaque entreprise étudiée, sur l'échantillon et la collecte des données puis sur les résultats obtenus à l'issue du traitement des questionnaires recueillis et de l'analyse des différents documents relatifs à l'entreprise étudiée.

Section 1 : Présentation générale :

1.1. La population :

La population de notre étude est composée d'entreprises et a été déterminée à la lumière de notre condition de faisabilité qui était la mise en place d'une démarche de pilotage de changement organisationnel. En effet, l'étude au sein d'une entreprise était envisagée à partir du moment où nous avons eu la confirmation qu'une démarche de pilotage de changement avait été menée et ce quelle qu'en soit la forme d'introduction adoptée.

Nous avons effectué des études dans les trois entreprises suivantes : Eau Minérale de Saida (EMS), la société Hispano Algérienne de l'Alimentation à Oran (H.A.AL) et la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).

1.2. Déroulement de l'étude :

Notre étude a débuté par une prise de contact avec des responsables d'un certain nombre d'entreprises de la région de l'Ouest Algérien afin de tenter de savoir si l'organisation avait adopté une démarche de changement organisationnel quelle qu'en soit sa nature. Après ces entretiens préalables et après avoir retenu quelques entreprises qui correspondaient au profil que nous recherchions, nous avons demandé aux dirigeants des entreprises en question la permission d'effectuer l'étude sur le terrain en leur expliquant l'objectif et la nature de notre démarche. L'autorisation ainsi obtenue, nous étions en mesure de débiter l'enquête par le biais d'instruments appropriés.

Notre étude a été menée à l'aide de questionnaires car comme le souligne Aktouf (1987, p. 93), il s'agit de « *l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes et de recherches en sciences sociales* ». La nature des questions présentes dans ce sondage et le fait que les différents niveaux hiérarchiques ne sont pas en mesure de répondre à toutes les questions en rapport avec le pilotage du changement nous a conduits à opter pour deux types de questionnaires. Le premier questionnaire était destiné aux cadres et le deuxième aux employés qui occupent les niveaux hiérarchiques de maîtrise ou exécution.

Précisons également que des entretiens semi-directifs ont été menés avec les responsables de chaque entreprise.

1.3. La description des questionnaires :

Les deux questionnaires, élaborés en collaboration avec le directeur de thèse et qui ont fait l'objet d'un pré-test, comportent des items relatifs à la démarche de pilotage du changement inspirés de notre corpus théorique. Ils comportent, en outre, des items consacrés à l'aspect sociodémographique des répondants.

Cette démarche de pilotage du changement concerne tout type de projet de changement (Autissier et Moutot, 2013). C'est ainsi que nous avons utilisé les deux questionnaires pour les différentes études de cas.

Les questionnaires distribués mentionnent les recommandations nécessaires pour répondre et soulignent le respect de l'anonymat et de la confidentialité.

Une observation présente sur chaque questionnaire précisait le type de projet de changement sur lequel portait l'étude.

1.3.1. Le questionnaire adressé aux cadres :

Ce questionnaire s'intéresse dans un premier temps à l'aspect sociodémographique des cadres puis à leur perception vis-à-vis de la démarche de pilotage du changement adoptée au sein de l'entreprise ensuite le questionnaire se penche sur des données relatives aux principaux indicateurs de l'activité de l'entreprise.

Ce questionnaire comporte les 8 sections suivantes : les informations sociodémographiques, la perception vis-à-vis du diagnostic du changement, la perception vis-à-vis de la planification du changement, la perception vis-à-vis de la communication relative au changement, la perception vis-à-vis de la formation relative au changement, la perception vis-à-vis de la résistance au changement, la perception vis-à-vis de l'appropriation du changement et les questions relatives aux principaux indicateurs de l'activité de l'entreprise que nous détaillerons lors de la présentation des variables de l'étude.

1.3.2. Le questionnaire adressé aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution :

Ce questionnaire s'intéresse dans un premier temps à l'aspect sociodémographique des employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution puis à leur perception vis-à-vis du pilotage du changement organisationnel au sein de leur entreprise.

Ce questionnaire comporte les 5 sections suivantes : les informations sociodémographiques, la perception vis-à-vis de la communication relative au changement, la perception vis-à-vis de la formation relative au changement, la perception vis-à-vis de la résistance au changement, la perception vis-à-vis de l'appropriation du changement.

Observations :

- Les deux questionnaires ont été fusionnés pour faciliter l'analyse.
- Les items des deux questionnaires (donc forcément ceux du questionnaire fusionné) sont mesurés à l'aide de l'échelle de LIKERT à 5 choix de réponse pour ce qui est du diagnostic, de la planification, de la communication, de la formation, de la résistance au changement et de l'appropriation. Les questions sociodémographiques sont évaluées à l'aide d'échelles ordinales et/ou nominales.

1.4. Échantillon global et collecte des données :

Dans le cadre de cette thèse, 225 questionnaires ont été distribués (55 aux cadres et 170 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution). Nous avons récupéré 134 questionnaires ce qui représente un taux de récupération de 60%. Au final, 124 questionnaires ont été considérés comme exploitables (93% de l'ensemble des questionnaires récupérés).

1.5. Les variables de l'étude :

Outre la **section 1** (de la question 1 à la question 5) qui représente les informations sociodémographiques, les variables indépendantes et dépendantes de notre étude sont les suivantes :

1.5.1. Les variables indépendantes :

La section 2 (de la question 6 à la question 17): représente la perception des interrogés vis-à-vis du diagnostic relatif au changement.

La section 3 (de la question 18 à la question 25): représente la perception des interrogés vis-à-vis de la planification du changement.

La section 4 (de la question 26 à la question 30) : représente la perception des interrogés vis-à-vis de la communication lors du changement.

La section 5 (de la question 33 à la question 38) : représente la perception des interrogés vis-à-vis de la formation relative au changement.

La section 6 (de la question 40 à la question 59): représente la perception des interrogés vis-à-vis de la résistance au changement.

1.5.2. Les variables dépendantes :

La section 7 (de la question 62 à la question 70) : représente la perception des interrogés vis-à-vis de l'appropriation du changement.

À partir de cette dernière section qui fait référence au modèle ICAP (information, compréhension, adhésion et participation) que nous avons présenté dans le deuxième chapitre, nous pouvons utiliser la variable de l'acceptation du changement (de la question 62 à la question 69).

Aussi, sur les conseils du directeur de thèse, le modèle ICAP a été légèrement modifié et l'échelle de LIKERT y a été utilisée pour mesurer la tendance des réponses.

L'échelle de LIKERT a été employée pour toutes les variables de la section 2 à la section 7.

La section 8 : Les principaux indicateurs liés à l'activité de l'entreprise : chiffre d'affaires, valeur ajoutée, volume de production et absentéisme.

Observation :

Le questionnaire fusionné comporte des questions relatives aux indicateurs suivants : l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution du volume de production, l'évolution de la valeur ajoutée, l'évolution de la part de marché, l'évolution du nombre de clients, l'évolution de la rotation de l'emploi (Turnover), l'évolution du taux de rebut, l'évolution du taux de satisfaction des clients, l'évolution du nombre de dysfonctionnements, l'évolution du temps de traitement d'une commande, l'évolution du délai de réponse à un client, l'évolution du taux d'absentéisme, l'évolution du nombre des accidents de travail ainsi que des conflits.

Il est à signaler que les entreprises dans lesquelles nous avons effectué notre étude n'ont pas été en mesure de nous fournir toutes les données demandées et qui se rapportent aux indicateurs sus-cités. Nous nous sommes, à ce titre, contentés de quelques indicateurs pour chaque entreprise et nous avons effectué des tests statistiques uniquement sur les indicateurs fournis par la S.C.I.S car les données fournies par les autres entreprises étaient insuffisantes.

1.6. Hypothèses statistiques :

1. Nous allons tester la normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude en formulant les hypothèses suivantes :

H0 : L'échantillon a une distribution normale pour les variables de l'étude.

H1 : L'échantillon n'a pas une distribution normale pour les variables de l'étude.

2. Nous allons tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle. À ce titre, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

3. Nous allons tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle en formulant les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

4. Pour l'entreprise S.C.I.S, nous allons tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur les indicateurs qui nous ont été fournis par la direction et liés à l'activité de l'entreprise. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H0a : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution du chiffre d'affaires.

H1a : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires.

H0b : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution de la valeur ajoutée.

H1b : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution de la valeur ajoutée.

H0c : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution du volume de production de ciments.

H1c : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution du volume de production de ciments.

H0d : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution de l'absentéisme.

H1d : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution de l'absentéisme.

1.7. Méthodes d'analyses des données :

Après la récupération des questionnaires, nous avons écarté ceux qui ne sont pas exploitables et nous avons procédé à une codification des données ce qui permet d'élaborer un fichier utilisable à des fins d'analyses statistiques. Ensuite, nous avons fusionné les questions des différents niveaux hiérarchiques.

Compte tenu de notre problématique, nous avons opté pour les analyses suivantes :

Les analyses descriptives : qui ont permis de dégager un profil général de notre échantillon pour chaque entreprise à travers la répartition et la distribution des caractéristiques étudiées et qui incluent des graphiques. Ces analyses ont également permis une description de données liées à chaque section et item.

Nous avons également effectué un test de normalité des différentes variables de l'étude. En effet, les tests de normalité permettent de vérifier si des données réelles suivent une loi normale ou non. La normalité d'une distribution est une condition indispensable à la réalisation de certains tests statistiques paramétriques (Dart et Chatellier, 2003).

Le test de validité :

Pour Aktouf (1987, p. 83) « *la validité d'un instrument concerne sa capacité à mesurer réellement et complètement ce qu'il est censé mesurer* ». La validité représente la première qualité d'un instrument de mesure (Blackburn, 1997). Or, il s'avère compliqué voire impossible de s'assurer de la validité d'un contenu car les items choisis ne représentent que très rarement tous les items possibles (McDowell et Newell, 1987). Cette difficulté s'explique aussi par le fait qu' « *il n'existe pas de méthode scientifique pour démontrer l'adéquation d'un test (ensemble d'items ou d'épreuves) avec le but de l'étude* » (Midy, 1996, p. 6). Les méthodes proposées pour tester la validité ne sont elles-mêmes généralement pas valides, même si elles s'appuient parfois sur des instruments statistiques (Midy, 1996) et même si certains auteurs (Aktouf, 1987 ; Midy, 1996 ; Blackburn, 1997) préconisent de justifier un questionnaire en termes de validité de contenu.

À ce titre, nous avons eu recours à la méthode des juges. Ces derniers, qui étaient au nombre de trois, ont donné leur approbation sur la validité du contenu des questionnaires après avoir souligné quelques observations que nous avons pris en considération. Nous avons également tenté d'évaluer la validité interne en calculant la corrélation qui existe entre les différents axes utilisés (Aktouf, 1987). La corrélation étudie l'intensité de la liaison qui existe entre des variables.

Le test de fiabilité :

La fiabilité « *se rapporte à la capacité de l'instrument de mesurer de la même façon ce qu'il mesure à chaque passation* » (Aktouf, 1987, p. 83).

Pour évaluer la fiabilité, nous avons calculé le coefficient Alpha de Cronbach. En effet, cette technique est la plus couramment utilisée (Midy, 1996). À ce titre, Nunnally (1978) estime que l'alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,70 pour être considéré comme acceptable.

L'analyse de régression linéaire : qui établit une relation linéaire entre une variable dépendante, et une ou plusieurs variables indépendantes.

Le test T pour échantillons appariés : que nous avons utilisé pour une seule étude de cas et qui permet de comparer les moyennes de deux échantillons appariés.

Tous les traitements statistiques ont été réalisés grâce au logiciel SPSS v. 22.

Section 2 : Etude de cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S):**2.1. Présentation de l'entreprise :****2.1.1. Informations générales :**

Dénomination sociale : EURL EMS

Capital social : 1.369.000.000,00 DA

Adresse : BP 91, zone industrielle de Saida, Algérie.

Date de création : 1967 (société publique)

Date de privatisation : 2008

Téléphone : 048 52 06 07

Fax : 048 52 06 07

Nombre d'employés : 430 (dont 120 pour l'unité de production de Saida)

Nature de l'activité : production et distribution d'eau minérale et boissons gazeuses

Produits : Eau minérale, boissons gazeuses.

Les lignes de production :

Le complexe dispose de 4 lignes de production :

Eau minérale : 3 lignes

Ligne 1 : entièrement automatisée avec une capacité de 25000 bouteilles/heure,

Ligne 2 : entièrement automatisée avec une capacité de 25000 bouteilles/heure,

Ligne 3 : Unité semi-automatisée dédiée au format économique 5L d'une capacité de 1800 unités/heure.

Boissons carbonatées : 1 ligne PET : unité automatisée de technologie récente d'une capacité de 28000 bouteilles/heure.

Les capacités annuelles de production sont :

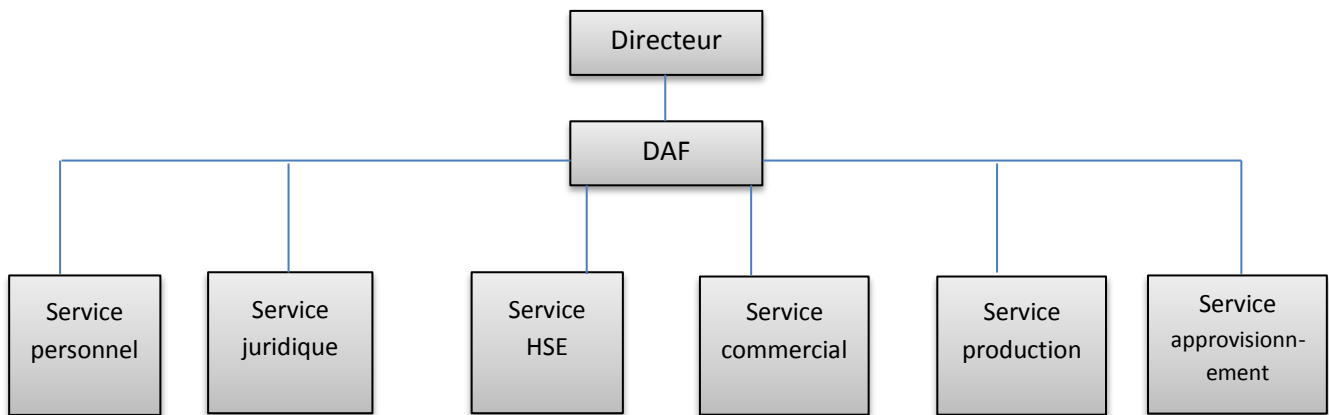
Pour l'eau minérale : 300 millions de bouteilles.

Pour les sodas : 140 millions de bouteilles.

L'entreprise dispose également d'un laboratoire de contrôle qualité doté d'instruments et d'équipements aux normes et standards internationaux et de dernière génération.

2.1.2. Organigramme de l'entreprise Eau Minérale de Saida :

Figure n°8 : Organigramme de l'entreprise Eau Minérale de Saida



Source : Fourni par la direction de l'entreprise

2.1.3. Privatisation de l'entreprise :

La société a été acquise en mai 2008 par le groupe Yaici dans le cadre du programme de privatisation initié par les pouvoirs publics.

❖ *Situation de l'entreprise au moment de la privatisation :*

À la date de reprise par le groupe Yaici, la situation générale de l'entreprise publique EMIS, filiale du groupe GBA, était la suivante :

- Infrastructures de production : Etat de vétusté avancé.
- 1 ligne de production obsolète d'une capacité de production de 15000 bouteilles/heure.
- Volume annuel de production : 5 millions de bouteilles.
- Chiffre d'affaires en 2007 : 50 millions de dinars.
- Effectif à la date de cession : 230 employés.
- Masse salariale en 2007 : 55 millions de dinars.

❖ *Objectifs du groupe Yaici :*

Le rachat de l'entreprise en 2008 traduisait la volonté et l'ambition du groupe Yaici de relancer la prestigieuse marque Saida et de la replacer dans son positionnement originel en faisant en sorte de rendre le produit Saida disponible et plus compétitif en plus d'assurer la préservation de ce patrimoine national au travers d'un vaste programme de mise à niveau technique et technologique. Aussi, le groupe Yaici a pour ambition de contribuer au développement économique et social de la région.

❖ *Réalisations post acquisition :*

L'entreprise s'est engagée en 2008 à maintenir l'activité eau minérale et à maintenir les effectifs à la date de cession.

Ensuite, le groupe Yaici a lancé une restructuration à travers :

- La réalisation d'un plan d'investissement de 664 millions de DA sur 5 années à partir de 2008.
- L'amélioration et le renforcement des processus de gestion et de contrôle qui se traduit par :
 - Un réaménagement et une amélioration des fonctions clés de la société.
 - Le développement d'un nouveau système d'information et de décision.
- L'augmentation de la production et le développement du marché à l'export qui se traduit par :
 - L'augmentation de la capacité de production d'eau minérale.
 - Le développement de nouveaux packagings.
 - L'investissement du marché à l'export.
 - L'extension de la flotte de la distribution.
- Le lancement de nouveaux produits qui se traduit par :
 - Le lancement de la cannette, du verre et des petits formats.
 - Le lancement de nouveaux produits de marque internationale du groupe SUNTORY : Oasis, Pulco, Sunny, Delight.
- L'amélioration de la performance qui se traduit par :
 - Le renforcement de l'encadrement (industrie, maintenance, vente, audit, etc...)
 - La formation pour garantir la mise à niveau.

En 2016 : 700 millions de DA d'investissements réalisés dans :

- L'acquisition de 4 lignes de production
- La réhabilitation des infrastructures de production et de stockage.

2.1.4. Le partenariat :

En 2014, l'entreprise Eau Minérale de Saida a investi le marché des boissons gazeuses et des eaux plates à base de fruits à la faveur d'un partenariat international stratégique conclu avec le groupe Japonais Suntory, troisième groupe mondial dans la fabrication, la distribution et la vente de boissons.

Principales marques : Orangina, Schweppes, Oasis, Banga, Pampryl, Trina, Sunny, Delight et La Casera.

À la faveur de ce partenariat, l'entreprise a lancé la production et la commercialisation :

- En 2015, de la marque La Casera, boisson gazeuse, et de la marque Saida, boisson pétillante.
- En 2016, de la marque Orangina.

2.2. Objet de l'étude :

Le changement profond effectué par la nouvelle direction de l'entreprise EMS, nous a conduit à nous intéresser de plus près à la restructuration (abordée théoriquement dans le premier chapitre) effectuée par l'entreprise en tentant d'en dégager les différents aspects. Il s'agit d'analyser l'impact du pilotage du changement relatif à cette restructuration sur le degré d'acceptation et d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle avant de nous intéresser à quelques indicateurs liés à l'activité de l'entreprise.

2.3. Échantillon et collecte de données :

Dans le cadre de l'étude de cas qui s'est déroulé à l'EMS entre juillet et novembre 2016, 58 questionnaires ont été distribués (8 aux cadres et 50 aux employés de niveau maîtrise et exécution). 25 questionnaires ont été récupérés, parmi lesquels 5 adressés aux cadres et 20 adressés aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution ce qui représente respectivement un taux de récupération de 63% et de 40% (43% du total des questionnaires distribués). Au final 20 questionnaires ont été considérés comme exploitables parmi lesquels 5 adressés aux cadres et 15 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise et exécution ce qui représente respectivement 100% et 75% des questionnaires récupérés (80% du total des questionnaires récupérés).

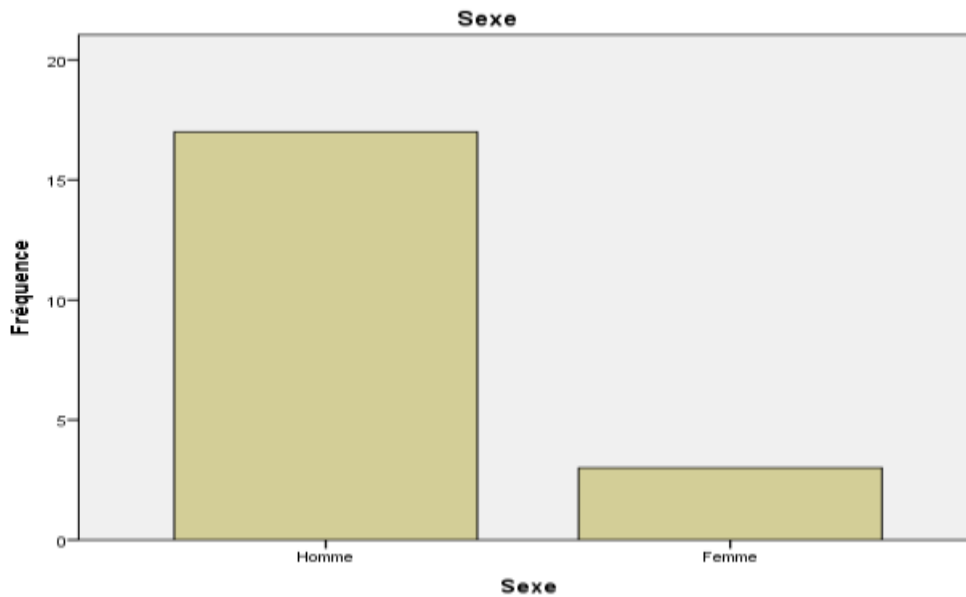
2.4. Caractéristiques de l'échantillon :

La répartition selon le sexe des répondants :

Tableau n°9 : La répartition selon le sexe des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	17	85,0	85,0	85,0
Femme	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°9 : La répartition selon le sexe des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

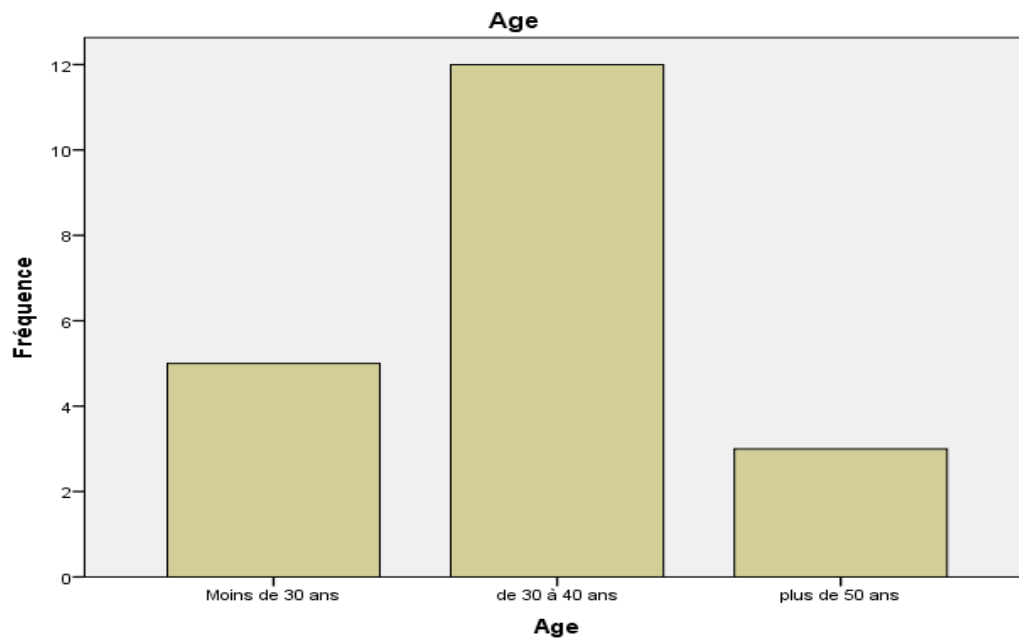
Le tableau n°9 et la figure n°9 représentant la répartition des interrogés selon le sexe indiquent que les hommes représentent 85% de l'échantillon contre 15% pour les femmes.

La répartition selon la tranche d'âge des répondants :

Tableau n°10 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 30 ans	5	25,0	25,0	25,0
de 30 à 40 ans	12	60,0	60,0	85,0
plus de 50 ans	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°10 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

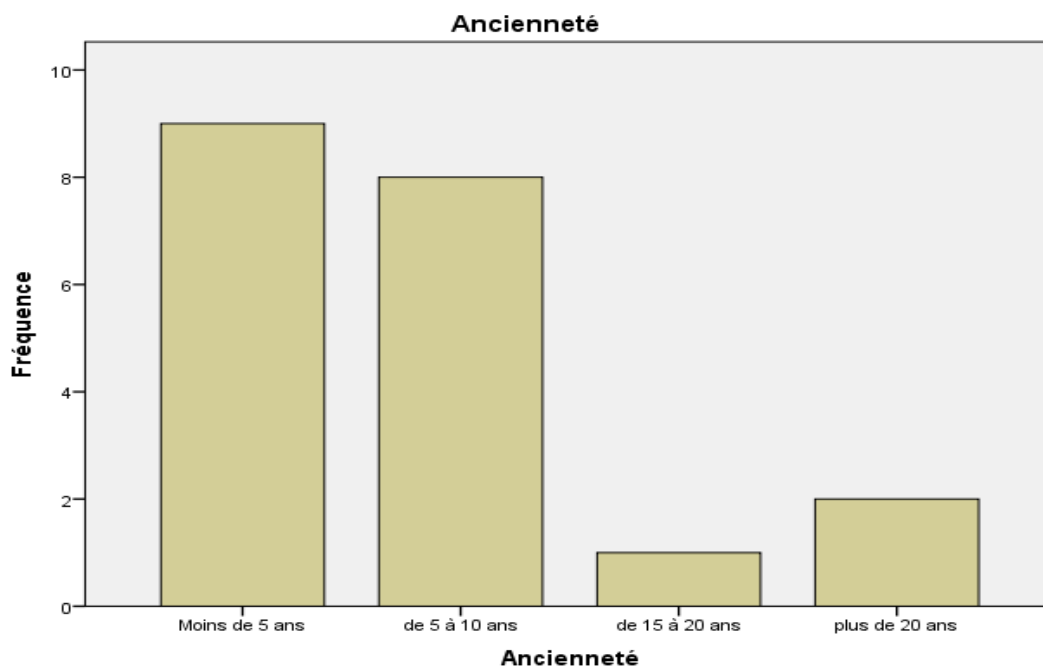
La répartition selon la tranche d'âge montre que l'échantillon est constitué en majorité (60%) de répondants qui ont entre 30 et 40 ans. Nous remarquons également que 25% des personnes interrogées ont moins de 30 ans et que seulement 15% ont plus de 50 ans.

La répartition selon l'ancienneté des répondants :

Tableau n°11 : La répartition selon l'ancienneté des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 5 ans	9	45,0	45,0	45,0
de 5 à 10 ans	8	40,0	40,0	85,0
de 15 à 20 ans	1	5,0	5,0	90,0
plus de 20 ans	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°11 : La répartition selon l'ancienneté des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

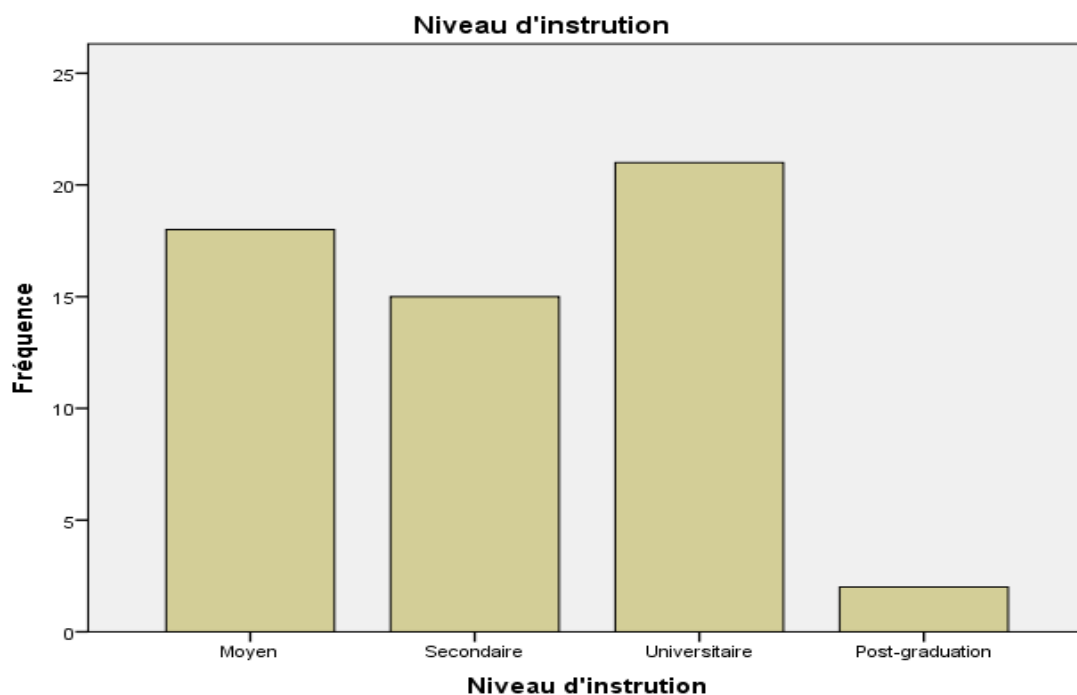
La répartition des répondants selon leur ancienneté fait ressortir le fait que 45% d'entre eux travaillent pour l'entreprise depuis moins de 5 ans, tandis que 40 % ont une expérience professionnelle qui se situe entre 5 et 10 ans, 5% entre 15 et 20 ans et 10% sont présents dans l'entreprise depuis plus de 20%.

La répartition selon le niveau d'instruction des répondants :

Tableau n°12 : La répartition selon le niveau d'instruction des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyen	2	10,0	10,0	10,0
Secondaire	7	35,0	35,0	45,0
Universitaire	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°12 : La répartition selon le niveau d'instruction des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé en majorité d'universitaires (55%), tandis que 35% ont arrêté leurs études au niveau secondaire et 10% n'ont pas dépassé le moyen.

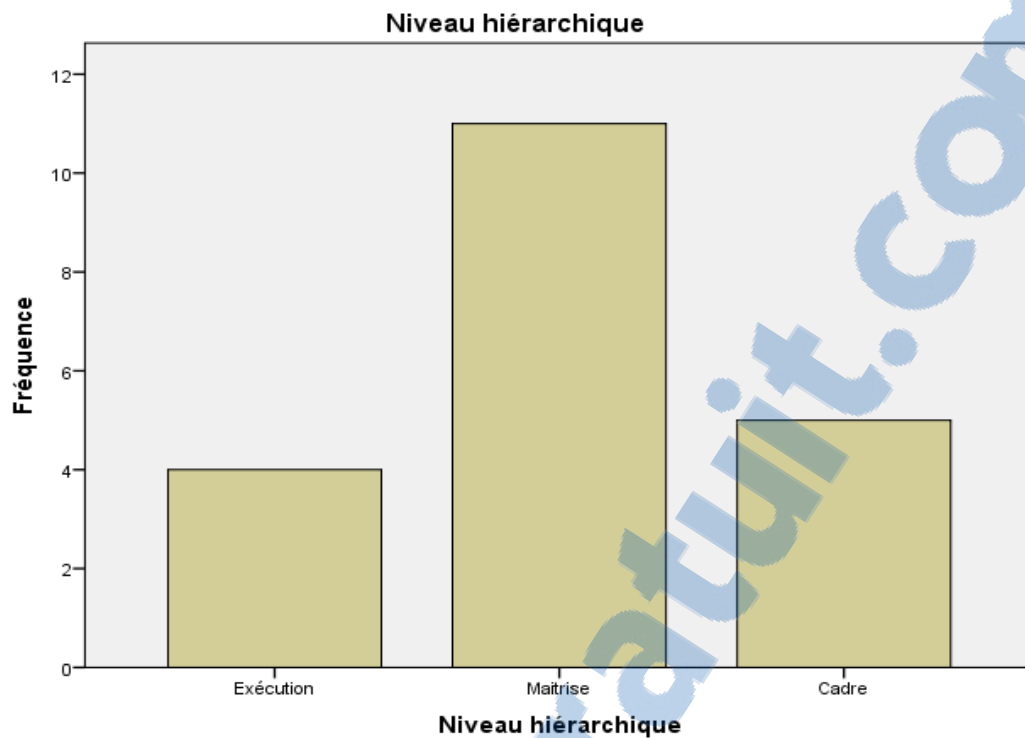
La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants :

Tableau n°13 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Exécution	4	20,0	20,0	20,0
Maitrise	11	55,0	55,0	75,0
Cadre	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°13 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé de 25% de cadres, de 55% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique maîtrise et de 20% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique exécution.

Il est à noter que l'entreprise EMS ne dispose que d'un nombre réduit de cadres qui n'excède pas 6.

2.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude:

Pour tester la normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude, nous formulons les hypothèses suivantes :

H0 : L'échantillon a une distribution normale pour les variables de l'étude.

H1 : L'échantillon n'a pas une distribution normale pour les variables de l'étude.

N. B. La distribution suit la loi normale si la p-value est supérieure à 5%.

Les résultats des tests de normalité sont les suivants :

Tableau n°14 : Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Diagnostic	,400	20	,000	,668	20	,000
Planification	,400	20	,000	,622	20	,000
Communication	,140	20	,200*	,962	20	,588
Formation	,137	20	,200*	,963	20	,615
Résistance au changement	,098	20	,200*	,973	20	,810
Acceptation	,208	20	,024	,886	20	,022
Appropriation	,219	20	,013	,865	20	,010

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

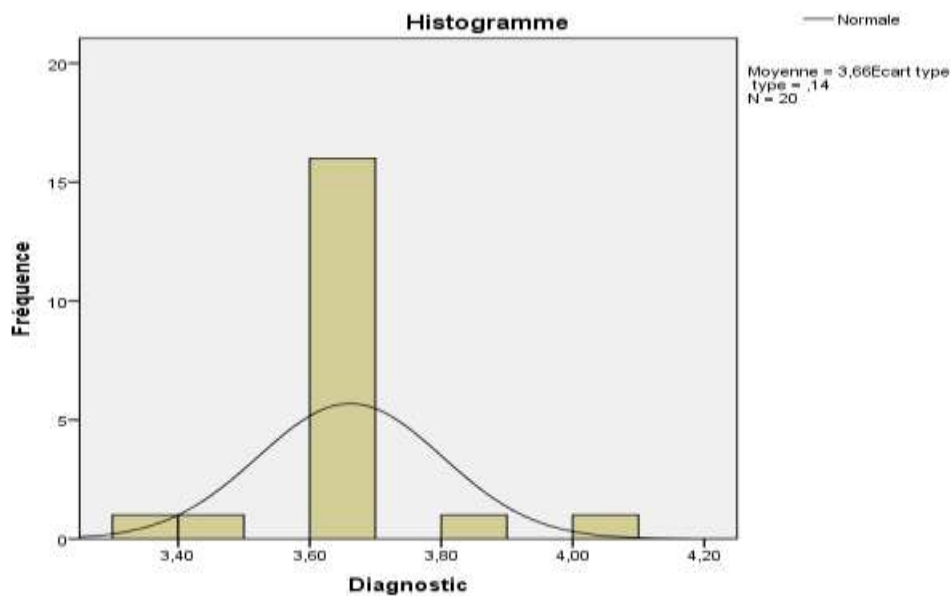
a. Correction de signification de Lilliefors

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

N.B. Etant donné que l'échantillon est inférieur à 30, nous allons prendre en considération les résultats du test de Shapiro-Wilk.

La distribution du score du diagnostic :

Figure n°14 : La distribution du score du diagnostic

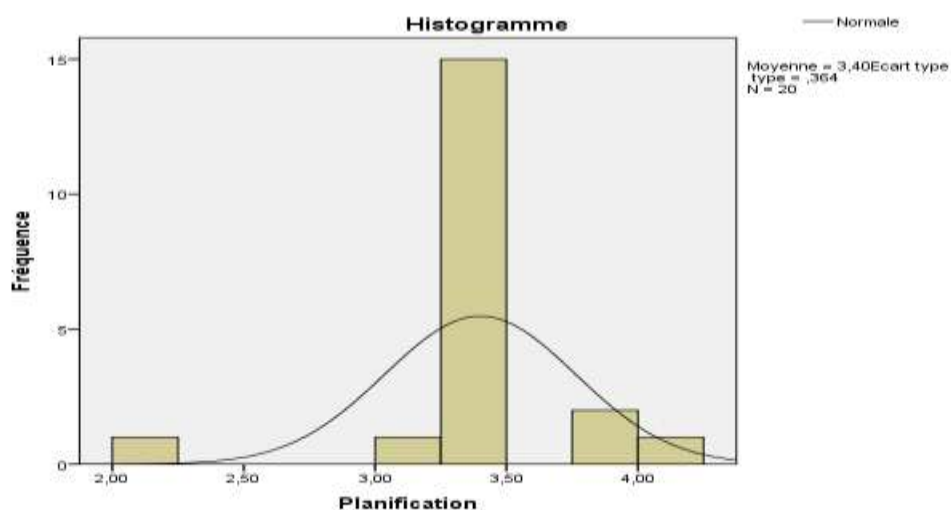


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score du diagnostic, nous remarquons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la planification :

Figure n°15 : La distribution du score de la planification

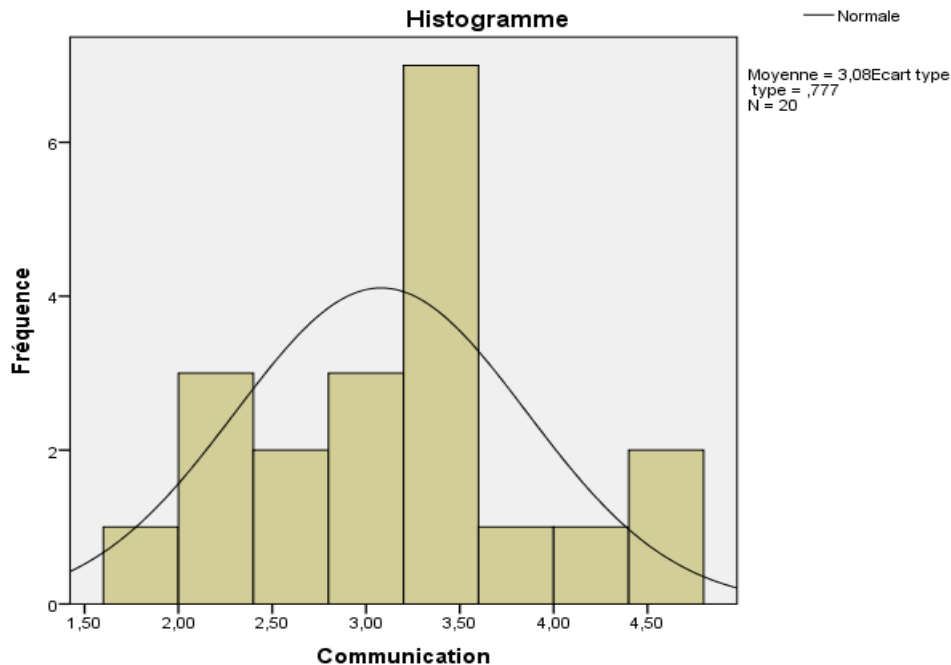


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de la planification, nous remarquons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

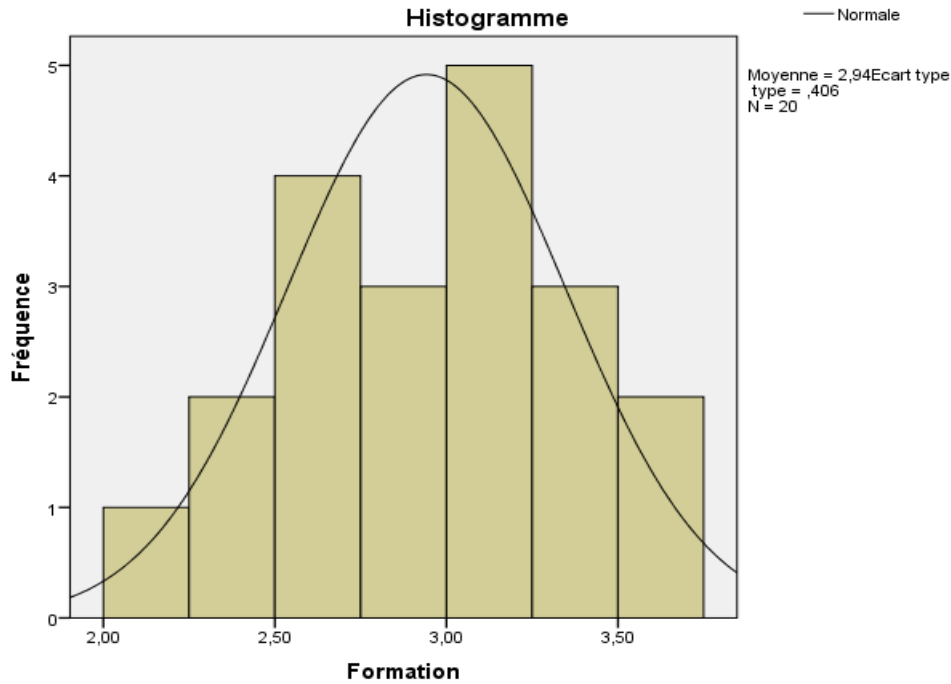
La distribution du score de la communication :

Figure n°16 : La distribution du score de la communication



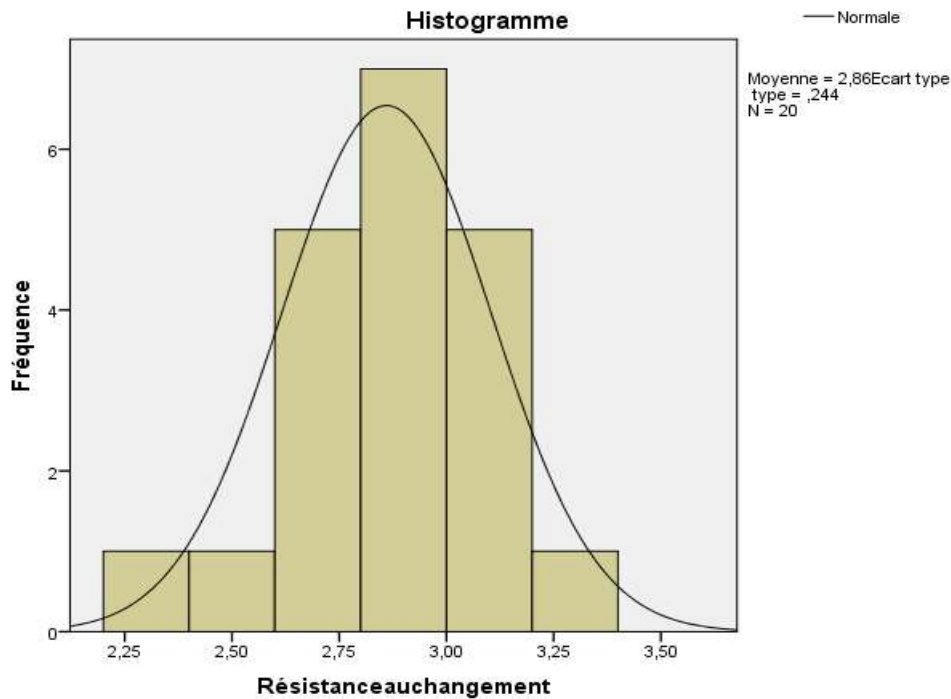
Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne le score de la communication, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon suit une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la formation :**Figure n°17 : La distribution du score de la formation**

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de la formation, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

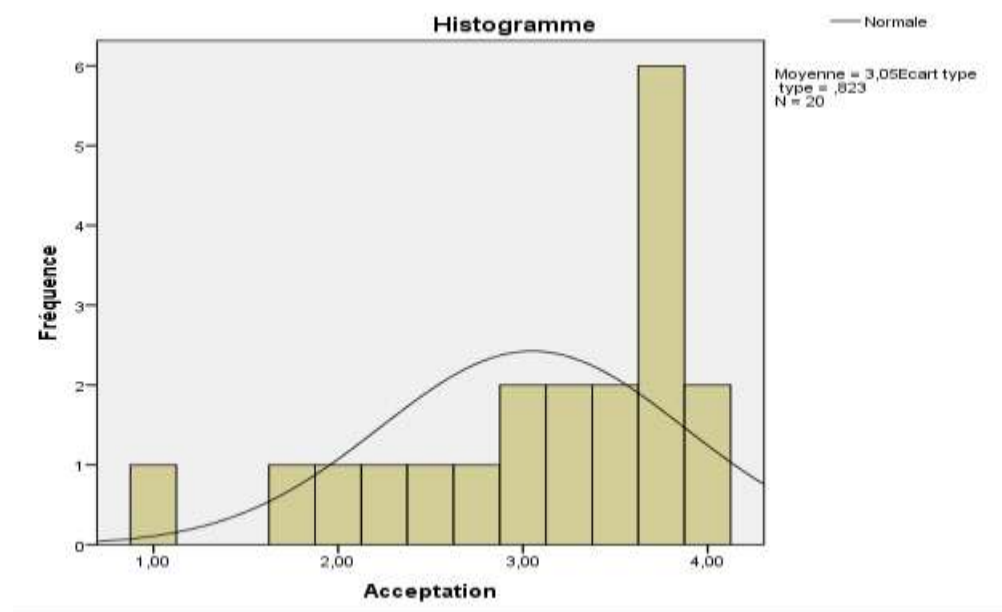
La distribution du score de la résistance au changement :**Figure n°18 : La distribution du score de la résistance au changement**

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne le score de la résistance au changement, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'acceptation du changement :

Figure n°19 : La distribution du score de l'acceptation du changement

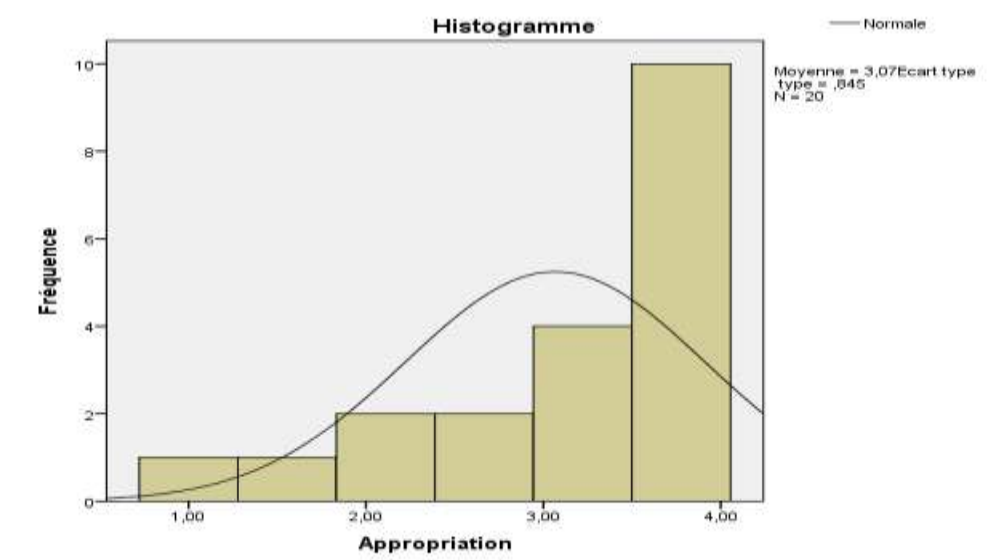


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne le score de l'axe acceptation du changement, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'appropriation du changement :

Figure n°20 : La distribution du score de l'appropriation du changement



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de l'appropriation du changement, nous remarquons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

2.6. Test de fiabilité du questionnaire :

Tableau n°15 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	56

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le test de fiabilité relatif à tous les éléments du questionnaire nous a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de 0.563. À cet effet, nous avons retiré les items (47, 53, 54, 56, 59) pour obtenir un Alpha de Cronbach de l'ordre de 0.795 ce qui constitue un bon résultat. En effet, Nunnally (1978) estime que l'alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,70 pour être considéré comme acceptable.

2.7. Test de validité du questionnaire :

Pour tester la validité interne de notre outil de mesure, nous avons mesuré la corrélation qui existe entre les axes qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation du changement qui inclue l'acceptation du changement).

Comme l'une des conditions nécessaires à l'utilisation de techniques paramétriques est que les données à traiter aient une distribution normale et du moment que le test de normalité des distributions des différentes variables de l'étude a montré que ces dernières ne suivent pas toutes la loi normale, nous avons opté pour le test de corrélation de Spearman. En effet, le test de Spearman sur les rangs est une mesure de dépendance statistique non paramétrique entre deux variables.

Les résultats sont les suivants :

Tableau n°16 : Corrélations

Dimension		Diagnostic	Planification	Communication	Formation	Résistance au changement	Acceptation	Appropriation
Diagnostic	Coefficient de corrélation de Spearman	1	,631	,518	,450	-,409	,711	,714
	Sig. (bilatérale)		,004	,005	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Planification	Coefficient de corrélation de Spearman	,631	1	,474	,591	-,524	,678	,685
	Sig. (bilatérale)	,004		,005	,008	,003	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Communication	Coefficient de corrélation de Spearman	,518	,474	1	,681	-,554	,607	,623
	Sig. (bilatérale)	,005	,005		,001	,006	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Formation	Coefficient de corrélation de Spearman	,450	,591	,681	1	,550	,736	,748
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001		,003	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Résistance au changement	Coefficient de corrélation de Spearman	-,409	-,524	-,554	,550	1	-,722	-,713
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,006	,003		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Acceptation	Coefficient de corrélation de Spearman	,711	,678	,607	,736	-,722	1	,996
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Appropriation	Coefficient de corrélation de Spearman	,714	,685	,623	,748	-,713	,996	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Les résultats de la mesure des corrélations (tableau n°16) démontrent l'existence de corrélations significatives et convenables entre les axes de notre étude qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation et l'acceptation du changement).

2.8. Scores des axes :

Tableau n°17 : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Diagnostic	20	3,6615	,14029
Planification	20	3,4000	,36364
Communication	20	3,0800	,77704
Formation	20	2,9417	,40564
Résistance au changement	20	2,8600	,24385
Appropriation	20	3,0667	,84497
N valide (liste)	20		

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°17 rend compte de la perception des interrogés vis-à-vis des différents aspects du pilotage du changement organisationnel.

Le diagnostic :

Notre étude nous a permis de constater que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3,6615 avec un écart type de 0.14029.

À travers les réponses des interrogés, l'item 17 (Nous tenons compte des ressources disponibles pour mener à bien notre projet) est celui dont la moyenne est la plus forte (4.4).

La vision des dirigeants, la croissance de l'entreprise ainsi que les évolutions technologiques sont les principaux facteurs qui ont conduit l'entreprise à amorcer un processus de changement organisationnel. La moyenne des réponses aux items relatifs à ces facteurs est de 4.2 pour chacun.

L'item 9 (L'environnement sociodémographique a poussé l'entreprise à changer) est celui qui a la plus faible moyenne des réponses (2.80).

La planification :

Il apparait que la moyenne arithmétique de cet axe est 3,40, quant à l'écart type, il est de 0,36364.

Avec un score de (4), l'item 25 (Le coût du projet de changement a fait l'objet d'une estimation) est celui qui a la plus forte moyenne des réponses tandis que les items 19 (Les acteurs du projet de changement ont été identifiés avec la plus grande précision possible) et 24 (Les impacts de ce projet de changement sont connus) ont les scores les plus faibles de l'axe et qui sont de l'ordre de 3.

La communication :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 3,08 et l'écart type de 0.77704.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux items de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 27 (Nous tâchons de faire en sorte que la communication soit comprise avec précision) avec un score de 4 alors que la moyenne des réponses la plus faible est celle de l'item 29 (La communication multidirectionnelle est pratiquée au sein de l'entreprise) qui affiche un score de 2.45.

La formation :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 2,94 et l'écart type de 0.40564.

L'item 33 (Les besoins en formation des acteurs concernés ont été identifiés) arrive en tête dans le classement des moyennes des réponses de cet axe avec un score de 3.80. L'item 36 (La formation a été à la hauteur des espérances) a la moyenne des réponses la plus faible de cet axe avec un score de 2.35.

La résistance au changement :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 2.86 et l'écart type de 0.24385.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux items de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 48 (Nous préférons la stabilité), avec un score de 3.8 alors que la moyenne des réponses la plus faible est celle de l'item 58 (Avec mes collègues, on ne forme pas une véritable équipe) qui affiche un score de 1.90.

L'appropriation du changement :

À travers les réponses récupérées, nous remarquons que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3,0667 pour un écart type de 0,84497 ce qui indique que le degré d'acceptation et d'appropriation du changement est moyen.

Ainsi, avec une moyenne de réponses de 3.7, l'item 66 (Le changement est utile pour l'entreprise) est celui qui a le plus haut score tandis que l'item 68 (Toutes les conditions sont réunies pour la réussite du changement) est celui qui a la moyenne de réponses la plus faible de l'axe avec un score de 2.45.

2.9. Analyses de régressions linéaires :

2.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle:

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°18 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Formation, Diagnostic, Planification, communication ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°18 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°19 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 ^a	,533	,366	,65494

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Formation, Diagnostic, Planification, Communication

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 19 indique que le coefficient de corrélation R est de 73% et que le coefficient de détermination R-2 ajusté est de 36.6%.

Tableau n°20 ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,851	5	1,370	3,194	,039 ^b
Résidus	6,005	14	,429		
Total	12,856	19			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Formation, Diagnostic, Planification, Communication

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°20 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n°21 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-3,246	4,708		-,689	,502
Diagnostic	,922	1,224	,157	,754	,464
Planification	-,834	,521	-,369	-1,600	,132
Communication	,116	,332	,109	,349	,732
Formation	1,433	,615	,707	2,331	,035
Résistance au changement	,413	,769	,122	,537	,599

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°21 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic, la planification, la communication et la résistance au changement n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, même si le modèle global de régression est acceptable selon le tableau Anova n°20, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n° 19 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que les variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Selon le même auteur, il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons les variables : diagnostic, planification, communication et résistance au changement pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°22 Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Formation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°22 indique que la variable indépendante formation a été introduite dans le modèle.

Tableau n°23 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 ^a	,404	,371	,65250

a. Prédicteurs : (Constante), Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°23, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 63.6%. Le coefficient de détermination (R-2), est de 40.4% ce qui signifie que la variable explicative contribue à raison de 40.4% dans la variabilité de la variable dépendante à savoir l'acceptation du changement. Les 59.6% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°24 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,193	1	5,193	12,196	,003 ^b
Résidus	7,664	18	,426		
Total	12,856	19			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°24 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle **H0** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative **H1** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs.

Tableau n°25 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,741	1,095		-,677	,507
Formation	1,289	,369	,636	3,492	,003

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°25 des coefficients indique que la variable indépendante formation a un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

Acceptation du changement=1.289 Formation-0.741

2.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle:

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement par les acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°26 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Planification, Diagnostic, Formation, Communication ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°26 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°27 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,741 ^a	,550	,389	,66068

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Formation, Diagnostic, Planification, Communication

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 27 indique que le coefficient de corrélation R est de 74.1% tandis que le coefficient de régression R-2 ajusté est de 38.9%.

Tableau n°28 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,454	5	1,491	3,416	,032 ^b
Résidus	6,111	14	,437		
Total	13,565	19			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Formation, Diagnostic, Planification, Communication

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°28 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n° 29 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-2,798	4,750		-,589	,565
Diagnostic	,799	1,235	,133	,647	,528
Planification	-,880	,526	-,379	-1,673	,117
Communication	,146	,335	,134	,436	,670
Formation	1,469	,620	,705	2,368	,033
Résistance au changement	,406	,776	,117	,523	,609

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°29 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic, la planification, la communication et la résistance au changement n'ont pas

d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, et comme nous l'avons indiqué dans l'analyse de la régression linéaire précédente, même si le modèle global de régression est acceptable selon le tableau d'Anova n°28, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n°27 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que les variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Nous allons à cet effet procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons les variables : diagnostic, planification, communication et résistance au changement pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°30 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Formation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°30 indique que la variable indépendante formation a été introduite dans le modèle.

Tableau n°31 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,420	,387	,66137

a. Prédicteurs : (Constante), Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°31, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 64.8%. Le coefficient de détermination (R-2) est de 42% ce qui signifie que la variable explicative contribue à raison de 42% dans la variabilité de la variable dépendante à

savoir l'appropriation du changement. Les 58% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°32 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,692	1	5,692	13,013	,002 ^b
Résidus	7,873	18	,437		
Total	13,565	19			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°32 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle **H₀** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative **H₁** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs.

Tableau n°33 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-,903	1,110		-,813	,427
Formation	1,349	,374	,648	3,607	,002

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°33 des coefficients indique que la variable indépendante formation a un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

$$\text{Appropriation du changement} = 1.349 \text{Formation} - 0.903$$

2.10. Données supplémentaires :

Tableau n°34 : Quelques données supplémentaires

Année	Volume de production (Millions de bouteilles)	Chiffre d'affaires (Millions de DA)
2008	3	54
2009	30	500
2010	70	960
2011	100	1032
2012	160	1800
2013	200	2000
2014	200	2000
2015	205	2100

Source : Données fournies par la direction de la société

N.B. Nous n'avons pas été en mesure de réaliser des tests statistiques en raison de l'indisponibilité de données relatives à la période pré-privatisation.

Ceci dit, nous constatons que l'augmentation spectaculaire du volume de production après la privatisation a entraîné une augmentation tout aussi importante du chiffre d'affaires.

Conclusion de l'étude de cas :

Cette étude de cas avait pour ambition de tenter de mettre en lumière les déterminants de la réussite du projet de changement organisationnel mis en place par l'entreprise E.M.S et ce à travers le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Ainsi, il s'est avéré que seule la formation a un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les deux variables dépendantes et la formation appelle à une révision de ce dernier aspect. En effet, la tendance des réponses relative à certains items incite à réexaminer des paramètres tels que : la pertinence des formations proposées, les moyens mis en œuvre lors de cette démarche ainsi que les méthodes employées. Certains répondants ont affirmé que les

formations étaient insuffisantes et qu'ils avaient des difficultés avec la langue utilisée du moment que les formations sont souvent dispensées en Français.

Les interrogés ne semblent pas satisfaits de la gestion des formations et c'est ce que reflète le score de cet axe qui n'atteint pas 3.

En outre, de nombreux employés avec lesquels nous nous sommes entretenus ont souligné des lacunes telles que : le manque de compétences et de professionnalisme des dirigeants, le manque de motivation, l'insuffisance du salaire, l'insuffisance des avantages annexes accordés, une structure inadaptée, le mépris des employés, la centralisation des décisions et une communication inefficace.

Par ailleurs, même si les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement sont moyens, nous remarquons à travers le tableau n°34, qu'une année seulement après la privatisation, le volume de production a augmenté de façon spectaculaire entraînant une augmentation tout aussi importante du chiffre d'affaires. Cette tendance haussière se poursuivait au moment de la rédaction de notre thèse. Aussi, la part de marché pour ce qui est de l'eau minérale est passée de 4% en 2008 à 20% en 2015.

Enfin, hormis la formation, il y a certainement d'autres déterminants de la réussite du changement organisationnel comme le montrent les modèles de régressions linéaires à travers les coefficients de détermination.

Section 3 : Etude de cas de l'entreprise SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL)

3.1. Présentation de l'entreprise :

3.1.1. Informations générales :

La SARL H.A.AL a été créée en 2000. Les premiers essais ont débuté en 2001, puis vint l'inauguration par monsieur Abdelaziz BOUTEFLIKA en Mars 2003.

Depuis, l'entreprise ne cesse de prendre de l'ampleur soit au niveau de la production ou au niveau de l'emploi ; en effet, tous deux ne cessent de croître ainsi que la couverture du marché national qui est de l'ordre de 90%.

L'entreprise n'a pas délaissée le volet de l'exportation, car elle fait des opérations régulières avec différents pays Arabes (A.S, Lybie et Syrie) et occidentaux (Canada), prochainement la France et des pays de l'Afrique subsaharienne.

❖ Données Techniques :

1/-Raison sociale : SARL H.A.AL (Hispano Algérienne de l'Alimentation).

2/-Forme juridique : société à responsabilité limitée -SARL-.

3/-Activité : Conserverie de poissons et crustacés.

4/-Registre de commerce n° : 00B 0104645.

5/-Identification fiscale n° 000031010464514.

6/-Date de création : le 01/03/2000.

7/-Date d'entrée en exploitation : 18/03/2002.

❖ Localisation :

SARL H.A.AL est située dans la zone industrielle Hassi Ameur îlot 44, parcelle n° 37A, HASSI BOUNIF-ORAN.

B.P n° 261 Hassi Bounif-ORAN.

Superficie : 02.5 hectares.

Bâti : 15 900 m².

Bâtiment de production : 4752 m².

Bâtiment de production : 10 148 m²

❖ **Communication :**

- Téléphone : 00213 402 291 10 / 00213 402 291 11 / 00213 402 298 74
- Fax : 0982 400 620
- E-mail : sarlhaal@yahoo.fr
- Site web : www.sarlhaal.com

❖ **Produits :**

- Thon entier (maratun) : RO70/ RO85i RO160/ RO400/ ROi000/ RO2000/ RO160 (Olivia) / RO160 Nature
- Thon en miettes (Hispana) : RO70/ RO85/ RO1000
- Thon en morceaux (Maritimo) : RO70
- Sardine (Alba) : RR125 à l'huile et à la tomate /sardine en morceau

N. B. RO indique la capacité des boites.

❖ **Effectif / Chiffres d'affaire et capital social:**

Tableau n°35 Effectif / Chiffre d'affaires et capital social

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Effectif	155	294	358	458	469
Capital social	22 000 000.00	22 000 000.00	22 000 000.00	22 000 000.00	130 000 000.00
Chiffre d'affaires	51 403 147.00	498 301 869.00	1 292 410 843.00	1 575 605 899.00	2 306 977 841.00

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Effectif	450	530	396	407	399
Capital social	130 000 000.00	518 623 000.00	518 623 000.00	518 623 000.00	518 623 000.00
Chiffre d'affaires	2 631 723 533.00	2 768 837 418.00	2 302 508 413.00	4 049 250 392.00	4 010 266 805.00

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif	498	545	466	470	524
Capital social	518 623 000.00	518 623 000.00	520 000 000.00	1 592 130 000.00	1 592 130 000.00
Chiffre d'affaires	5 027 914 373.00	6 157 323 3000.00	6 135 166 340.00	6 562 192 632.00	8 033 496 012.00

Année	2016	
Effectif	500	
Capital social	1 592 130 000.00	

Chiffre d'affaires	8 081 878 066.00	
--------------------	------------------	--

Source : Données fournies par la direction de l'entreprise.

Volet d'exportation :

CANADA :

*Export 01 : 39 504.00 CAD le 25/06/2008.

*Export 02 : 43 328.00 CAD le 27/04/2010.

*Export 03 : 46 080.00 CAD le 26/06/2011

ARABIE SAOUDITE :

*Export 01 : 124 928.00 USD le 04/08/2011.

*Export 02 : 155 520.00 USD le 28/12/2011.

*Export 03 : 135 360.00 USD le 14/03/2012.

*Export 04 : 112 320.00 USD le 26/02/2014.

LYBIE :

*Export 01 : 129 600.00 USD le 16/04/2012.

*Export 02 : 67 488.00 USD le 15/08/2012.

*Export 03 : 266 400.00 USD le 29/07/2013.

3.1.2. Organisation de la SARL H.A.AL :

I- La Direction :

La direction de la SARL H.A.AL est assurée par le directeur exécutif qui est le deuxième Signataire après le gérant. Celui-ci assure le bon fonctionnement des différents services administratifs et coordonne entre les différents cadres du staff administratif et ceux des différents services. Ces services sont désignés ci-dessous :

A/-l'Administration générale :

Au plan administratif la gestion de l'entreprise est assurée par l'administration générale qui comprend :

***Le service du personnel :**

Ce service assure tous les mouvements du personnel ; recrutement, suivi des carrières, formation et représente la société dans les conciliations en cas des conflits sociaux.

***Service parc roulant :**

Il organise les plannings de travail pour les chauffeurs, et contrôle la bonne tenue de ces derniers ainsi que le matériel et documents des véhicules.

***Service d'hygiène et sécurité :**

Ce service s'intéresse à l'hygiène et à la sécurité par le suivi, le contrôle et la formation du personnel dans le domaine.

B/-Service des finances et comptabilité :

Ce service est doté de moyens adéquats et prend en charge toutes les opérations financières. Il programme toutes les prévisions futures et établie les bilans. Il est rattaché pour des mesures de contrôle financier à la wilaya qui supervise les opérations effectuées.

***Comptabilité Générale :**

Ce service permet de connaître globalement la consommation des ressources de l'entreprise.

***Comptabilité analytique :**

Ce service s'intéresse aux conditions d'exploitation interne de l'entreprise et aux différents composants du prix de revient, constitué essentiellement du coût de distribution. Ces informations ne sont généralement pas diffusées en dehors de l'unité.

C/-Service Commercial :

Ce service est chargé de la commercialisation des produits comme il prévoit les approvisionnements qu'il soumet à sa hiérarchie qui décide de l'acquisition des produits.

Il est également chargé de contrôler le magasin et les dépôts de vente qui lui sont rattachés et gérer au mieux les stocks pour lesquels il tient un inventaire précis.

D-Service de Transit :

Ce service permet en premier lieu la gestion des importations et/ou les exportations. En effet, il s'occupe de la gestion de la logistique et de la maîtrise des relations de l'entreprise avec des organismes tels que : la douane, les banques, service des vétérinaires, les entreprises portuaires, DCP, Air Algérie,....etc.

De plus, ce service assure les démarches pour la documentation (les autorisations, les certificats, les attestations,....etc).

En outre, il joue le rôle du conseiller en matière de législation douanière et lois de finance.

E-Service d'approvisionnement et logistique :

Le service logistique est axé sur la gestion des flux physiques et d'informations permettant de répondre aux besoins de l'entreprise.

Il a pour mission :

- D'analyser et coordonner les actions de divers services (production, achat, entrepôts, transit).
- De manager une équipe de caristes, chauffeurs et manutentionnaires.
- De négocier avec les fournisseurs.
- De déterminer et modifier les déroulements de phases de production.
- D'anticiper les situations imprévues.
- D'apporter un appui technique aux différents services.
- La gestion de stock et les entrepôts.
- De garantir la traçabilité.

II- Le département de Production :

La production des conserves débute par la disponibilité de la matière première et son exploitation jusqu'à l'aboutissement du produit fini tel que le RO70 , RO85 , RO1000 , RR125.

Ce département travaille en étroite collaboration avec un laboratoire de contrôle du produit.

Les différents services de ce département sont :

A/-Service Tri et Calibrage :

À cette étape le thon sera trié par le personnel compétent (grandes, moyennes et petites pièces), lavé et préparé dans des grilles spéciales pour cuisson.

B/-Service de cuisson :

Le thon est cuit à la vapeur, pour une durée qui varie selon le poids du poisson. L'importation du thon se fait à partir de pays tels que : l'Espagne, le Sénégal, l'Islande,...etc. Pour ce qui est de la sardine, elle provient essentiellement du Maroc.

C/-Service de nettoyage :

C'est là où le thon est décapité et éviscéré, nettoyé et débarrassé de tous corps étrangers. On mesure aussi le poids d'emballage. En même temps le rendement de chaque femme nettoyant les caisses de thon sera calculé afin d'obtenir le taux de déchets de poisson.

D/-Service de sardines :

Ces derniers temps l'entreprise a voulu augmenter sa capacité de production en lançant la production des conserves de sardine. Ainsi, le remplissage de pièces de sardine est effectué à ce niveau ensuite les boîtes de sardines sont cuites.

E/-Service de sertissage :

Après empaquetage du thon et de sardine, les boîtes sont fermées de façon hermétique sous pression puis lavées.

F/-Service Autoclave :

La destruction de micro-organismes est multipliée par dix chaque fois que la température augmente de 10°C, et la stérilisation des conserves se fait par autoclave à 115°C mais à des durées variables selon le rayon des boîtes.

G/-Service d'emballage :

Les boîtes de conserve sont lavées une dernière fois avant l'emballage, puis placées dans des étuis ou dans des cartons et stockées dans le magasin de façon adéquate.

H/-Service de Femmes de ménage :

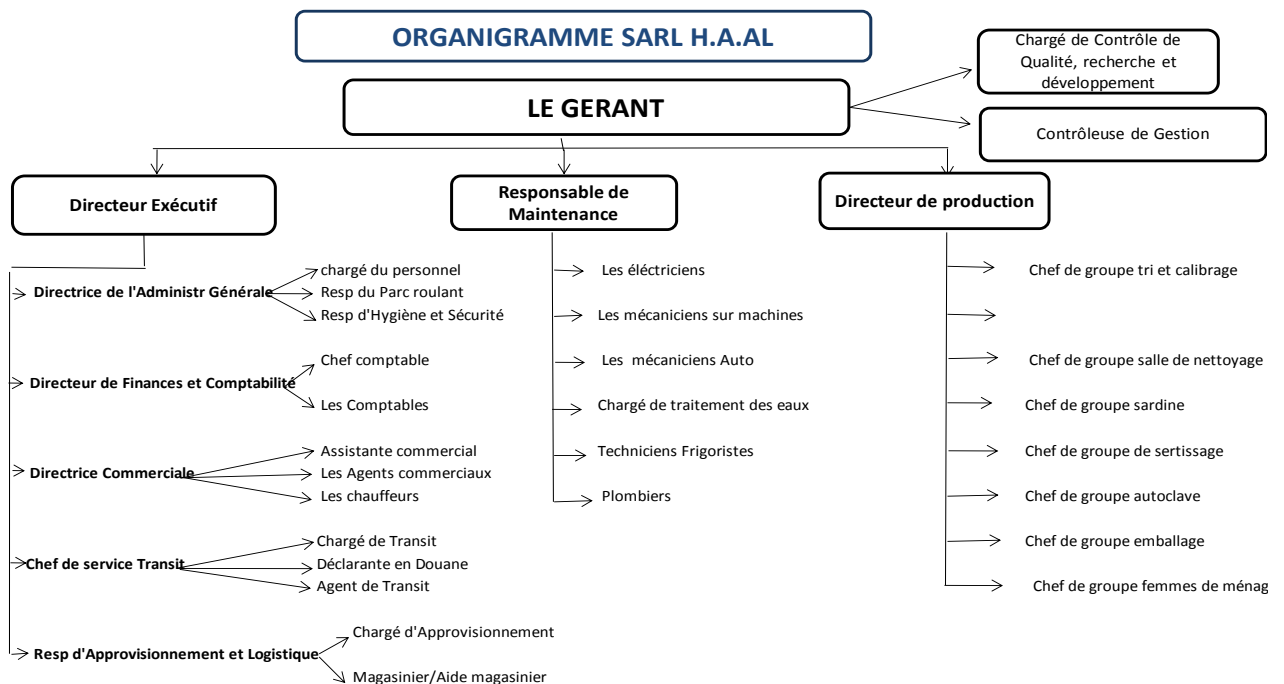
Les femmes de ménage assurent la propreté des lieux de travail, sanitaires et machines, puisqu'elles ont à leur disposition des produits et des équipements spéciaux qui garantissent l'hygiène et la sécurité alimentaire.

III- Département maintenance :

La maintenance, dont le rôle est de garantir le bon fonctionnement de l'ensemble du matériel mobilier ainsi que le matériel roulant. Elle est assurée par une équipe de techniciens spécialisés dans différents domaines (Electricité, Mécanique, Electromécanique, Plomberie,...etc).

3.1.3. Organigramme de la SARL H.A.AL:

Figure n°21 : Organigramme de la SARL H.A.AL



Source : Fourni par la direction de l'entreprise

3.2. Objet de l'étude :

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés au pilotage du changement organisationnel relatif à l'introduction d'un nouveau produit à savoir MARITIMO (thon en morceaux) que l'entreprise a lancé en 2015. Il s'agit d'analyser l'effet du pilotage du changement sur le degré d'acceptation et d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

3.3. Échantillon et collecte de données :

Dans le cadre de l'étude de cas qui s'est déroulée à la SARL H.A.AL entre août et octobre 2016, 82 questionnaires ont été distribués (22 aux cadres et 60 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise et exécution). 50 questionnaires ont été récupérés, parmi lesquels 10 adressés aux cadres et 40 adressés aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution ce qui représente respectivement un taux de récupération de 45% et de 67% (61% du total des questionnaires distribués). Au final 49 questionnaires ont été considérés comme exploitables parmi lesquels 9 adressés aux cadres et 39 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise et exécution ce qui représente respectivement 90% et 98% des questionnaires récupérés (96% du total des questionnaires récupérés).

3.4. Caractéristiques de l'échantillon :

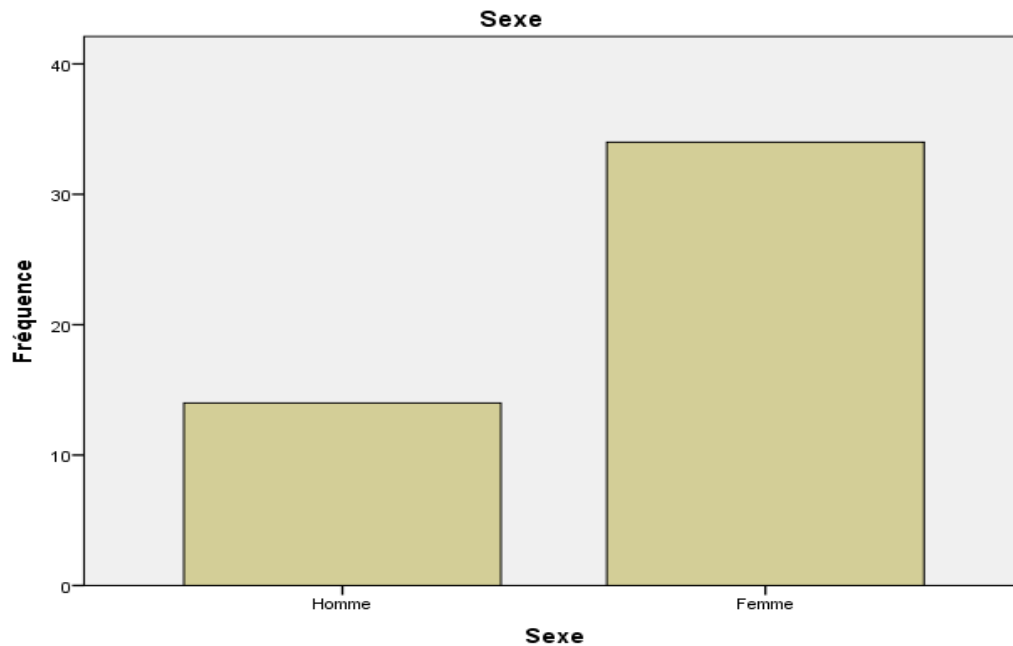
La répartition selon le sexe des répondants :

Tableau n°36 : La répartition selon le sexe des répondants :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	14	29,2	29,2	29,2
Femme	34	70,8	70,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°22 : La répartition selon le sexe des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°36 et la figure n°22 représentant la répartition des interrogés selon le sexe indiquent que les hommes représentent 29.2% de l'échantillon tandis que 70.8% sont des femmes.

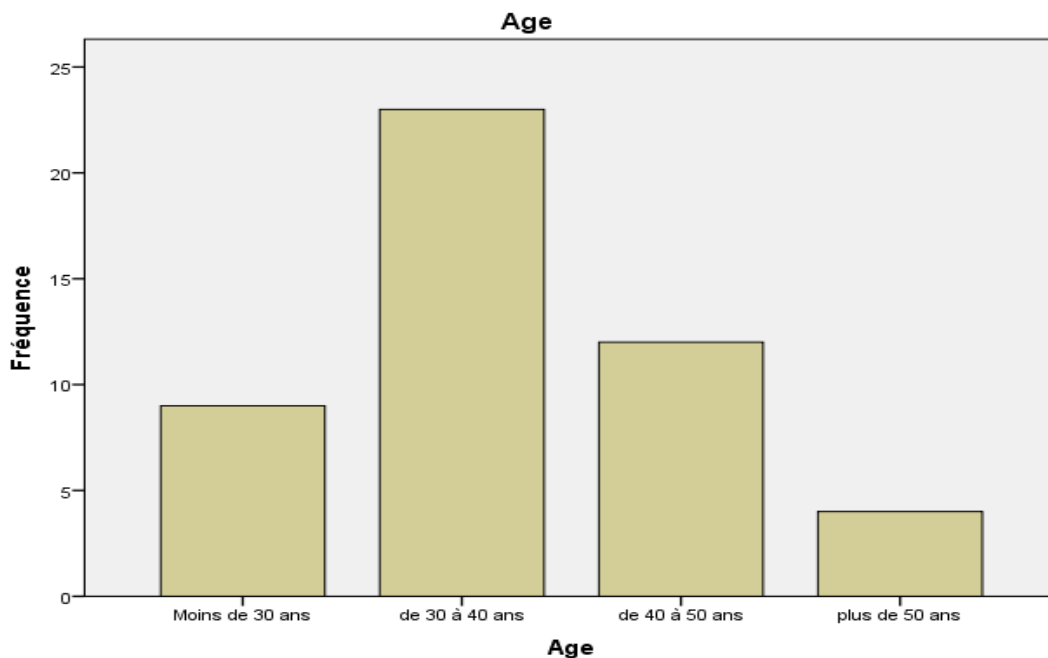
La répartition selon la tranche d'âge des répondants :

Tableau n°37 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 30 ans	9	18,8	18,8	18,8
de 30 à 40 ans	23	47,9	47,9	66,7
de 40 à 50 ans	12	25,0	25,0	91,7
plus de 50 ans	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°23 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

La répartition selon la tranche d'âge montre que l'échantillon est constitué à 47.9% de répondants qui ont entre 30 et 40 ans. Nous remarquons également que 18.8% des personnes

interrogées ont moins de 30 ans, 25% ont entre 40 et 50 ans et que seulement 8.3% ont plus de 50 ans.

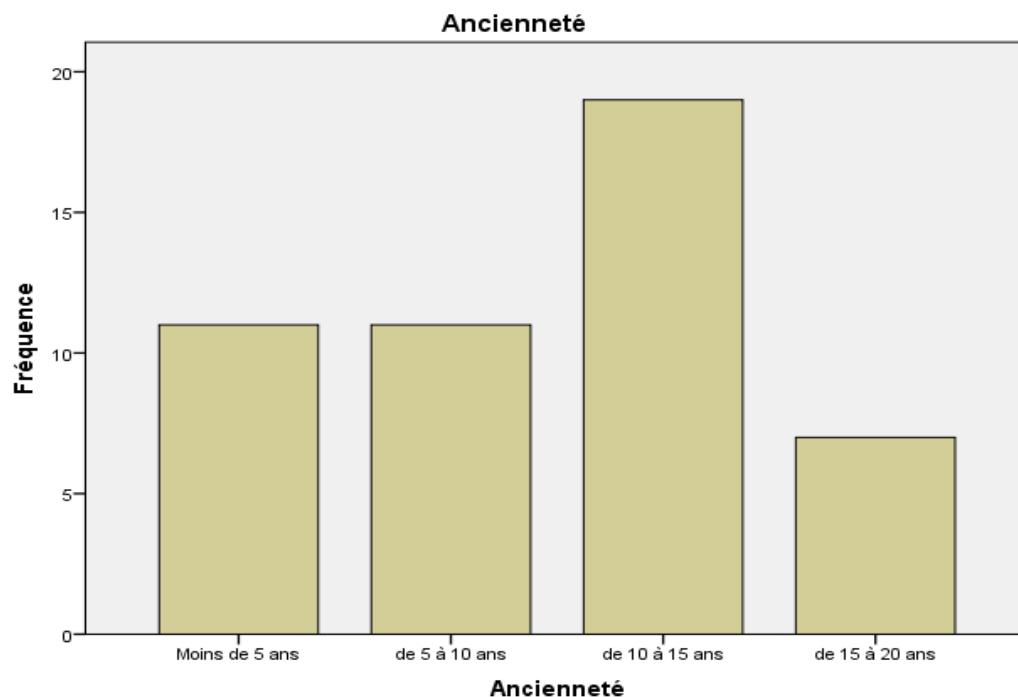
La répartition selon l'ancienneté des répondants :

Tableau n°38 : La répartition selon l'ancienneté des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 5 ans	11	22,9	22,9	22,9
de 5 à 10 ans	11	22,9	22,9	45,8
de 10 à 15 ans	19	39,6	39,6	85,4
de 15 à 20 ans	7	14,6	14,6	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°24 : La répartition selon l'ancienneté des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

La répartition des répondants selon leur ancienneté fait ressortir le fait que 22.9% d'entre eux travaillent pour l'entreprise depuis moins de 5 ans, tandis que 22.9 % ont une expérience

professionnelle qui se situe entre 5 et 10 ans, 39.6% entre 10 et 15 ans et 14.6% entre 15 et 20 ans.

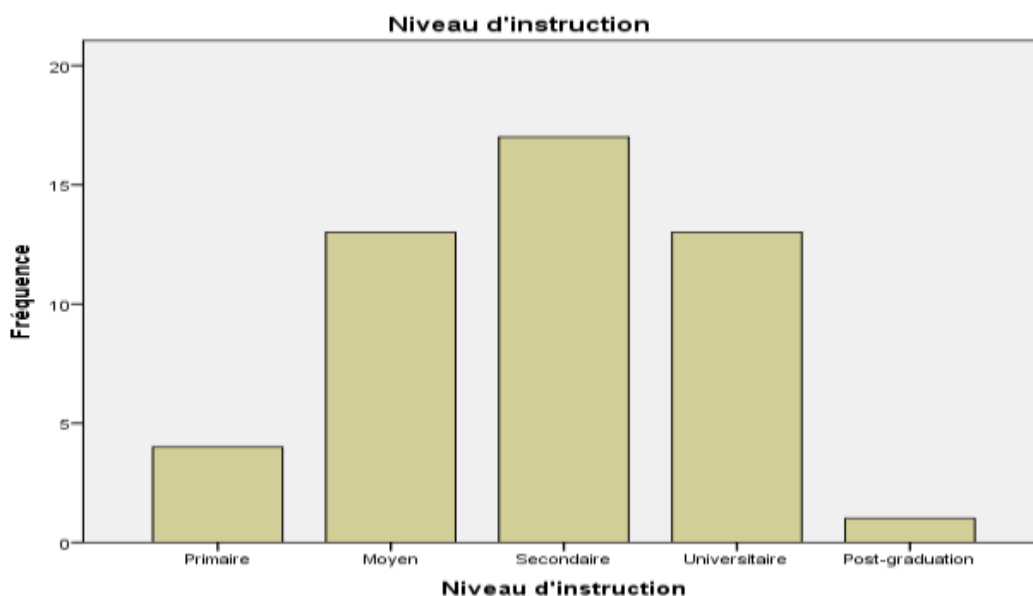
La répartition selon le niveau d'instruction des répondants :

Tableau n°39 : La répartition selon le niveau d'instruction :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Primaire	4	8,3	8,3	8,3
Moyen	13	27,1	27,1	35,4
Secondaire	17	35,4	35,4	70,8
Universitaire	13	27,1	27,1	97,9
Post-graduation	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°25 : La répartition selon le niveau d'instruction



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé de 35.4% de répondants qui ont le niveau secondaire, de 27.1% qui ont arrêté leurs études au niveau du cycle moyen et de 8.3% qui se sont arrêtés au cycle primaire. Nous remarquons que 29.2% des répondants ont fait des études universitaires et que 2.1% ont étudié en post-graduation.

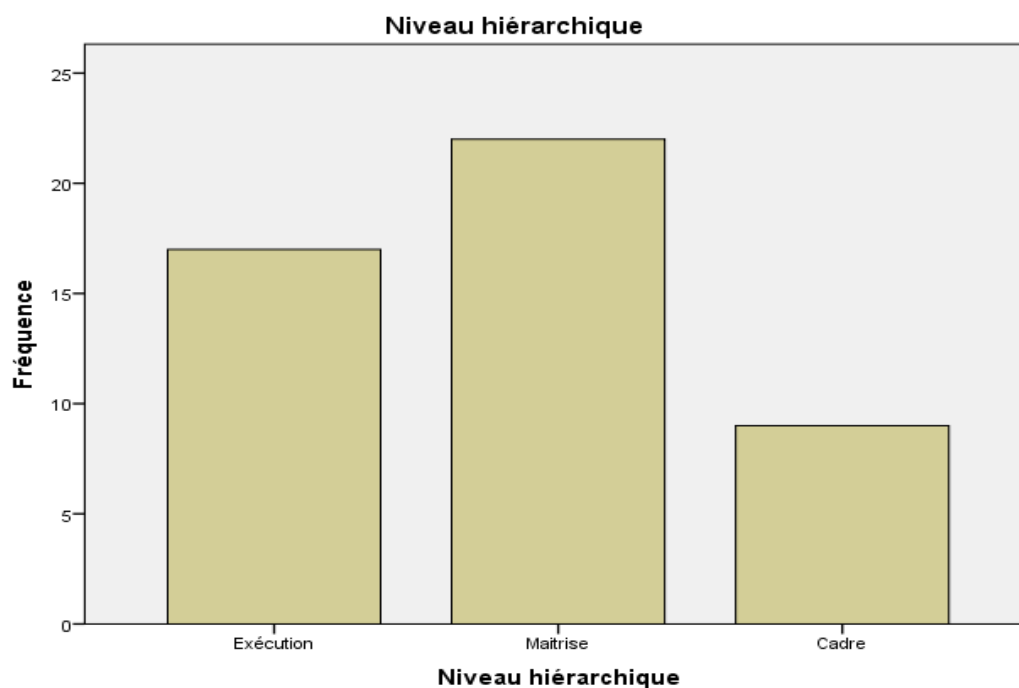
La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants :

Tableau n°40 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Exécution	17	35,4	35,4	35,4
Maitrise	22	45,8	45,8	81,3
Cadre	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°26 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé de 18.8% de cadres, de 45.8% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique maitrise et de 35.4% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique exécution.

3.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude :

Pour tester la normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude, nous formulons les hypothèses suivantes :

H0 : L'échantillon a une distribution normale pour les variables de l'étude.

H1 : L'échantillon n'a pas une distribution normale pour les variables de l'étude.

N. B. La distribution suit la loi normale si la p-value est supérieure à 5%.

Les résultats des tests de normalité sont les suivants :

Tableau n°41 : Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Diagnostic	,417	48	,000	,564	48	,000
Planification	,438	48	,000	,449	48	,000
Communication	,149	48	,009	,923	48	,004
Formation	,129	48	,045	,972	48	,299
Résistance au changement	,137	48	,024	,965	48	,155
Appropriation	,181	48	,000	,908	48	,001
Acceptation	,176	48	,001	,914	48	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

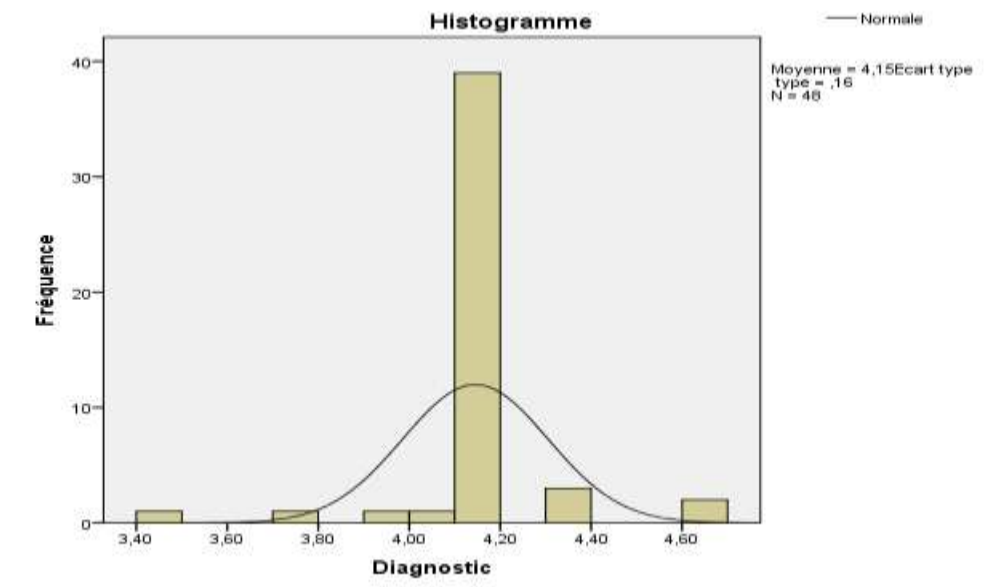
Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Observation :

Etant donné que l'échantillon est supérieur à 30, nous allons prendre en considération les résultats du test de Kolmogorov-Smirnov.

La distribution du score du diagnostic :

Figure n°27 : La distribution du score du diagnostic

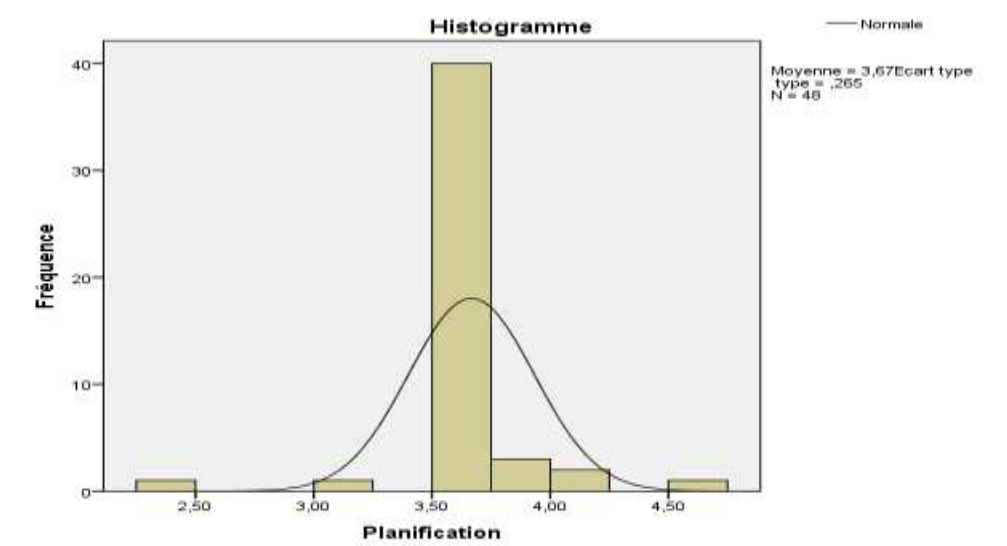


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score du diagnostic, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la planification :

Figure n°28 : La distribution du score de la planification

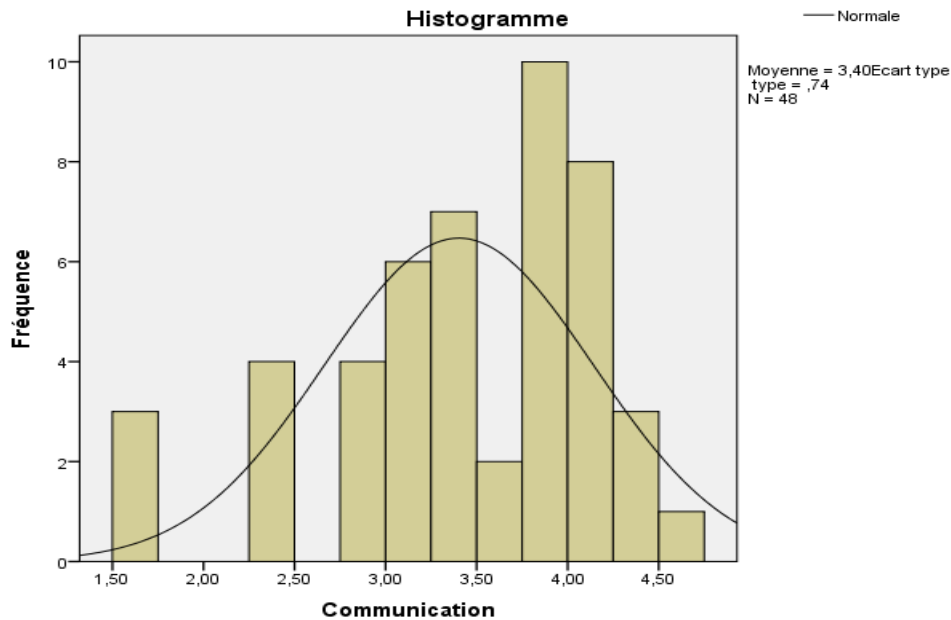


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant le score de la planification, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la communication :

Figure n°29 : La distribution du score de la communication

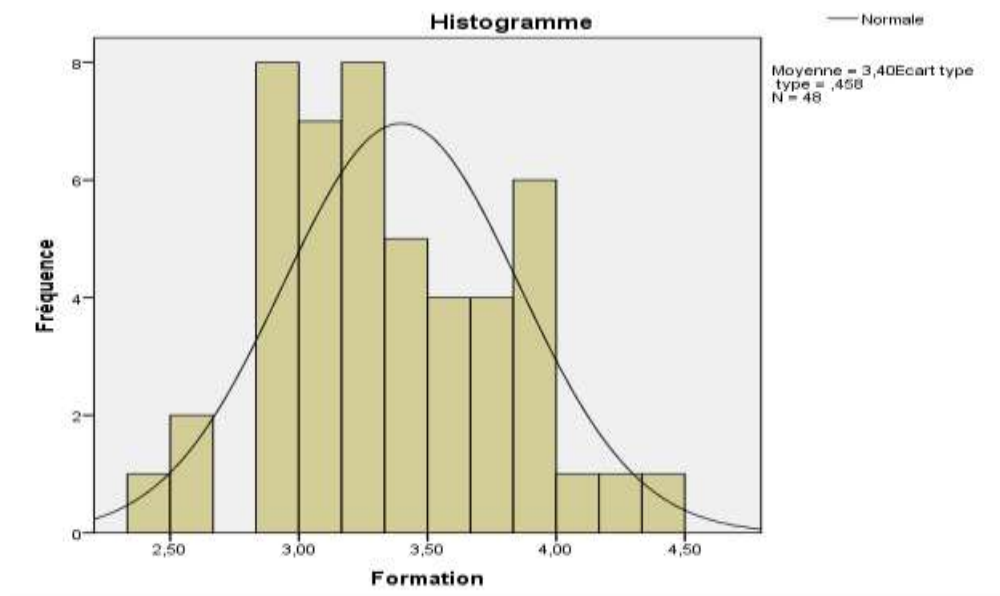


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À travers le graphique de la distribution du score de la communication, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon suit une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la formation :

Figure n°30 : La distribution du score de la formation

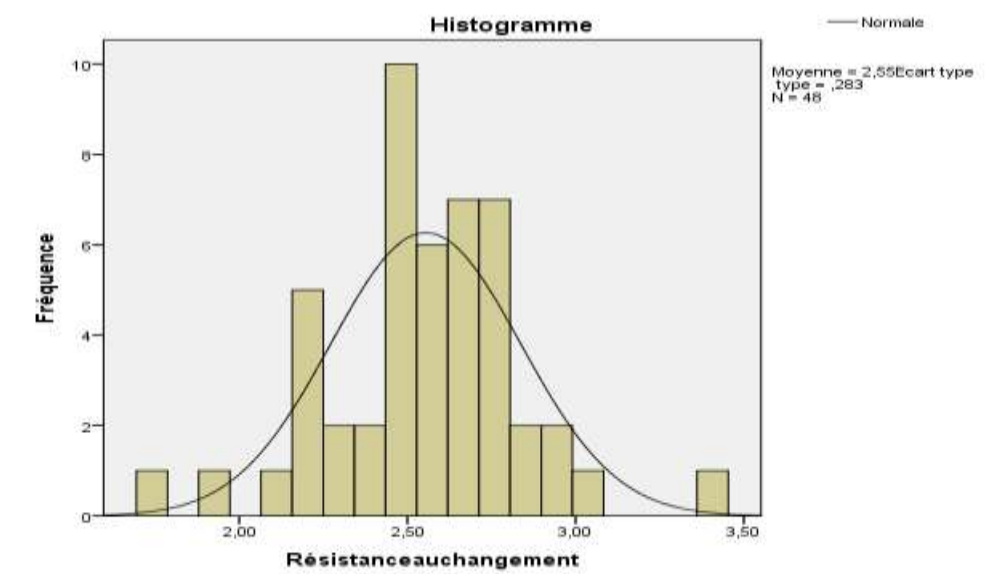


Source : Réalisé par l’auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne le score de la formation, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l’hypothèse nulle H0 qui considère que l’échantillon suit une distribution normale et à accepter l’hypothèse alternative H1 qui considère que l’échantillon n’a pas une distribution normale.

La distribution du score de la résistance au changement :

Figure n°31 : la distribution du score de la résistance au changement

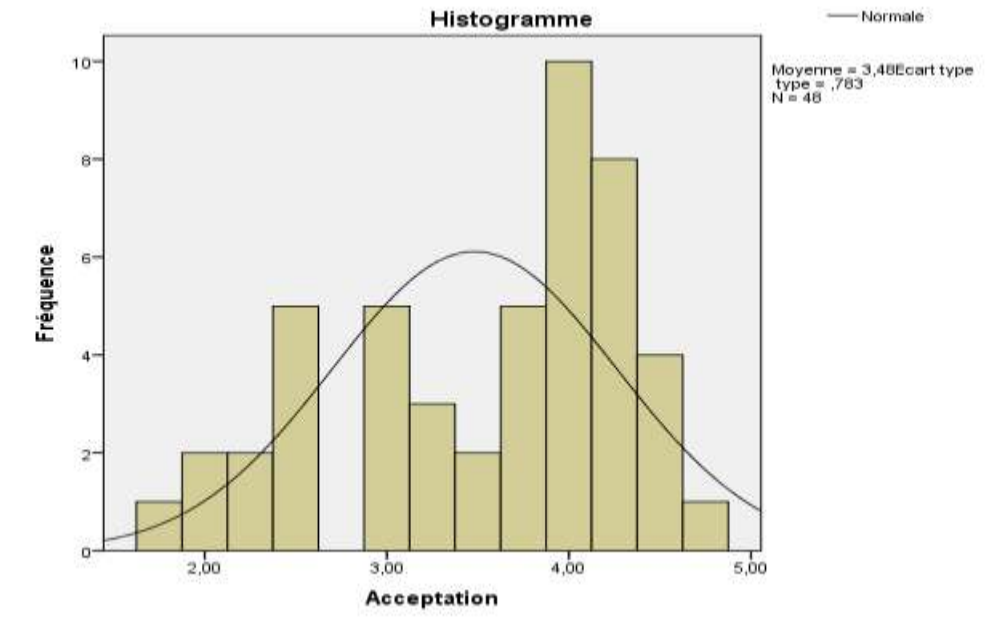


Source : Réalisé par l’auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de l'axe résistance au changement, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'acceptation du changement :

Figure n°32 : La distribution du score de l'acceptation du changement

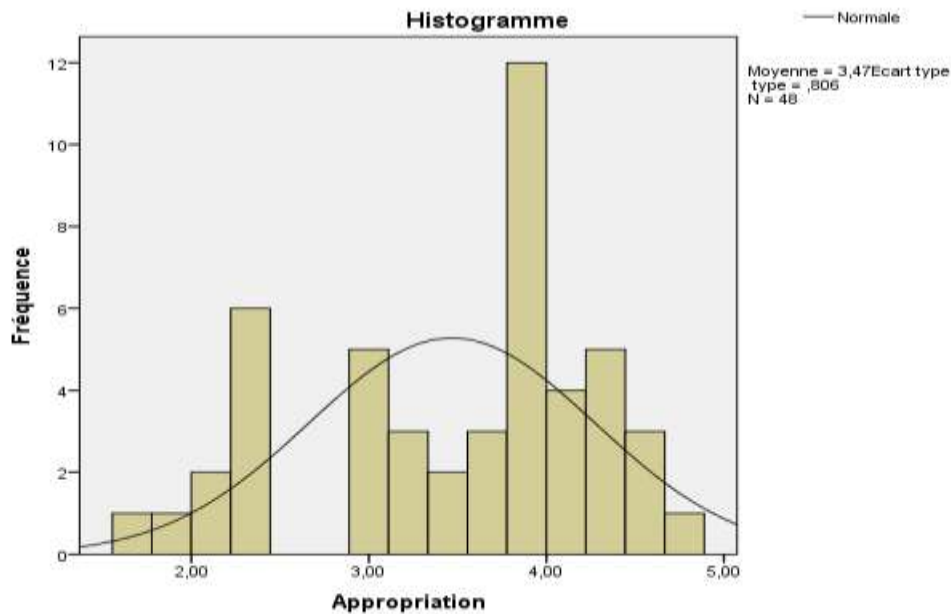


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est de du score de l'acceptation du changement, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'appropriation du changement :

Figure n°33 : La distribution du score de l'appropriation du changement



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant le score de l'appropriation du changement, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

3.6. Test de fiabilité du questionnaire :

Tableau n°42 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	58

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le test de fiabilité nous a permis, après avoir retiré les items (30, 42, 47), d'obtenir un Alpha de Cronbach de l'ordre de 0.736, ce qui constitue un résultat correct. En effet, Nunnally (1978) estime que l'alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,70 pour être considéré comme acceptable.

3.7. Test de validité du questionnaire :

Pour tester la validité interne de notre outil de mesure, nous avons mesuré la corrélation qui existe entre les axes qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation du changement qui inclue l'acceptation du changement).

Comme l'une des conditions nécessaires à l'utilisation de techniques paramétriques est que les données à traiter aient une distribution normale et du moment que le test de normalité des distributions des différentes variables de l'étude a montré que ces dernières ne suivent pas la loi normale, nous avons opté pour le test de corrélation de Spearman. En effet, le test de Spearman sur les rangs est une mesure de dépendance statistique non paramétrique entre deux variables.

Les résultats sont les suivants :

Tableau n°43 : Corrélations

Dimension		Diagnostic	Planification	Communication	Formation	Résistance au changement	Acceptation	Appropriation
Diagnostic	Coefficient de corrélation de Spearman	1	,626	,563	,463	-,428	,519	,500
	Sig. (bilatérale)		,002	,001	,001	,003	,009	,008
	N	48	48	48	48	48	48	48
Planification	Coefficient de corrélation de Spearman	,626	1	,580	,607	-,585	,526	,507
	Sig. (bilatérale)	,002		,008	,034	,007	,000	,003
	N	48	48	48	48	48	48	48
Communication	Coefficient de corrélation de Spearman	,563	,580	1	,571	-,510	,772	,778
	Sig. (bilatérale)	,001	,008		,009	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Formation	Coefficient de corrélation de Spearman	,463	,607	,571	1	-,432	,735	,738
	Sig. (bilatérale)	,001	,034	,009		,002	,002	,002
	N	48	48	48	48	48	48	48
Résistance au changement	Coefficient de corrélation de Spearman	-,428	-,585	-,510	-,432	1	,475	,462
	Sig. (bilatérale)	,003	,007	,000	,002		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Acceptation	Coefficient de corrélation de Spearman	,519	,526	,772	,735	,475	1	,996
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,002	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Appropriation	Coefficient de corrélation de Spearman	,500	,507	,778	,738	,462	,996	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,003	,000	,002	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Les résultats de la mesure des corrélations (tableau n°43) démontrent l'existence de corrélations significatives et convenables entre les axes de notre étude qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au

changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation et l'acceptation du changement).

3.8. Scores des axes :

Tableau n°44 : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Diagnostic	48	4,1453	,15982
Planification	48	3,6667	,26548
Communication	48	3,4028	,73978
Formation	48	3,3970	,45836
Résistance au changement	48	2,5544	,28301
Appropriation	48	3,4676	,80612
N valide (liste)	48		

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°44 rend compte de la perception des interrogés vis-à-vis des différents aspects du pilotage du changement organisationnel.

Le diagnostic :

Notre étude nous a permis de constater que la moyenne arithmétique de cet axe est de 4,1453 pour un écart type de 0.15982.

À travers les réponses de interrogés, nous remarquons que l'item 8 (Les évolutions technologiques ont favorisé le changement) est celui dont la moyenne est la plus forte (4.78) ce qui montre que l'évolution de la technologie est le principal facteur externe qui a conduit à amorcer une démarche de changement organisationnel.

L'item 16 (des risques potentiels encourus lors du déploiement du changement ont été identifiés) est celui qui a la plus faible moyenne des réponses (3.44).

La planification :

Il apparait que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3,6667, quant à l'écart type il est de 0,26548.

Avec un score de 3.89, l'item 22 (Nous avons défini à l'avance les résultats attendus du projet de changement) est celui qui a la plus forte moyenne des réponses au moment où l'item

18 (Le nombre de personnes, de fonctions et de sites concernés par le changement est déterminé) est celui qui affiche le score le plus faible de l'axe et qui est de l'ordre de 3.33.

La communication :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 3,4028 et l'écart type de 0.73978.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux questions de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 29 (La communication multidirectionnelle est pratiquée au sein de l'entreprise) avec un score de 3.5 alors que le score le plus faible est celui de l'item 28 (La communication descendante est adoptée au sein de l'entreprise) qui affiche 3.29 de moyenne des réponses.

La formation :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 3,3970 et l'écart type de 0.45836.

L'item 33 (Les besoins en formation des acteurs concernés ont été identifiés) arrive en tête dans le classement des moyennes des réponses de cet axe avec un score de 3.78. L'item 38 (Nous n'avons pas rencontré des difficultés liées à la formation) a la moyenne des réponses la plus faible de cet axe avec un score de 2.94.

La résistance au changement :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 2,5544 pour un écart type de 0,28301.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux items de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 48 (Nous préférons la stabilité) avec un score de 3.94 alors que la moyenne des réponses la plus faible est celle relative à l'item 58 (Avec mes collègues, on ne forme pas une véritable équipe) avec un score de 1.63.

L'appropriation du changement :

À travers les réponses récupérées, nous remarquons que la moyenne de cet axe est de 3,4676 pour un écart type de 0,80612 ce qui indique que le degré d'acceptation et d'appropriation du changement est correct.

Ainsi, avec une moyenne de réponses de 4.08, l'item 66 (Le changement est utile pour l'entreprise) est celui qui a la plus fort score tandis que l'item 62 (J'ai reçu des informations concernant le projet) a la plus mauvaise moyenne de réponses de l'axe avec un score de 2.52.

3.9. Analyses de régressions linéaires :

3.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle:

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°45 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°45 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°46 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,555	,502	,55275

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 46 indique que le coefficient de corrélation R est de 74.5% et que le coefficient de détermination R-2 ajusté est de 50.2%.

Tableau n°47 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16,011	5	3,202	10,481	,000 ^b
Résidus	12,832	42	,306		
Total	28,843	47			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°47 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n°48 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard			
1 (Constante)	-4,421	3,304		-1,338	,188
Diagnostic	,465	,553	,095	,842	,404
Planification	-,048	,336	-,016	-,142	,888
Communication	,560	,127	,529	4,398	,000
Formation	,626	,222	,366	2,816	,007
Résistance au changement	,828	,364	,299	2,278	,028

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°48 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic et la planification n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, même si le modèle de régression est acceptable selon le tableau Anova n°47, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n°46 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Selon le même auteur, il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons les variables : diagnostic et planification pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°49 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Formation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°49 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n° 50 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 ^a	,547	,516	,54488

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°50, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 74%. Le coefficient de détermination (R-2 ajusté), est de 51.6% ce qui signifie que les variables explicatives contribuent à raison de 51.6% dans la variabilité de la variable dépendante à savoir l'acceptation du changement. Les 48.4% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°51 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,780	3	5,260	17,716	,000 ^b
Résidus	13,064	44	,297		
Total	28,843	47			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°51 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle H0 qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative H1 qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs.

Tableau n°52 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-2,426	1,247		-1,946	,058
Communication	,535	,122	,505	4,376	,000
Formation	,627	,217	,367	2,882	,006
Résistance au changement	,767	,329	,277	2,330	,024

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°52 des coefficients indique que les variables indépendantes que sont la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

$$\text{Acceptation du changement} = 0.535 \text{Communication} + 0.627 \text{Formation} + 0.767 \text{Résistance au changement} - 2.426$$

3.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle:

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°53 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°53 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°54 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 ^a	,563	,511	,56399

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 54 indique que le coefficient de corrélation R est de 75% et que le coefficient de détermination R-2 ajusté est de 51.1%.

Tableau n°55 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,183	5	3,437	10,804	,000 ^b
	Résidus	13,360	42	,318		
	Total	30,542	47			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Planification, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°55 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n°56 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
I (Constante)	-4,613	3,371		-1,368	,178
Diagnostic	,569	,564	,113	1,009	,319
Planification	-,133	,343	-,044	-,390	,699
Communication	,595	,130	,546	4,580	,000
Formation	,637	,227	,362	2,806	,008
Résistance au changement	,792	,371	,278	2,135	,039

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°56 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic et la planification n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, même si le modèle global de régression est acceptable selon le tableau Anova n°55, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n°54 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Selon le même auteur, il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons, comme pour la régression précédente, les variables : diagnostic et planification pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°57 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
I	Résistance au changement, Communication, Formation ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°57 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°58 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,741 ^a	,550	,519	,55917

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°58, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 74.1%. Le coefficient de détermination (R-2 ajusté), est de 51.9% ce qui signifie que les variables explicatives contribuent à raison de 51.9% dans la variabilité de la variable dépendante à savoir l'appropriation du changement. Les 48.1% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°59 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,785	3	5,595	17,894	,000 ^b
	Résidus	13,757	44	,313		
	Total	30,542	47			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°59 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle **H0** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative **H1** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs.

Tableau n°60 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-2,482	1,279		-1,941	,059
Communication	,563	,125	,516	4,484	,000
Formation	,631	,223	,359	2,829	,007
Résistance au changement	,741	,338	,260	2,193	,034

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°60 des coefficients indique que les variables indépendantes que sont la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

Appropriation du changement = 0.563Communication + 0.631Formation + 0.741Résistance au changement - 2.482

Conclusion de l'étude de cas :

Cette étude de cas avait pour ambition de tenter de mettre en lumière les déterminants de la réussite du projet de changement organisationnel mis en place par la SARL H.A.AL et ce à travers le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Ainsi, il s'est avéré que les trois variables explicatives que sont : la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les variables dépendantes et les trois variables indépendantes suggère de porter une attention particulière à la communication, à la formation et au volet relatif à la résistance au changement. En effet, la tendance des réponses relative à certains items indique que des paramètres sont à revoir. Le manque de flexibilité des employés et la charge de travail peuvent

constituer des causes de résistance au changement. En outre, il est arrivé que la résistance au changement se manifeste à travers la baisse de productivité, l'inertie ou le sabotage. L'entreprise doit également se pencher sur la pertinence des formations proposées, sur la précision de la communication et les informations relatives au projet de changement à destination des employés.

Hormis les quelques aspects négatifs, la lecture des données relatives aux variables indépendantes qui ont une relation significative avec l'acceptation et l'appropriation du changement appelle à une préservation et à un renforcement des aspects liés à la gestion de la communication, de la formation et des résistances aux changements qui affichent tous des résultats plutôt corrects tout autant que les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement.

Enfin, mis à part la communication, la formation et la résistance au changement, il y a certainement d'autres déterminants de la réussite du changement organisationnel comme le montrent les modèles de régressions linéaires à travers les coefficients de détermination.

Section 4 : Etude de cas de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S) :**4.1. Présentation de l'entreprise :****4.1.1. Informations générales :**

Raison Sociale : Société des Ciments de Saida

Date de Création : 28 Décembre 1997

Statut Social : Entreprise Publique Economique

Forme Juridique : Société par Action (SPA)

Siège Social : Hassasna (wilaya de Saida)

Capital Social : 1.050.000.000 DA

Objet Social : Production et Commercialisation de ciment

Registre de Commerce : 0742051 B 98

Certificat de Contrôle de Qualité : ISO 9001 V 2008

Adresse : B P 95 Saida

Téléphone : 048-51-01-00 - 048-51-01-20 - 048-51-03-23

Fax : 048-51-04-90

E-mail : dg_scis@yahoo.fr/ dt.scis@yahoo.fr drhscis@yahoo.fr/ ddi.scis@yahoo.fr

❖ Historique :

- En 1975, et après finalisation des études, le projet a fait l'objet d'accords signés avec deux sociétés étrangères :
 - KAWASAKI (Japon), pour les parties installations et équipements de production,
 - ACEC (BELGIQUE) pour la partie électrique.

En 1979, entrée en exploitation de la cimenterie (le premier sac de ciment produit le premier Avril).

- En 1997, création de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S), suite à la filiation de l'Entreprise Régionale des Ciments et Dérivés de l'Ouest (E.R.C.O).
- Le capital social, détenu à 100% par le groupe E.R.C.O, a été porté à 1.050.000.000 DA.
- La société est dirigée par un Directeur Général qui est le Président du Conseil d'Administration.
- Dès son installation, la Direction Générale a œuvré:

-L'enregistrement et publication des statuts.

-L'inscription au registre de commerce.

-L'ouverture des comptes bancaires au nom de la filiale.

-L'organisation des séances du conseil d'administration.

➤ En 2010, rattachement de la Société au Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (G.I.C.A) créé pour regrouper toutes les cimenteries publiques d'Algérie.

❖ **Activités :**

La principale activité de la Société est la fabrication et la commercialisation du ciment artificiel Portland avec ajouts (CPJ 42,5). Le procédé utilisé pour sa fabrication est la voie sèche.

❖ **Capacité de Production :**

La capacité nominale de ciment est de 500.000 Tonnes/An.

❖ **Matières premières :**

Les matières premières utilisées pour la fabrication du ciment sont :

Calcaire : 76%

Argile : 17%

Grés : 06%

Minerais de Fer : 1%

❖ **Evolution de la Production :**

Hormis l'année 2012, La production en clinker de la cimenterie a avoisiné les prévisions établies pour la période 2009-2013. Quant à la production en ciment, elle dépasse le seuil nominal qui est de 500 000 Tonnes/an et ce pour les trois années, 2009, 2010 et 2013.

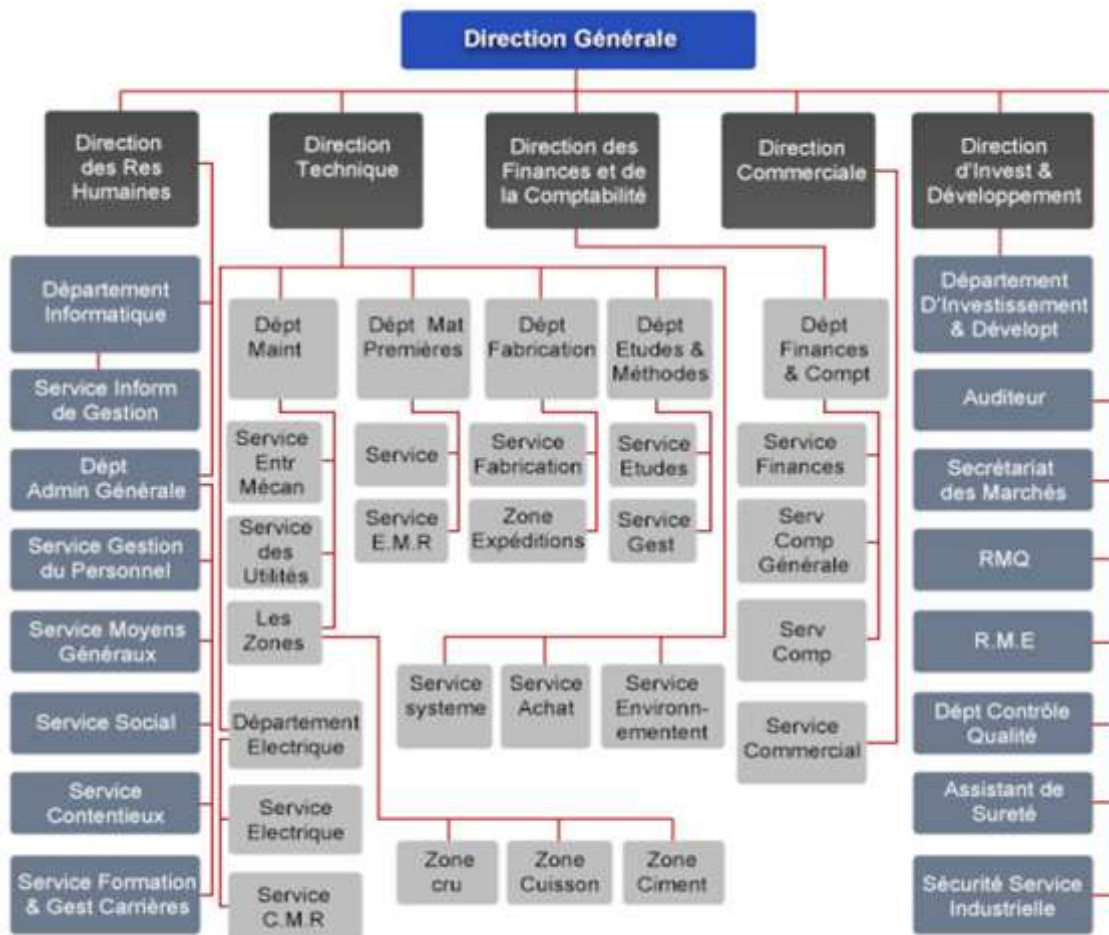
Tableau n°61 : Evolution de la production

Périodes	Clinker (Tonnes)		Ciment (Tonnes)	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
2009	450000	435707	500000	518230
2010	450000	415158	500000	504140
2011	430000	403840	500000	470100
2012	400000	362800	450000	393110
2013	450000	410200	500000	515200

Source : Données fournies par la direction de la société

4.1.2. Organigramme de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S):

Figure n°34 : Organigramme de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S)



Source : Fourni par la direction de la société

4.2. Objet de l'étude :

Dans le cadre de cette étude de cas, nous nous sommes intéressés à l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle ainsi que sur certains indicateurs liés à l'activité de l'entreprise et ce à la suite de l'application d'un système de management de la qualité avec la certification de la société en 2006. Ce basculement est considéré comme étant un changement organisationnel et entraîne forcément des démarches pour la mise en place du management de la qualité.

L'entreprise applique actuellement la norme ISO 9001 version 2008.

La norme ISO 9001 version 2008 (que la S.C.I.S a adopté) est une norme internationale qui représente un ensemble de bonnes pratiques managériales en matière de qualité. Cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires en vigueur ;
- b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, notamment par la mise en place d'un processus d'amélioration continue.

Toutes les exigences de cette norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quel que soit son type, sa taille, son secteur d'activité et son produit ou service. La norme concerne la façon de faire de l'organisation.

4.3. Échantillon et collecte de données :

Dans le cadre de l'étude de cas qui s'est déroulé à la société des ciments de Saida (S.C.I.S) entre novembre 2016 et janvier 2017, 85 questionnaires ont été distribués (25 aux cadres et 60 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution). 59 questionnaires ont été récupérés, parmi lesquels 19 adressés aux cadres et 40 adressés aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution ce qui représente respectivement un taux de récupération de 76% et de 67% (69% du total des questionnaires distribués). Au final 56 questionnaires ont été considérés comme exploitables parmi lesquels 17 adressés aux cadres et 39 aux employés de niveau hiérarchique maîtrise et exécution ce qui représente respectivement 89% et 98% des questionnaires récupérés (95% du total des questionnaires récupérés).

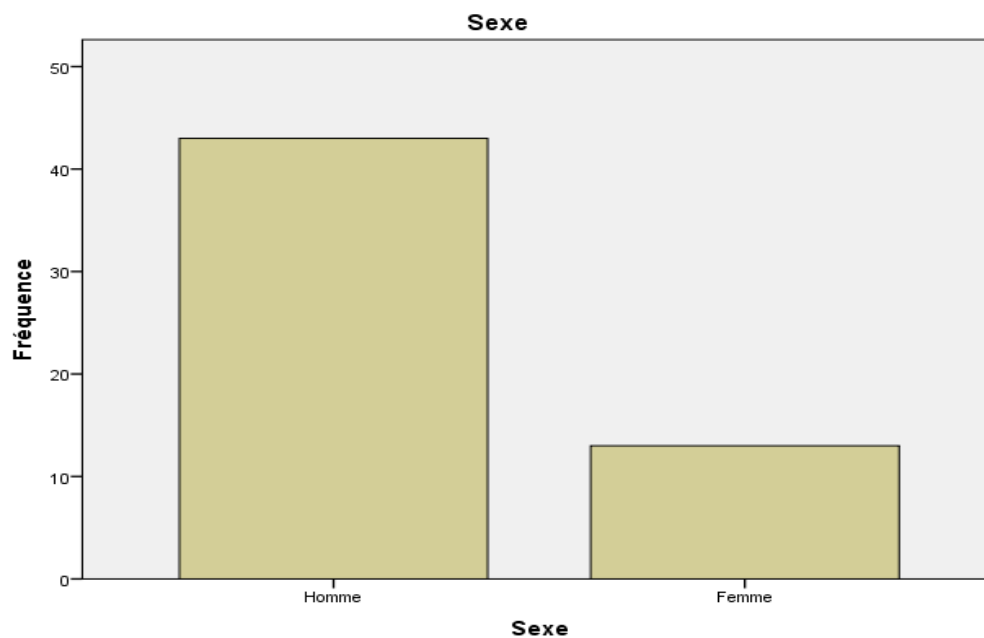
4.4. Caractéristiques de l'échantillon :

La répartition selon le sexe des répondants :

Tableau n°62 : La répartition selon le sexe des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	43	76,8	76,8	76,8
Femme	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°35 : La répartition selon le sexe des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

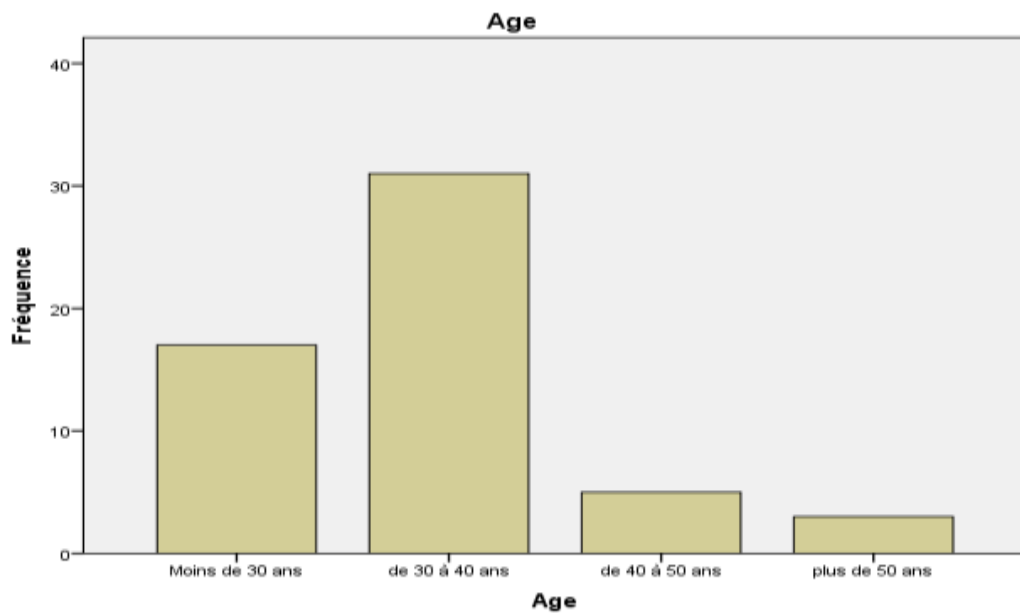
Le tableau n°62 et la figure n°35 représentant la répartition des interrogés selon le sexe indiquent que les hommes représentent 76.8% de l'échantillon tandis que 23.2% sont des femmes.

La répartition selon la tranche d'âge des répondants :

Tableau n°63 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 30 ans	17	30,4	30,4	30,4
de 30 à 40 ans	31	55,4	55,4	85,7
de 40 à 50 ans	5	8,9	8,9	94,6
plus de 50 ans	3	5,4	5,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°36 : La répartition selon la tranche d'âge des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

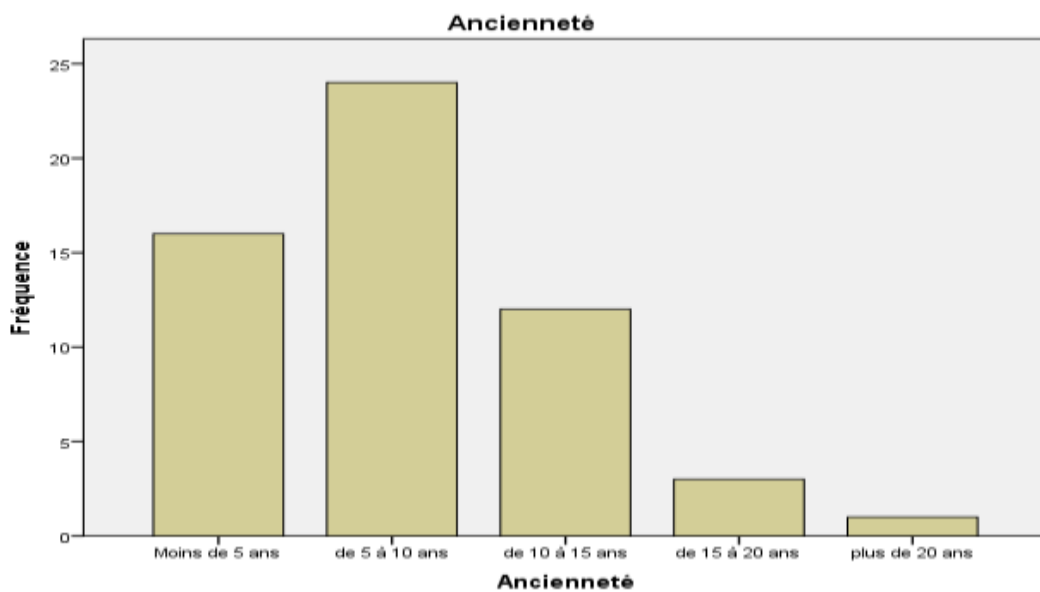
La répartition selon la tranche d'âge montre que l'échantillon est constitué en majorité (55.4%) de personnes qui ont entre 30 et 40 ans. Nous constatons également, que 30.4% des interrogés ont moins de 30 ans, 8.9% entre 40 et ans 50 ans tandis que 5.4% ont plus de 50 ans.

La répartition selon l'ancienneté des répondants :

Tableau n°64 : La répartition selon l'ancienneté des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 5 ans	16	28,6	28,6	28,6
de 5 à 10 ans	24	42,9	42,9	71,4
de 10 à 15 ans	12	21,4	21,4	92,9
de 15 à 20 ans	3	5,4	5,4	98,2
plus de 20 ans	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°37 : La répartition selon l'ancienneté des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

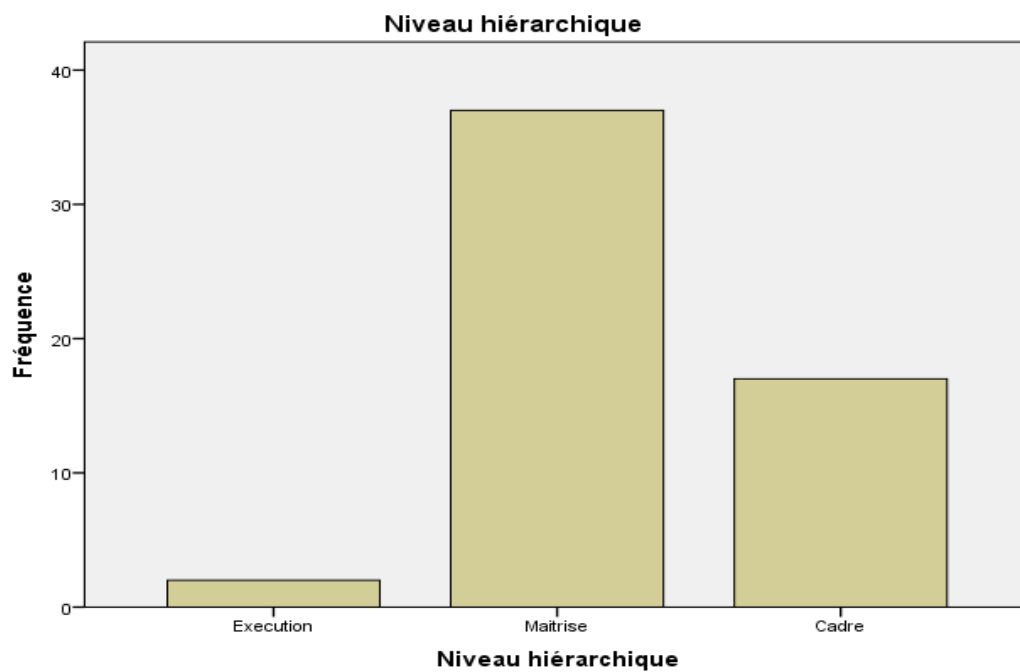
La répartition des répondants selon leur ancienneté fait ressortir le fait que 28.6% d'entre eux travaillent pour l'entreprise depuis moins de 5 ans, tandis que 42.9 % ont une expérience professionnelle qui se situe entre 5 et 10 ans, 21.4% entre 10 et 15 ans et 5.4% entre 15 et 20 ans. Seulement 1.8% des interrogés sont présents dans l'entreprise depuis plus de 20 ans.

La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants :

Tableau n°65 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Exécution	2	3,6	3,6	3,6
Maitrise	37	66,1	66,1	69,6
Cadre	17	30,4	30,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°38 : La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé de 30.4% de cadres, de 66.1% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique maîtrise et de 3.6% d'employés qui occupent le niveau hiérarchique exécution.

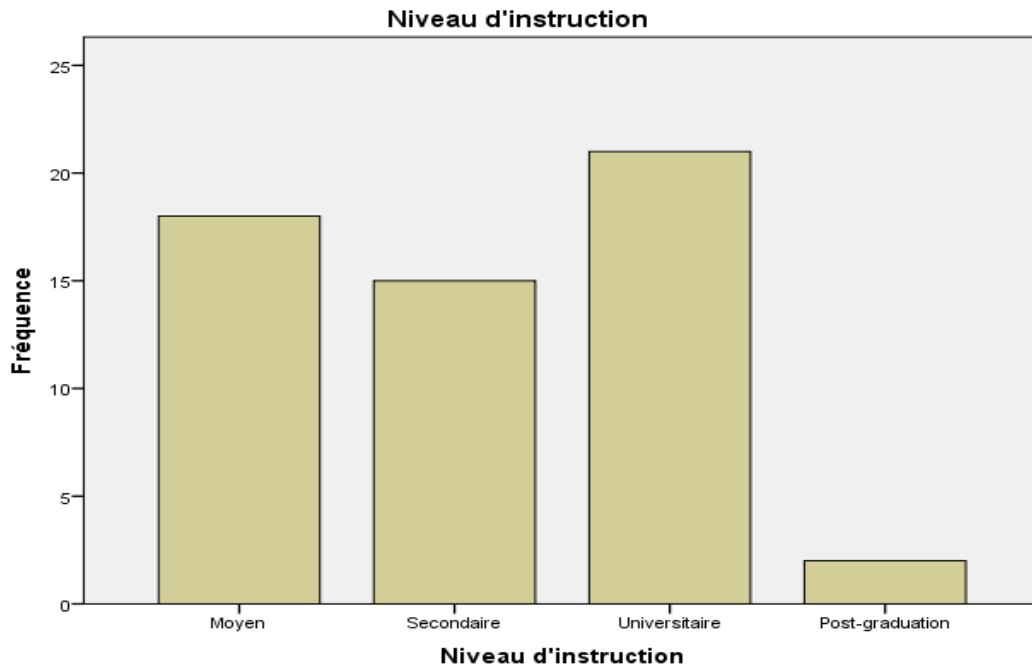
La répartition selon le niveau d'instruction des répondants

Tableau n°66 : La répartition selon le niveau d'instruction des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyen	18	32,1	32,1	32,1
Secondaire	15	26,8	26,8	58,9
Universitaire	21	37,5	37,5	96,4
Post-graduation	2	3,6	3,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Figure n°39 La répartition selon le niveau d'instruction des répondants



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Notre échantillon est composé de 32.1% d'interrogés qui ont arrêté leurs études au niveau du cycle moyen, 26.8 % ont le niveau du secondaire. 41.1% des répondants sont des universitaires et 3.6% ont étudié en post-graduation.

4.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude :

Pour tester la normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude, nous formulons les hypothèses suivantes

H0 : L'échantillon a une distribution normale pour les variables de l'étude.

H1 : L'échantillon n'a pas une distribution normale pour les variables de l'étude.

N. B. La distribution suit la loi normale si la p-value est supérieure à 5%.

Les résultats des tests de normalité sont les suivants :

Tableau n°67 : Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Diagnostic	,393	56	,000	,706	56	,000
Planification	,393	56	,000	,610	56	,000
Communication	,283	56	,000	,798	56	,000
Formation	,182	56	,000	,913	56	,001
Résistance au changement	,166	56	,001	,877	56	,000
Acceptation	,160	56	,001	,966	56	,112
Appropriation	,164	56	,001	,959	56	,054
Chiffre d'affaires	,185	14	,200	,910	14	,159
Valeur ajoutée	,187	14	,200	,900	14	,113
Volume de production	,195	14	,153	,904	14	,131
Absentéisme	,129	14	,200	,951	14	,584

a. Correction de signification de Lilliefors

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

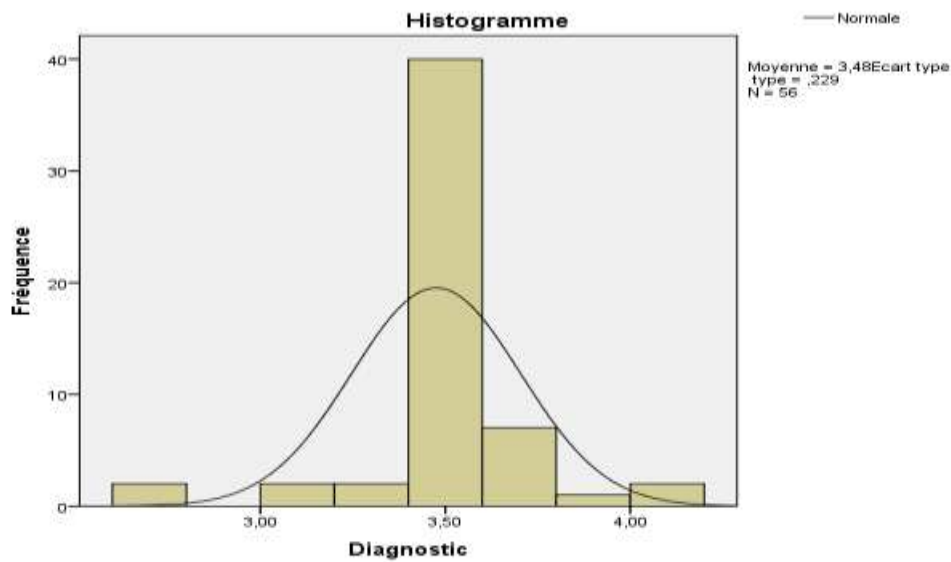
Observations :

1. Etant donné que la taille de l'échantillon pour les variables Diagnostic, Planification, Communication, Formation, Résistance au changement, Acceptation et Appropriation est supérieure à 30, nous allons prendre en considération les résultats du test de Kolmogorov-Smirnov.

2. Etant donné que la taille de l'échantillon pour les variables Chiffre d'affaires, Valeur ajoutée, Volume de production et Absentéisme est inférieure à 30, nous allons prendre en considération les résultats du test de Shapiro-Wilk.

La distribution du score du diagnostic :

Figure n°40 : La distribution du score du diagnostic

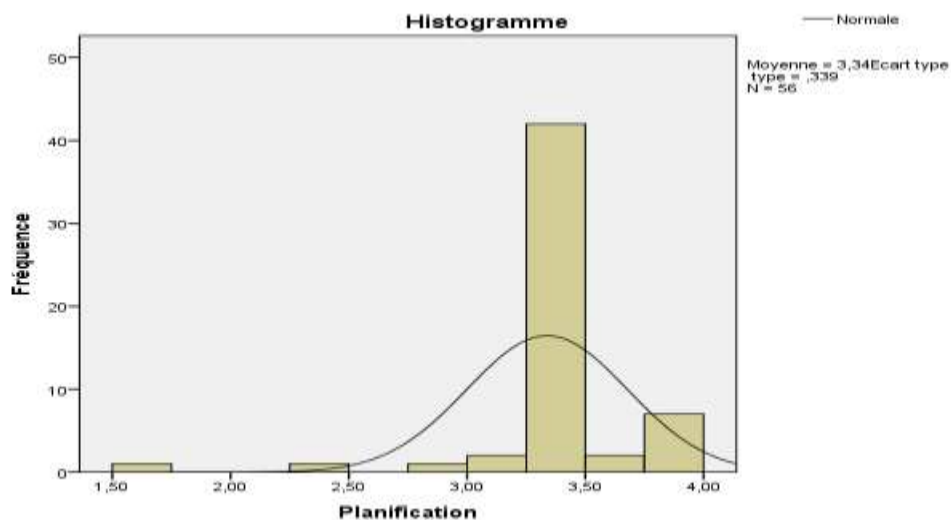


Source : Réalisé par l’auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant le score du diagnostic, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l’hypothèse nulle H0 qui considère que l’échantillon a une distribution normale et à accepter l’hypothèse alternative H1 qui considère que l’échantillon n’a pas une distribution normale.

La distribution du score de la planification :

Figure n°41 : La distribution du score de la planification

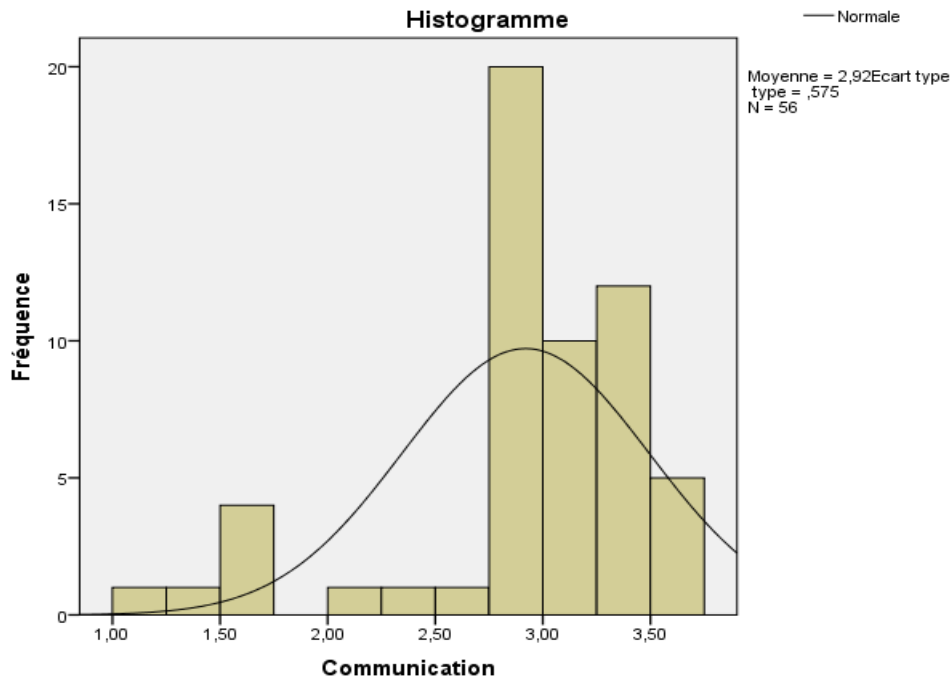


Source : Réalisé par l’auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de la planification, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

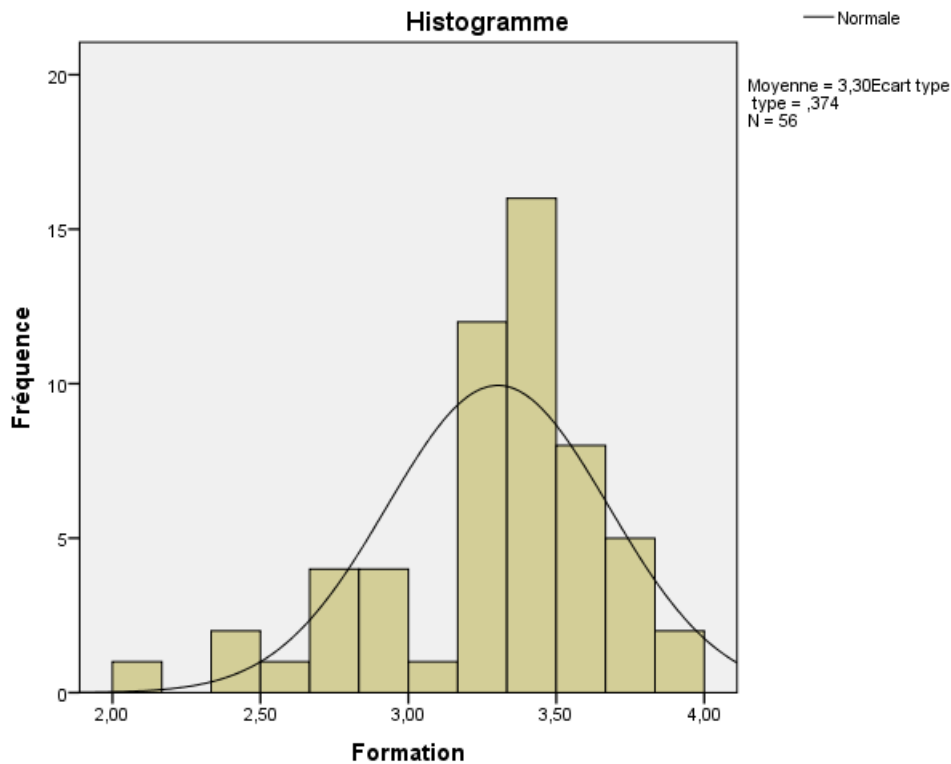
La distribution du score de la communication :

Figure n°42 : La distribution du score de la communication



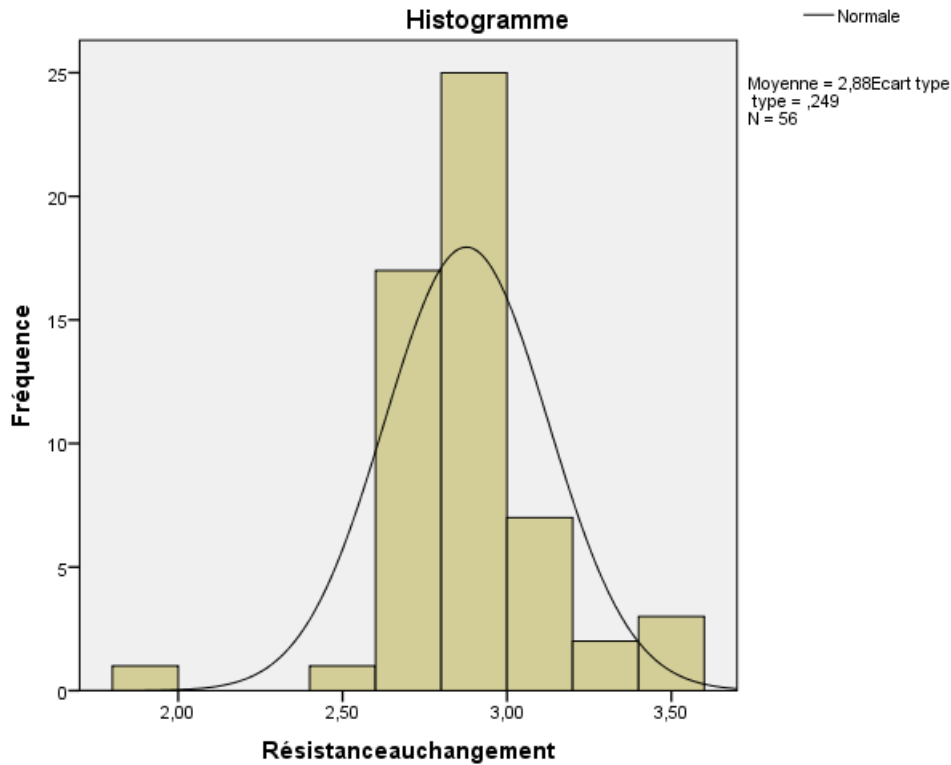
Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant le score de la communication, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de la formation :**Figure n°43 : La distribution du score de la formation**

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de la formation, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

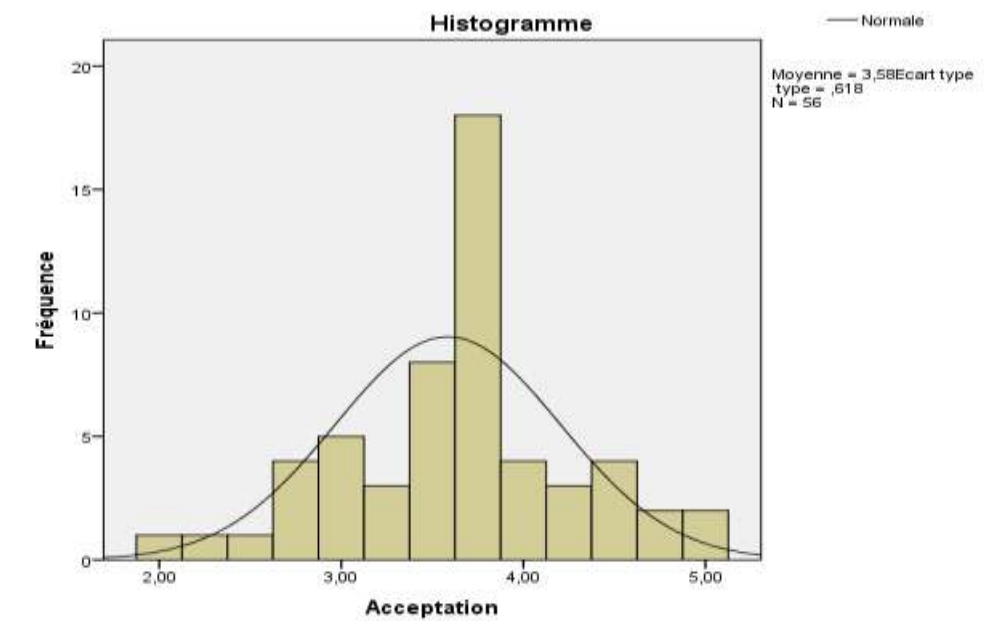
La distribution du score de la résistance au changement :**Figure n°44 : La distribution du score de la résistance au changement**

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne le score de l'axe résistance au changement, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'acceptation du changement :

Figure n°45 : La distribution du score de l'acceptation du changement

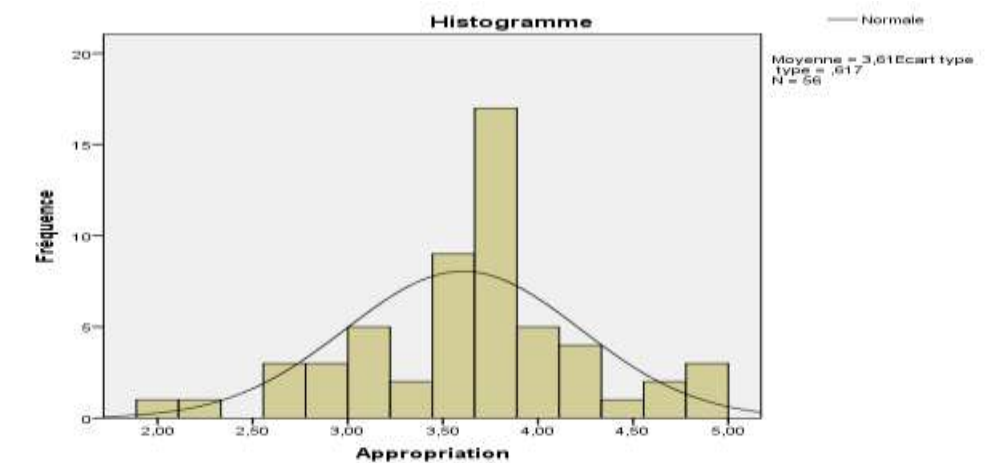


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant le score de l'acceptation du changement, nous constatons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'appropriation du changement :

Figure n°46 : La distribution du score de l'appropriation du changement

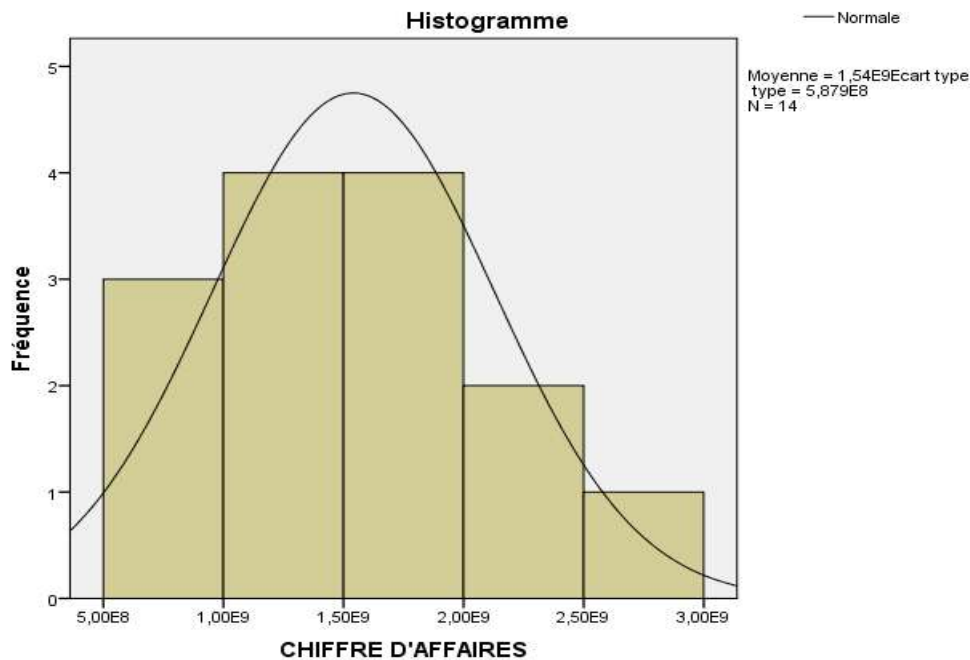


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est du score de l'appropriation du changement, nous remarquons que le test de Kolmogorov-Smirnov indique une p-value inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à accepter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score du chiffre d'affaires :

Figure n°47 : La distribution du score du chiffre d'affaires

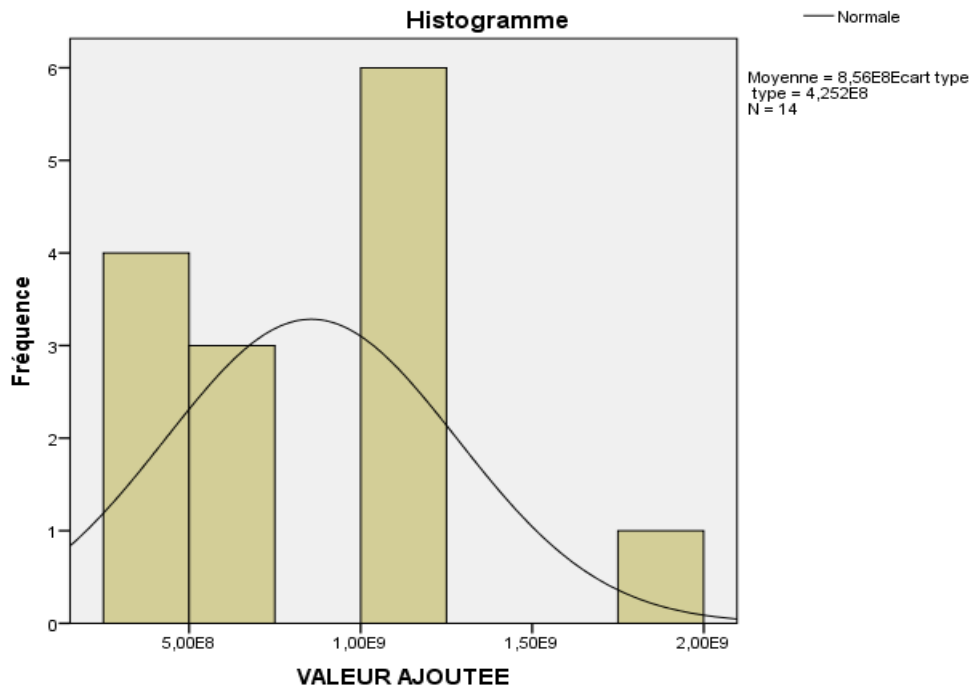


Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant la distribution du score du chiffre d'affaires, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk présente une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

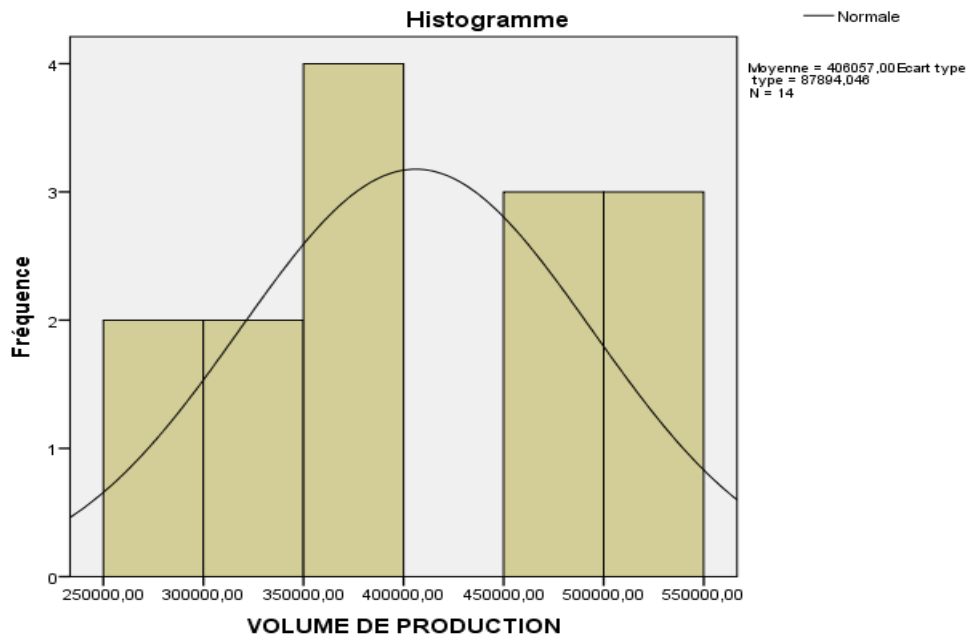
La distribution du score de la valeur ajoutée :

Figure n°48 : La distribution du score de la valeur ajoutée



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Pour ce qui est de la distribution du score de la valeur ajoutée, nous remarquons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

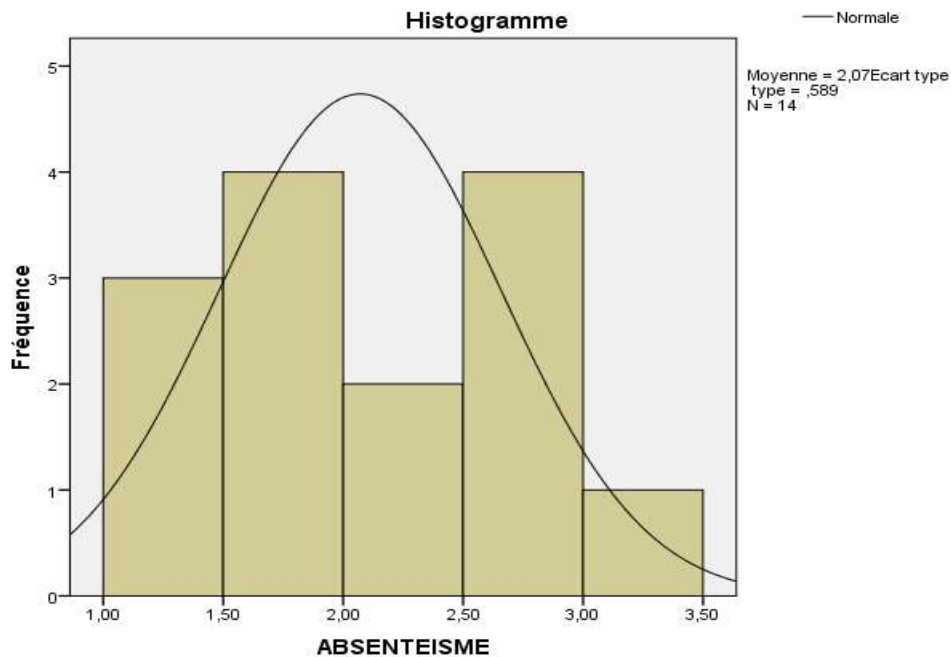
La distribution du score du volume de production :**Figure n°49 : La distribution du score du volume de production**

Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Concernant la distribution du score du volume de production, nous constatons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

La distribution du score de l'absentéisme :

Figure n°50 : La distribution du score de l'absentéisme



Source : Réalisé par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En ce qui concerne la distribution du score de l'absentéisme, nous remarquons que le test de Shapiro-Wilk indique une p-value supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle H_0 qui considère que l'échantillon a une distribution normale et à rejeter l'hypothèse alternative H_1 qui considère que l'échantillon n'a pas une distribution normale.

4.6. Test de fiabilité du questionnaire :

Tableau n°68 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	61

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le test de fiabilité relatif à tous les éléments du questionnaire nous a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de l'ordre de 0.821 ce qui constitue un bon résultat. En effet, Nunnally (1978) estime que l'alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,70 pour être considéré comme acceptable.

4.7. Test de validité du questionnaire :

Pour tester la validité interne de notre outil de mesure, nous avons mesuré la corrélation qui existe entre les axes qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation du changement qui inclue l'acceptation du changement).

Comme l'une des conditions nécessaires à l'utilisation de techniques paramétriques est que les données à traiter aient une distribution normale et du moment que le test de normalité des distributions des différentes variables de l'étude a montré que ces dernières ne suivent pas la loi normale, nous avons opté pour le test de corrélation de Spearman. En effet, le test de Spearman sur les rangs est une mesure de dépendance statistique non paramétrique entre deux variables.

Les résultats sont les suivants :

Tableau n°69 : Corrélations

Dimension		Diagnostic	Planification	Communication	Formation	Résistance au changement	Acceptation	Appropriation
Diagnostic	Coefficient de corrélation de Spearman	1	,704	,568	,585	-,554	,680	,688
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,006	,003	,005	,004
	N	56	56	56	56	56	56	56
Planification	Coefficient de corrélation de Spearman	,704	1	,522	,527	-,540	,495	,504
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,002	,004	,005	,007
	N	56	56	56	56	56	56	56
Communication	Coefficient de corrélation de Spearman	,568	,522	1	,496	-,623	,615	,606
	Sig. (bilatérale)	,005	,001		,003	,004	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
Formation	Coefficient de corrélation de Spearman	,585	,527	,496	1	-,426	,702	,698
	Sig. (bilatérale)	,006	,002	,003		,009	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
Résistance au changement	Coefficient de corrélation de Spearman	-,554	-,540	-,623	-,426	1	-,641	-,633
	Sig. (bilatérale)	,003	,004	,004	,009		,004	,005
	N	56	56	56	56	56	56	56
Acceptation	Coefficient de corrélation de Spearman	,680	,495	,615	,702	-,641	1	,997
	Sig. (bilatérale)	,005	,005	,000	,000	,004		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
Appropriation	Coefficient de corrélation de Spearman	,688	,504	,606	,698	-,633	,997	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,007	,000	,000	,005	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Les résultats de la mesure des corrélations (tableau n°69) démontrent l'existence de corrélations significatives et convenables entre les axes de notre étude qui représentent les variables indépendantes (le diagnostic, la planification, la communication, la formation et la résistance au changement) et l'axe qui représente les variables dépendantes (l'appropriation et l'acceptation du changement).

4.8. Scores des axes :

Tableau n°70 : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Diagnostic	56	3,4751	,22877
Planification	56	3,3382	,33942
Communication	56	2,9197	,57480
Formation	56	3,3025	,37440
Résistance au changement	56	2,8765	,24898
Appropriation	56	3,6052	,61698
N valide (liste)	56		

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°70 rend compte de la perception des interrogés vis-à-vis des différents aspects du pilotage du changement organisationnel.

Le diagnostic :

Notre étude nous a permis de constater que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3.48 avec un écart type de 0.22877.

À travers les réponses des interrogés, l'item 15 (la concurrence représente une menace) est celui qui a la plus forte moyenne (4) ce qui montre que ladite concurrence est le principal facteur externe qui a conduit l'entreprise à amorcer une démarche de changement organisationnel.

L'item 16 (d'autres risques potentiels encourus lors du déploiement du changement ont été identifiés) est celui qui a la plus faible moyenne des réponses (2.70) ce qui traduit le fait que les répondants ont des avis partagés sur l'existence de risques hormis la concurrence.

La planification :

Il apparaît que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3,3382, quant à l'écart type il est de 0,33942.

Avec un score de 3.59, l'item 20 (Notre plan d'action est défini) est celui qui a la plus forte moyenne des réponses tandis que l'item 23 (Les gains attendus ont été estimés qu'ils soient financiers ou non) est celui dont le score est le plus faible de l'axe et qui est de l'ordre de 3.

La communication :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 2,9197 et l'écart type de 0.57480.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux items de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 26 (Il y a eu une communication sur les différents aspects du projet de changement) avec un score de 3.25 alors que la moyenne des réponses la plus faible est celle de l'item 30 (Nous n'avons pas rencontré de difficultés liées à la démarche communicationnelle) qui affiche un score de 2.34.

La formation :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 3,3025 et l'écart type de 0.3744.

L'item 34 (Des formations en rapport avec le projet de changement ont été effectuées) arrive en tête dans le classement des moyennes des réponses de cet axe avec un score de 3.54. L'item 38 (Nous n'avons pas rencontré de difficultés liées à la formation) indique le score le plus faible de cet axe avec 2.50 de moyenne des réponses.

La résistance au changement :

La moyenne arithmétique de cet axe est de 2,8765 et l'écart type de 0.24898.

Le constat établi à travers la lecture des résultats relatifs aux items de cet axe montre que la plus forte moyenne des réponses revient à l'item 48 (Nous préférons la stabilité) avec un score de 3.75 alors que la moyenne des réponses la plus faible est celle de l'item 50 (Le salaire n'est pas un facteur motivant au sein de l'entreprise) avec un score de 2.14.

L'appropriation du changement :

À travers les réponses récupérées, nous remarquons que la moyenne arithmétique de cet axe est de 3,6052 pour un écart type de 0,61698 ce qui indique que le degré d'acceptation et d'appropriation du changement est correct.

Ainsi, avec une moyenne de 4, l'item 66 (Le changement est utile pour l'entreprise) est celui qui a la plus forte moyenne des réponses tandis que l'item 69 (Les différents collaborateurs ont bien accueilli le projet de changement) est celui dont la moyenne est la plus faible de l'axe avec un score de 3.36.

4.9. Analyses de régressions linéaires :

4.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle :

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°71 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°71 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°72 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,546	,500	,43720

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 72 indique que le coefficient de corrélation R est de 73.9% et que le coefficient de détermination R-2 ajusté est de 50%.

Tableau n°73 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,477	5	2,295	12,009	,000 ^b
Résidus	9,557	50	,191		
Total	21,035	55			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°73 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n°74 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,730	1,237		,591	,557
Diagnostic	,630	,370	,233	1,702	,095
Planification	-,560	,259	-,307	-2,159	,036
Communication	,380	,122	,353	3,113	,003
Formation	,839	,174	,508	4,815	,000
Résistance au changement	-,469	,241	-,189	-1,947	,057

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°74 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic et la résistance au changement n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, même si le modèle global de régression est acceptable selon le tableau Anova n°73, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n°72 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Selon le même auteur, il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons les variables : diagnostic et planification pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°75 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Formation ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°75 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°76 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 ^a	,502	,473	,44880

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°76, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 70.9%. Le coefficient de détermination (R-2 ajusté), est de 47.3% ce qui signifie que les variables explicatives contribuent à raison de 47.3% dans la variabilité de la

variable dépendante à savoir l'acceptation du changement. Les 52.7% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°77 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,561	3	3,520	17,477	,000 ^b
Résidus	10,474	52	,201		
Total	21,035	55			

a. Variable dépendante : Acceptation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°77 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle **H0** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative **H1** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement des acteurs.

Tableau n°78 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,589	,900		1,764	,084
Communication	,349	,115	,324	3,042	,004
Formation	,774	,176	,468	4,395	,000
Résistance au changement	-,548	,243	-,221	-2,255	,028

a. Variable dépendante : Acceptation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°78 des coefficients indique que les variables indépendantes que sont la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'acceptation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

$$\text{Acceptation du changement} = 0.349 \text{Communication} + 0.774 \text{Formation} - 0.548 \text{Résistance au changement} + 1.589.$$

4.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle:

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Résultats et analyses :

Tableau n°79 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°79 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°80 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,531	,484	,44332

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n° 80 indique que le coefficient de corrélation R est de 72.8% alors que le coefficient de détermination R-2 ajusté est de 48.4%.

Tableau n°81 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,110	5	2,222	11,306	,000 ^b
	Résidus	9,827	50	,197		
	Total	20,936	55			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Diagnostic, Formation, Planification

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau d'Anova n°81 indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui indique que le modèle global de régression est acceptable.

Tableau n°82 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,645	1,254		,514	,609
Diagnostic	,649	,376	,241	1,726	,090
Planification	-,542	,263	-,298	-2,061	,045
Communication	,363	,124	,338	2,932	,005
Formation	,835	,177	,507	4,728	,000
Résistance au changement	-,453	,244	-,183	-1,856	,069

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau des coefficients n°82 nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic et la résistance au changement n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du moment que p-value est supérieure à 5%.

Ainsi, même si le modèle global de régression est acceptable selon le tableau Anova n°81, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que les coefficients de corrélation (R) et de détermination R-2 ajusté du tableau n°80 (récapitulatif des modèles) sont erronés du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante (Bourbonnais, 2011). Selon le même auteur, il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée.

Après retraitement, nous retirons, comme pour la régression précédente, les variables : diagnostic et planification pour obtenir les résultats suivants :

Tableau n°83 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résistance au changement, Communication, Formation ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°83 indique que toutes les variables indépendantes ont été introduites simultanément dans le modèle étant donné que nous avons choisi la méthode standard (introduire).

Tableau n°84 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 ^a	,489	,459	,45379

a. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau du récapitulatif des modèles n°84, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 69.9%. Le coefficient de détermination (R-2 ajusté), est de 45.9% ce qui signifie que les variables explicatives contribuent à raison de 45.9% dans la variabilité de la variable dépendante à savoir l'appropriation. Les 54.1% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau n°85 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,228	3	3,409	16,557	,000 ^b
	Résidus	10,708	52	,206		
	Total	20,936	55			

a. Variable dépendante : Appropriation

b. Prédicteurs : (Constante), Résistance au changement, Communication, Formation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°85 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%).

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle **H0** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative **H1** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs.

Tableau n°86 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,590	,910		1,747	,087
Communication	,339	,116	,316	2,923	,005
Formation	,770	,178	,467	4,328	,000
Résistance au changement	-,528	,246	-,213	-2,147	,037

a. Variable dépendante : Appropriation

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°86 des coefficients indique que les variables indépendantes que sont la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

Appropriation du changement = 0.339Communication + 0.770Formation - 0.528Résistance au changement + 1.590.

4.10. Test des échantillons appariés :

4.10.1. Effet du pilotage du changement sur les principaux indicateurs liés à l'activité de l'entreprise :

Pour tester l'effet du pilotage du changement organisationnel sur les indicateurs qui nous ont été fournis et liés à l'activité de l'entreprise, nous formulons les hypothèses suivantes :

H0a : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur l'évolution du chiffre d'affaires

H1a : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur l'évolution du chiffre d'affaires.

H0b : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur l'évolution de la valeur ajoutée.

H1b : Le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur l'évolution de la valeur ajoutée.

H0c : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution du volume de production de ciments.

H1c : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution du volume de production de ciments.

H0d : Le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution de l'absentéisme.

H1d : Le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution de l'absentéisme.

Observation :

Ce test a été réalisé en effectuant le test T pour échantillons appariés qui est un test paramétrique étant donné que la distribution des échantillons pour le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le volume de production et l'absentéisme suit la loi normale. Du moment que le changement organisationnel est entré en vigueur en 2006 avec l'adoption de la norme ISO 9001 version 2000, nous comparons les moyennes de la période avant (de 2000 à 2006) et après changement organisationnel (de 2007 à 2013).

Résultats :

Test des échantillons appariés :

Tableau n°87 : Test des échantillons appariés

		Test des échantillons appariés					t	ddl	Sig. (bilatéral)
		Différences appariées							
		Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
Inférieur	Supérieur								
Paire 1	CHIFFRE D'AFFAIRES DA - CHIFFRE D'AFFAIRES DA2	-1017753193	291793288,7	110287496,6	-1287616975	-747889410	-9,228	6	,000
Paire 2	VALEUR AJOUTEE DA - VALEUR AJOUTEE DA2	-738713166	232842977,3	88006373,19	-954057003	-523369328	-8,394	6	,000
Paire 3	VOLUMEPRODUCTION1 - VOLUMEPRODUCTION2	-150560,857	71179,604	26903,362	-216391,011	-84730,703	-5,596	6	,001
Paire 4	ABSENTEISME - ABSENTEISME2	-0,18714%	1,06789%	0,40362%	-1,17478%	0,80049%	-,464	6	,659

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Commentaires :

Concernant le chiffre d'affaires et en se référant aux résultats du tableau n°87 du test des échantillons appariés, nous constatons que la moyenne a augmenté après l'adoption de la norme ISO 9001-2000 et que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle **H0a** qui stipule que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution du chiffre d'affaires et à accepter l'hypothèse alternative **H1a** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires.

Pour ce qui est de la valeur ajoutée et en se basant sur les résultats du tableau n°87 du test des échantillons appariés, nous remarquons que la moyenne a augmenté après l'adoption de la norme ISO 9001-2000 et que le test est significatif (p-value inférieure à 5%) ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle **H0b** qui stipule que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution de la valeur ajoutée et à accepter l'hypothèse alternative **H1b** qui considère que le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution de la valeur ajoutée.

Pour ce qui est du volume de production de ciments, et en se référant aux résultats du tableau n°87 du test des échantillons appariés, nous constatons que la moyenne a augmenté après l'adoption de la norme ISO 9001-2000 et que p-value est inférieure à 5% ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle **H0c** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution du volume de production de ciments et à accepter l'hypothèse alternative **H1c** qui stipule que le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution du volume de production de ciments.

En ce qui concerne l'absentéisme et en se référant aux résultats du tableau n°87 du test des échantillons appariés, nous remarquons que p-value est supérieure à 5% ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle **H0d** qui considère que le pilotage du changement organisationnel n'a pas d'effet sur l'évolution de l'absentéisme et à rejeter l'hypothèse alternative **H1d** qui stipule que le pilotage du changement organisationnel a un effet sur l'évolution de l'absentéisme.

Conclusion de l'étude de cas :

Cette étude de cas avait pour ambition de tenter de mettre en lumière les déterminants de la réussite du projet de changement organisationnel mis en place par la S.C.I.S et ce à travers le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle. Par ailleurs, les résultats ont permis d'examiner l'effet du pilotage du changement sur quelques indicateurs liés à l'activité de l'entreprise.

Ainsi, il s'est avéré que les trois variables explicatives que sont : la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les variables dépendantes et les trois variables indépendantes suggère de porter une attention particulière à la communication, à la formation et au volet relatif à la résistance au

changement. En effet, la tendance des réponses relative à certains items indique que des paramètres sont à revoir.

Pour ce qui est de la communication, les résultats appellent à un réexamen des aspects suivants : la précision lors de la communication pour faciliter l'interprétation et l'adéquation des moyens de communication avec les besoins.

Nous remarquons également à travers les réponses récupérées que les employés ont rencontré des difficultés liées à la formation principalement en raison de l'éloignement du site de l'apprentissage.

Quant au volet relatif à la résistance au changement, la tendance des réponses relative à certains items suggère de s'intéresser à la flexibilité des employés qui sont enclins à opter pour la stabilité chose qui peut représenter un obstacle face au changement. Dans ce contexte, la charge de travail est aussi à examiner tout autant que les raisons potentielles de résistance au changement.

Hormis les aspects négatifs sus-cités, la lecture des données relatives aux variables indépendantes qui ont une relation significative avec l'acceptation et l'appropriation du changement appelle à une préservation et à un renforcement des aspects liés à la gestion de la communication, de la formation et des résistances aux changements.

Par ailleurs, les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement sont corrects.

En outre, nous constatons, à travers la comparaison des moyennes (Test T des échantillons appariés) des périodes avant et après certification, que le pilotage du changement a un effet significatif sur l'évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du volume de production de ciments.

Enfin, hormis la communication, la formation et la résistance au changement, il y a certainement d'autres déterminants de la réussite du changement organisationnel comme le montrent les modèles de régressions linéaires à travers les coefficients de détermination.

Conclusion du chapitre :

Les trois études de cas effectuées dans le cadre de cette thèse au sein de l'entreprise Eau Minérale de Saida, l'entreprise Hispano Algérienne de l'Alimentation et de la Société des Ciments de Saida, avaient pour ambition de tenter de révéler, conformément à notre problématique, les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel à travers le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle. En effet, l'acceptation et l'appropriation du changement sont des indicateurs qui renseignent sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel. Pour mettre en lumière les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel dans chaque entreprise, nous avons analysé l'effet du pilotage du changement sur l'acceptation et sur l'appropriation du changement. Par ailleurs, l'étude

consacrée à la S.C.I.S a permis d'examiner l'effet du pilotage du changement sur quelques indicateurs liés à l'activité de l'entreprise.

Ainsi, il s'est avéré, que dans l'ensemble des entreprises, le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement d'une part et sur le degré d'appropriation du changement d'autre part. Cependant, l'effet de ce pilotage se manifeste à travers différents aspects d'une entreprise à une autre comme nous avons pu le montrer grâce aux analyses de régressions linéaires. En effet, les résultats de nos analyses ont souligné le fait que les paramètres qui constituent le pilotage du changement organisationnel (Diagnostic, planification, communication, formation et résistance au changement) n'ont jamais d'effet significatif simultanément sur l'acceptation et/ou l'appropriation du changement.

En outre, nous avons constaté qu'au sein de la S.C.I.S, le pilotage du changement organisationnel avait un effet significatif sur certains indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le volume de production et la valeur ajoutée.

Conclusion générale

Le terme changement organisationnel se révèle être l'un des plus utilisés dans l'univers de l'entreprise. Ainsi, cette modification de l'ensemble de l'organisation ou de l'un de ses éléments et qui a donné lieu au développement d'une littérature abondante, représente une réalité à laquelle les entreprises ne peuvent plus échapper.

Cette réalité est d'autant plus pertinente que les organisations Algériennes ont été marquées par de nombreux changements ces dernières années. Ces changements sont associés autant à des pressions externes, c'est-à-dire dictés par l'environnement externe des entreprises, qu'internes. Pour faire face à ces mutations, une entreprise doit donc conduire des actions de changement qui lui permettront, dans le meilleur des cas, de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Pour piloter le changement, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire l'évolution, parfois brutale, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, et d'organiser au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. Le pilotage du changement représente une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet.

Le pilotage du changement organisationnel débute par un diagnostic qui détermine les éléments de frein et d'adhésion aux objectifs d'un projet de changement. Ce diagnostic intervient en amont des leviers traditionnels que sont la communication et la formation. La gestion des résistances est également un outil important du pilotage. L'évaluation du processus de pilotage intervient à la fin de la démarche et vise à renseigner sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel.

Les trois études de cas effectuées dans le cadre de cette thèse au sein de l'entreprise Eau Minérale de Saida, l'entreprise Hispano Algérienne de l'Alimentation et la Société des Ciments de Saida, qui ont toutes opéré des changements organisationnels, avaient pour ambition de tenter de mettre en lumière, conformément à notre problématique, les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel à travers le degré d'acceptation et le degré d'appropriation du changement relatifs aux acteurs concernés par la démarche transformationnelle. En effet, l'acceptation et l'appropriation du changement sont des indicateurs qui renseignent sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel. Afin de révéler les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel dans chaque entreprise, nous avons analysé l'effet du pilotage du changement sur l'acceptation d'une part et sur l'appropriation du changement d'autre part. Ces deux dernières analyses font référence à nos deux premières hypothèses de recherche. Par ailleurs, l'étude consacrée à la S.C.I.S a permis d'examiner l'effet du pilotage du changement sur quelques indicateurs liés à l'activité de l'entreprise. Cette dernière analyse fait référence à notre troisième hypothèse.

Rappelons que les projets de changements organisationnels ont porté sur la restructuration en ce qui concerne l'entreprise Eau minérale de Saida (EMS), l'introduction d'un nouveau produit pour ce qui est de la SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL) et l'application d'un système de management de la qualité avec la certification ISO 9001 pour ce qui est de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).

Ainsi, comme nous l'avons indiqué précédemment, il s'est avéré, que dans toutes les entreprises étudiées, le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'acceptation du changement d'une part et sur le degré d'appropriation du changement d'autre part. Cependant, l'effet de ce pilotage se manifeste à travers différents aspects d'une entreprise à une autre comme nous avons pu le montrer grâce aux analyses de régressions linéaires. En effet, les résultats de nos analyses ont souligné le fait que les paramètres qui constituent le pilotage du changement organisationnel (Diagnostic, planification, communication, formation et résistance au changement) n'ont jamais d'effet significatif simultanément sur l'acceptation et/ou l'appropriation du changement.

Les résultats de nos enquêtes, ont mis en évidence, le fait qu'au sein de l'entreprise Eau minérale de Saida (EMS), seule la formation a un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les deux variables dépendantes et la formation appelle à une révision de ce dernier aspect et la manière dont il est géré. En effet, la tendance des réponses relative à certains items incite à réexaminer des paramètres tels que : la pertinence des formations proposées, les moyens mis en œuvre lors de cette démarche ainsi que les méthodes employées. Par ailleurs, les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle se sont révélés moyens.

L'enquête menée au sein de la SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL) a, pour sa part, montré que les trois variables explicatives que sont : la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les variables dépendantes et les trois variables indépendantes suggère de porter une attention particulière à la communication, à la formation et au volet relatif à la résistance au changement. En effet, la tendance des réponses relative à certains items indique que des paramètres tels que le manque de flexibilité des employés, la charge de travail et la pertinence des formations proposées sont à revoir. Ceci dit, hormis quelques aspects négatifs, la lecture des données relatives aux variables indépendantes qui ont une relation significative avec l'acceptation et l'appropriation du changement appelle à une préservation et à un renforcement de plusieurs aspects liés à la gestion de la communication, de la formation et des résistances aux changements qui affichent tous des résultats plutôt corrects tout autant que les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

L'étude de cas effectuée au sein de la société des ciments de Saida (S.C.I.S), a mis en évidence le fait que les trois variables explicatives que sont : la communication, la formation et la résistance au changement ont un effet significatif sur les variables dépendantes que sont d'une part l'acceptation et d'autre part l'appropriation du changement. À ce titre, la relation qui existe entre les variables dépendantes et les trois variables indépendantes suggère de porter une attention particulière à la communication, à la formation et au volet relatif à la résistance au changement. En effet, la tendance des réponses relative à certains items indique que des paramètres tels que : la précision lors de la communication, la charge de travail ou encore les raisons potentielles de résistance au changement sont à prendre en considération.

Hormis les aspects négatifs sus-cités, la lecture des données relatives aux variables indépendantes qui ont une relation significative avec l'acceptation et l'appropriation du changement appelle à une préservation et à un renforcement des aspects liés à la gestion de la communication, de la formation et des résistances aux changements au sein de la S.C.I.S.

Par ailleurs, les degrés d'acceptation et d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle sont corrects au sein de la S.C.I.S. En outre, le constat établi à travers la comparaison des moyennes des périodes avant et après certification, montre que le pilotage du changement a un effet significatif sur l'évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du volume de production de ciments.

Ceci étant, et pour répondre à notre question de recherche, les études de cas effectuées dans le cadre de cette thèse ont révélé l'existence des déterminants de la réussite du changement organisationnel suivants :

Pour ce qui est de l'entreprise Eau minérale de Saida (EMS), la réussite du projet de changement organisationnel est déterminée uniquement par la formation.

Pour ce qui est de la SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL), la réussite du projet de changement organisationnel est déterminée par trois facteurs à savoir : la communication, la formation et la résistance au changement.

Concernant de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S), la réussite du projet de changement organisationnel est déterminée par trois éléments à savoir : la communication, la formation et la résistance au changement.

À ce titre, ces enseignements suggèrent de porter une attention particulière aux déterminants de la réussite du changement organisationnel relatifs à chaque entreprise.

Enfin, nous constatons que les aspects du pilotage du changement organisationnel que sont le diagnostic et la planification ne déterminent pas la réussite du changement organisationnel et ce dans aucune des entreprises étudiées.

Limites et perspectives :

Il est à souligner qu'hormis les déterminants de réussite des projets de changement organisationnel sus-cités, il y a certainement d'autres déterminants comme le montrent les différents modèles de régressions linéaires à travers les coefficients de détermination. À cet effet, nous suggérons de tenter de mettre en lumière ces déterminants dans des travaux de recherche ultérieurs.

Aussi, notre étude nous a permis d'obtenir des résultats d'un temps T dans les entreprises ciblées. À ce titre, cela nous donne une vision statique et étroite concernant la réalité du changement organisationnel qui rappelons-le est, par essence, dynamique.

En outre et en raison du nombre restreint des entreprises étudiées, les résultats ne peuvent être généralisés.

Conclusion générale

Une autre limite tient au fait que nous nous sommes intéressés au changement organisationnel d'une manière générale sans cibler une forme particulière de changement. Il serait intéressant, à ce titre, d'évaluer un seul type de changement organisationnel à travers les typologies que nous avons présenté dans le premier chapitre.

De même, nos résultats sont étroitement liés au contexte Algérien. À partir de là, nous suggérons de mettre en lumière les déterminants de la réussite de projets de changements dans des contextes différents lors de recherches ultérieures.

Au terme de ce travail et eu égard à la mutation constante de l'environnement organisationnel, nous préconisons de considérer ces limites et nos résultats comme un point de départ de recherches futures portant sur le pilotage du changement organisationnel.

Références bibliographiques

- Abric, J. C. (1996). *Psychologie de la communication*. Paris : Armand Colin.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Allaire, Y. et Firsirotu M-E. (1988). Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales. In H. Abravanel *et al.* (Eds.), *La culture organisationnelle aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp. 197-225). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 620 pages.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Irwin, 241 pages.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterEditions.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, Vol.76, n°3, Mai-Juin, pp. 98-105.
- Argyris, C. (2003). Quand la bonne communication fait obstacle au changement. In *Les meilleurs articles de la Harvard Business Review : Le management du savoir en Pratique* (pp. 151-182). Paris : Editions d'Organisation.
- Argyris, C. et Schön D. (2002). *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Louvain-la-neuve, Editions De Boeck Université.
- Argyris, C. et Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading : Addison Wesley.
- Armenakis, A. A. et Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, n°25, pp. 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. et Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, Vol. 46, n°6, pp. 681-703.
- Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, n°24, pp. 19-36.
- Astley, W.G. et Van de Ven, A.H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp. 254-273.
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). *Méthode de conduite du changement* (3ème éd.). Paris : Dunod.
- Autissier, D. et Wacheux, G. (2000). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris : L'Harmattan, 320 pages.

- Autissier, D., Bensbaa, F. et Moutot, J-M. (2012). *Les stratégies de changement*. Paris : Dunod.
- Autissier, D., Peretti, J-M. (2012). Etat de l'art des recherches en conduite du changement. *RH&M*, N° 45, Avril, pp. 28-29.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés* (2^e éd.). Paris : Dunod.
- Avenier, M. J. (1997). Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante. In M. J. Avenier (Ed.), *La stratégie «chemin faisant»* (pp. 7-35). Paris : Economica.
- Avenier, M. J. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : Construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & Avenir*, n°30, pp. 188-206.
- Barayandema, J. (2004). *Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un progiciel de gestion intégré*. Louvain, Ed. Presses univ. de Louvain.
- Bareil, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier n°04-10*, HEC Montréal, Août.
- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Revue internationale de gestion*, Vol. 24, n°3, pp. 86-94.
- Barnabe, C. (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action* (mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication). Université du Québec, Montréal.
- Bass M. (1987). Conveying the message, British Business, Aug.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit I*. Paris : Seuil.
- Beaudoin, P. (1990). *La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. Montréal : Libre Expression, 220 p.
- Beaujollin-Bellet, R. et Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris : La Découverte.
- Beckhard, R. (1975). *Le développement des organisations, stratégies et modèles*. Paris, Dalloz.
- Beer, M. (1976). The Technology of Organization Development. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 939-984). Chicago, Illinois: Rand McNally.
- Beer, M., Eisenstat, M. et Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 67, n°6, pp. 158-166.
- Bélanger, L. (1994). Le changement organisationnel et le développement. In N. Côté, L. Bélanger et J. Jacques (Eds.), *La dimension humaine des organisations* (pp. 357-386). Montréal : Gaëtan Morin.

- Ben Kahla, K. (1999, Mars). *Les analyses du changement organisationnel*. Communication présentée au colloque « La flexibilité: condition de survie? » organisé par l'ISCAE, Tunis, Tunisie.
- Ben Zaida, Y. (2008). *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise* (thèse de doctorat en Génie Informatique, Automatique et Traitement du signal). Université de Montpellier 2, France.
- Bennis, W. et Namus, B. (1985). *Leaders, the Strategies for Taking Charge*. New York : Harper & Row.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development: its nature, origins, and prospects*. Reading, Ma : Addison-Wesley Pub. Co.
- Beriot, D. (1992). *Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, Paris, ESF Editeurs, 238 pages.
- Bernoux, P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris : Seuil, 400 pages.
- Blackburn, M. (1997). *Création et validation d'un questionnaire auto-administré conçu pour l'enregistrement des facteurs de risque reliés au retard de croissance intra-utérin, à la prématurité et aux malformations congénitales* (Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.) en Sciences Cliniques). Université de Sherbrooke, Canada.
- Bourbonnais, R. (2011). *Économétrie : manuel et exercices corrigés* (8^{ème} éd.). Paris : Dunod.
- Buchanan, D. (2003). Getting The story Straight : Illusions And Delusions In The Organizational Change-Process. *Tamara : Journal Of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2, n°4, pp. 7-21.
- Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, Vol.8, n°1, pp. 61-70.
- Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol.2, n°3, pp. 239-262.
- Burke, W. (2002). *Organizational Change : Theory And Practice*. Thousand Oaks Sage Publications.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1966). *The management of innovation*. London : Tavistock Publications, 312 p.
- Burt, R.S. (1987). Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, Vol.92, n°6, pp. 1287-1335.
- Buyankina, A., Justyna, C., Malatray, I. et Rouchon, C. (2012). *Restructurations d'entreprise : quels rôles et contribution de la fonction RH ?* (Mémoire de MBA management des ressources humaines). Université de Paris Dauphine, France.
- Candau, P. (1985). *Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris : Vuibert.

- Capet, M., Gausse, G. et Meunier, J. (1986). *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Tome 1 : diagnostic et politique générale* (2^{ème} éd.). Paris : Economica, 587 pages.
- Capra, F. (2004). *Les Connexions invisibles: Une approche systémique du développement durable*. Traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Nikou Tridon, Monaco, Editions du Rocher, 338 pages.
- Carle, P. (1998a). *Processus non linéaires d'intervention*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 174 pages.
- Carle, P. (2009). Inventaire de quelques processus de changement non linéaires exprimables sous la forme de courbe en U: Réflexions sur la créativité et l'intervention dans de telles situations. Recueil écrit en collaboration avec Isabelle Mahy et édité à compte d'auteur.
- Carton, G.D. (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Village Mondial, 221 pages.
- Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation, 543 pages.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts : The M.I.T. Press, 480 p.
- Chanut-Guiheu, C. et Meschi, P.X. (2003). S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel.... *Observer pour Agir*, n°2, pp. 9-18.
- Charpentier, P. (2004). Les formes de management : la gestion du changement dans les organisations. *Cahiers français*, n°21, pp. 29-36.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, Vol.6, n°1, pp. 1-22.
- Coch, L. et French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, Vol.1, pp.512-532.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Montréal, Presse de l'Université du Québec, p. 173
- Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie Communication et Changement. *ISO Management Systems*, mai/juin, pp. 48-57.
- Collins, J. C., Porras. J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, september-October, pp. 65-77
- Collins, J. C., Porras. J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business, 368 p.
- Colson, A. (2005). *La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action*. Paris : Commissariat général du plan, 66 pages.

- Cordelier, B. et Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, n°33, pp. 8-16.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 414 pages.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, 436 p.
- Cuerrier, C. (2003a). *Répertoire de base*. Montréal : La Fondation de l'entrepreneurship.
- Cuerrier, C. (2003b). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*, Montréal : La Fondation de l'entrepreneurship.
- Cyert, R. et March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford : Blackwell, 264 p.
- Dart, T et Chatellier, G. (2003). Comment décrire la distribution d'une variable ? *Rev Mal Respir*, Vol. 20, n°6, pp. 946-951
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. et Warshaw, P.R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, Vol.35, n°8, pp. 982-1003.
- De Divonne, P. (2005). Conduire et accompagner les changements. *La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33, Octobre 2005*. Repéré à <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>
- Dehler, G. E. et M. A. Welsh. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, n°6, pp.17-26.
- Delavallée, E. (2005, Juin). *La Culture d'entreprise au service du changement*. Communication présentée dans Les Jeudis du CHEAr, Paris.
- Delavallee, E., Joly E. et Yoldjian, A. (2002). *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Paris, Editions d'Organisation.
- Déry, R. (1990). Action et connaissances dans les organisations. *Cahier de recherche, 90-19*, Montréal, école des Hautes études Commerciales.
- Devillard, O. et Rey, D. (2008). *La culture d'entreprise : un actif stratégique*, Paris : Dunod, 256 pages.
- Dubouloy, M. et Fabre, C. (2002). Les restructurations d'entreprises : De la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et Comprendre*, n° 67, pp. 43-55.
- Dupuis, J-P. et Kuzminski, A. (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Durieux, A. et Jourdain, S. (1999). *L'entreprise barbare*. Paris : Albin Michel.
- Dutton, J. et Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, pp. 279-295.

- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. et Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. *Human relations*, Vol.53, n° 3, pp. 419-442.
- Emery, F. E. et Trist E. L. (1963). The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, n°18, august, pp. 20-26
- Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion*, Vol.24, n° 3, pp. 102-113.
- Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, Vol.12, n° 6, pp. 433-448.
- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 16, n°2, 1991, pp. 8-14.
- Giroux, N. (1996, Mai). *La mise en œuvre discursive du changement*. Communication présentée à la Vème Conférence de l'AIMS, Lille, France.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, Vol. 3, n°1, pp. 1-13.
- Giroux, N. et Demers, C. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Management International*, Vol. 2, N° 2, pp. 17-32.
- Giroux, N. et Giordano, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, pp. 39-151.
- Grouard, B. et Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Paris : Dunod, 336 p.
- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal : Editions Transcontinental.
- Hafsi, T. et Fabi B. (1997). *Les fondements du changement stratégiques*. Montréal, Editions Transcontinental, 372 p.
- Hannan, M. T. et Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol.82, n°5, pp. 929-964.
- Hannan, M. T. et Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, Vol.49, n°2, pp. 149-164.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P-C. Nystrom et W-H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 3-27), Vol.1. Oxford : Oxford University Press.

- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2^{ème} ed.). New York: John Wiley.
- Huault, I. (2002). J. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations. In S. Charreire-Petit et I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs en management* (pp. 255-267). Cormelles-Le-Royal : EMS.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Vol.2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 88-115.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford : Blackwell Publishers.
- Johnson, G. et Scholes, H. (2000). *Stratégique*. Edition française dirigée par F.Fréry, Paris, Publi-Union.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. et Fréry, F. (2008). *Stratégique* (8^e éd.). Montreuil-sous-Bois : Pearson Éducation France.
- Johnson, K. (2012). La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer. *Question(s) de management*. Vol. 1, N° 0, pp. 25-39.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. New-York : Simon&Schuster.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolve ! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Cambridge : Harvard Business School Press.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York, editions Simon&Schuster, 432 pages.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. et Jick T.D. (1992). *The challenge of organizational change : How companies experience it and guide it*. New York : Free Press.
- Katz, D. et Kahn, R-L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, Wiley, 489 p.
- Kelly, J. (1989). Talk Eased Merger Stress For Great American Employees. *Personnel Journal*, October, pp. 77-85.
- Kezar, A. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st Century: Recent research and conceptualizations*. Washington D.C.: ASHEERIC Higher Education Reports.
- Kirkpatrick, D. L. (1985). *How to Manage Change Effectively*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Koenig, G. (1994). Apprentissage organisationnel : un état des lieux. *Revue Française de Gestion*, n° 85, Février, pp. 76-83.
- Koenig, G. (1996a). Management : Les constructeurs, Karl E. Weick. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1996, n°108, pp. 57-70.

- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, OnPoint (March-April), 1-10.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Cambridge, Ma : Harvard Business School Press, 187 pages.
- Kotter, J. P. (2000). Conduire le changement : huit causes d'échec. *Collection Harvard Business Review*. Editions d'organisation. pp. 1-24.
- Kotter, J. P. et Rathgeber H. (2008). *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Paris, Village Mondial, 2008.
- Kotter, J. P. et Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 106-114.
- Kubler-Ross E. (1973). *Les passages et la mort*. Routledge.
- Kuhn, T. S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.
- Latiri-Dardour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Ecole des Mines de Paris, France.
- Lau, C. et Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°2, pp 537-554.
- Lawrence, P.R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, Vol. 47, n°1, pp. 4-12.
- Lawrence, P-R. et Lorsch, J-W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, n°1, pp. 1-30.
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris : Les Editions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Editions d'Organisation.
- Legrand, J. (1992). Éléments stratégiques d'une méthodologie de conduite du changement dans les organisations. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n°15, pp. 100-146.
- Lenormand, P. (2001). *Guide de la formation en ligne, tout pour apprendre et se former sur le net*. Paris : Micro Application.
- Leonard-Barton, D. (1987). The Case for Integrative Innovation: An Expert System at Digital. *Sloan Management Review*, Fall, Vol.29, n°1, pp. 7-19.
- Leonard-Barton, D. et Deschamps, I. (1988). Managerial Influence in the Implementation of New Technology. *Management Science*, Vol.34, n°10, pp. 1252-1265.
- Lewin, k. (1947a). Frontiers in group dynamics. In D. Catwright (Ed.), *Field theory in social science*. London, Social Science paperbacks.
- Lewin, K. (1947b). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, vol. 1, pp. 143-153.

- Lewin, K. (1951). Décisions de groupe et changement social. In S. Levy (Ed.), *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux* (pp. 489-519), Paris : Dunod.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Row, 346 p.
- Lewin, K. (1952). Group decisions and social change. In G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley (Eds.), *readings in social psychology* (pp. 459-473). New York, Holt.
- Lewin, K. (1975). *psychologie dynamique ; les relations humaines*. Paris, Presse universitaire de France.
- Lindblom, C-E. (1959), The Science of 'Muddling Through'. *Public Administration Review*, Vol.19, n° 2, pp. 79-88.
- Manzano, R. (1997). *Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production* (Thèse de doctorat en Sciences appliquées). Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, France.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol.2, n°1, pp. 71-87.
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 563-577.
- Marshak, R. J. (1993). Lewin meets confucius: A review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 29, n°4, pp.393-415.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. Paris, McGraw - Hill, 118 pages.
- Martins, d'O. G. (2007). Quelle complexité aujourd'hui? In J-L Le Moigne et E. Morin (eds.), *Intelligence de la complexité: Epistémologie et pragmatique* (pp. 433-437). La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Martory, B. et Crozet, D. (2002). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Paris : Dunod.
- Mc Dowell, I. et Newell, C. (1987). *Measuring health*. Oxford : Oxford University Press.
- Medland, J. et Stern, M. (2009). Coaching as a Successful Strategy for Advancing New Manager Competency and Performance. *Journal for Nurses in Staff Development*, Vol.25, n°3, pp.141-147.
- Meignant, A. (2006). *Manager la formation, quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?* Paris : Editions Liaisons.
- Meignant, A. (2014). *Manager la formation, un nouveau souffle avec la réforme de 2014 ?* Paris : Editions Liaisons.

Meliani-Berrahou, Z. (2010). *Les Groupes Industriels en Algérie « Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques »* (Thèse de doctorat en sciences économiques). Université de Tlemcen, Algérie.

Mentorat Québec. (2014). *Définition-mentorat*. Repéré à <http://www.mentoratquebec.org/definition-mentorat>

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

Midler, C. (1995). Du changement avec ou sans crises. Séminaire Crises et mutation, *Les Annales de L'Ecole de Paris*, Vol.2, pp. 249-259.

Midy, F. (1996). *Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie. Une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux*. Repéré à <http://lara.inist.fr/handle/2332/2304>

Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change. *Journal of Management Studies*, Vol. 2, pp. 131-151.

Miller, D. et Friesen, P. (1982). Structural change and performance : Quantum versus piecemeal-Incremental approaches. *Academy of management Journal*, Vol.25, n°4, pp. 867-892.

Miller, D., Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Miller, D., Greenwood, R. et Hinings, B. (1997). Creative Chaos versus Munificent Momentum: The Schism between Normative and Academic Views of Change. *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n°1, pp. 71-78.

Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (2013). *Manager : L'essentiel*. Traduction de l'anglais par C. Tomasini (Ed.), Paris : Vuibert.

Mintzberg, H. et Westley, F. (1992). Cycle of organizational change. *Strategic Management Journal*, numéro spécial, pp. 39-59.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Village Mondial.

Moch, M.K. et Bartunek J.M. (1990). *Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom*. New York, Harper Business, 444 pages.

Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, G. et Lawler A. (1989). The Phenomenon of Large-Scale. In Mohrman, A. M. (Eds.), *Large Scale Organizational Change* (pp. 1-31), San Francisco, Jossey- Bass.

Morin, P. (1988). Pratiques du changement organisationnel. *Revue française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 60-66.

- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Paris : PUF, Collection Le psychologue.
- Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, n°3, pp. 194-204.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B. et Walton, A.E. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nelson, R. R. et Winter, S. G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Ma : Belknap.
- Noël, M. (2006). *Action et connaissance en management: exploration du cas de la Harvard Business Review* (Thèse de doctorat). HEC, Montréal.
- Nonaka, I. (1988). Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review*. Vol.30, n° 3, pp. 57-73.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol.5, n°1, pp. 14-37.
- Nouiga, M. (2003). *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine* (Thèse de doctorat en Génie industriel). Ecole nationale supérieure d'arts et métiers de Paris, France.
- Peretti, J-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel* (2^{ème} éd.). Paris : Vuibert.
- Peretti, J-M. (2015a). *Gestion des ressources humaines* (20^e éd.). Paris : Vuibert.
- Peretti, J-M. (2015b). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (7^{ème} éd.). Paris : Vuibert.
- Peretti, J-M. (2015c). *Ressources Humaines et gestion des personnes* (9^{ème} éd.). Paris : Vuibert.
- Perotti, C. (2011). *Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique* (Thèse de doctorat en Génie des systèmes industriels). Institut national Polytechnique de Lorraine, Nancy, France.
- Perret, V. (1996, Mai). *La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes*. Communication présentée à la 5^{ème} Conférence Internationale de management stratégique, Lille, France.
- Perry, L. T. (1986). Merging Successfully : Sending the "Right" Signals. *Sloan Management Review*, Printemps, pp. 47-57.
- Peters, T.J. (1980). A style for all seasons, *Executive Magazine*, Vol. 6, n°3, pp. 12-16.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, pp. 570-581.

- Pettigrew, A. M. (1987a). Theoretical, Methodological and Empirical Issues in Studying Change : A response to Starkey. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°4, pp. 420-426.
- Pettigrew, A. M. (1987b). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°6, pp. 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1988). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England : Basil Blackwell, 378 p.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row, 336 p.
- Pluchart, J. (1998). Les discours du changement organisationnel. *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, pp. 152-161.
- Porras, J. I., et Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, vol. 42, pp. 51-78.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris : InterÉditions.
- Purser, R. E. et Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 41, n°2, pp.182-203.
- Quinn, J-B. (1980). Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*, summer, Vol.21, n° 4, pp. 3-20.
- Quinn, J-B. (1980). *Strategies for Change : Logical Incrementalism*. Homewood III, Irwin, 222 pages.
- Quinn, R. E. et Cameron K. S. (1988). Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, MA: Ballinger, 334 p.
- Rakotomalala, O-T. (2010). *L'efficacité des modes de communication d'un changement organisationnel selon divers paramètres culturels* (Thèse présentée comme exigence partielle du programme de doctorat en Psychologie). Université de sherbrooke, Canada.
- Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C. et Pulicani, P. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris, Vuibert, 286 pages.
- Revel, M. (2004). *Un changement mesuré?* Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, Tome XXIX, n°1, pp. 5-18.
- Rojot J. (2003). *Théorie des Organisations*. Paris, Editions Eska, 534 p.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, vol. 24, automne, pp. 12-19.

- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, Vol. 14, n°3, pp. 1-12.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Montréal, Presses de l'Université du Québec. 263p.
- Sartor, P. (2006). *Le changement organisationnel, quel accompagnement par la formation ?* (Mémoire de Master 2ème année Ingénierie et conseil en formation). Université de Rouen, France.
- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, n°20, pp. 40-51.
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H., (1997), *Organizational Culture and Leadership* (3ème éd.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E-H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, Vol.25, n°2, pp. 3-16.
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Vol.32, n°1, pp. 7-23.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*. Paris : InterEditions, 462 pages.
- Senge, P. et Gauthier, A. (1991). *La cinquième discipline*. Traduit de l'américain par H. Plagnol (Ed.), Paris : First.
- Shaneberger, K. (2008). Coaching and mentoring your staff. *OR Manager*, Vol.24, n°9, pp.25-27.
- Simonnet, J. (2003). De la formation au management des compétences Voiron : La lettre du cadre territorial, 114 p.
- Singh, J. V., Tucker D. J. et House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, n°2, pp. 171-193.
- Smith, C. (1986). Transformation and Regeneration in Social Systems: A Dissipative Structure Perspective. *Systems Research*, Vol. 3, n° 4, pp. 203-213.
- Snyder, N. et Graves, M. (1994). Leadership and Vision. *Business horizon*, Vol.37, n° 1, Jan-Fev, pp. 1-7.
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29 n° 4, pp. 31-42.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 4, n° 97, pp. 23-43.

Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°6, pp. 477-495.

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

Tarondeau, J-C. (1998). *Le management des savoirs*. Paris : Que sais-je, PUF, 127 pages.

Tessier, R. (1990). L'intervention psychosociologique de 1940 à 1990 : Historique et essai de clarification conceptuelle. In R. Tessier et Y. Tellier (eds.), *Changement planifié et développement des organisations: Historique et prospective du changement planifié* (pp. 89-113), Tome 1. Sillery, Les Presses de l'Université du Québec.

Thiébaud, M. (2001). *Différentes approches pour conduire des changements* [Polycopié]. Repéré à <http://www.f-d.org/changeapproches.htm>

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

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

Thomas, J. B., Shawn, M. C. et Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance : Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol.36, n°2, pp. 239-270.

Toumsin, C. (2005, Mai). *La formation en entreprise : enjeux et stratégies*. Séminaire d'échange des pratiques, Ecole de gestion de l'université de Liège, Belgique.

Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B-M Staw et L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 171-222). Greenwich, CT : JAI Press.

Van de Ven, A-H. et Poole, M-S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 510 - 540.

Vandangeon I. (2000). Changement prescrit et changement construit : la conduite du processus de changement et les logiques d'action sous-jacentes. In T. Durand, E. Mounoud et G. Koenig (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique* (pp. 191-216). Cormelles-le-Royal, EMS (Éditions Management & Société).

Vandangeon, I. et Durieux, F. (1996). *La dynamique du changement stratégique*. Communication présentée à la cinquième conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, France.

Vandangeon-Derumez I. (1998 a). *La dynamique des processus de changement* (thèse de doctorat en Gestion). Université Paris-IX Dauphine, France.

Vandangeon-Derumez I. (1998b). La dynamique des processus de changement. Numéro spécial, *Les organisations face au changement, Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, n° 120, pp. 120-138.

- Vas, A. (2000). Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom. *Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, pp. 89-106.
- Vas, A. et Van de Velde, B. (2000, Mai). *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire*. Communication présentée à la IXIeme conférence de l'AIMS, Montpellier, France.
- Watzlawick, P. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil.
- Watzlawick, P. (1978). *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*. Paris, Le Seuil, 240 pages.
- Watzlawick, P. (1978). *The language of change*. New York, Basic Books Inc.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. et Jackson, D. D. (1972) .*Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.
- Weick, K. E. (1977). Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. *Organizational Dynamics*, Vol.6, n° 2, pp. 31-46.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Addison-Wesley, 121 pages.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 248 pages.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing And The Process Of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, n°4, pp. 409-421.
- Weick, K.E et Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n° 3, pp. 357-381.
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and the New Science : Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 3e édition, 218 pages.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press.
- Yatchnowsky A. (1999). *L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité*, Paris, ESF, 168 pages.
- Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New york : Wiley and Sons, 224 p.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université du Québec, Canada.
- Zmud, R. W. (1984). An Examination of Push-Pull Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work. *Management Science*, Vol.30, n° 6, pp. 727-738.

Annexes

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CADRES

Le chercheur : AIDOUD Mohamed Faouzi

- Le questionnaire qui vous est proposé s'inscrit dans le cadre de la rédaction de ma thèse de doctorat, intitulée : « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'ouest Algérien* ». Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à ce sondage dont les informations, qui demeureront confidentielles et anonymes, ne seront utilisées qu'à des fins académiques. Nous vous remercions pour votre franche et sincère collaboration.
- Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher la réponse qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.

Informations sociodémographiques :

1. **Sexe :** Masculin Féminin
2. **Age :** Moins de 30 ans de 30 à 40 ans de 40 à 50 ans plus de 50 ans
3. **Ancienneté :** Moins de 5 ans de 5 à 10 ans de 10 à 15 ans de 15 à 20 ans
plus de 20 ans
4. **Niveau d'instruction :** Primaire Moyen Secondaire Universitaire Post-graduation

Le diagnostic :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
5. De nouveaux besoins ont fait leur apparition chez les clients					
6. Les facteurs économiques ont été les déclencheurs du changement (pouvoir d'achat, inflation, taux d'intérêt, taux de change...)					
7. Les facteurs politiques et législatifs ont contribué à la mise en place du changement (Politique économique et les différentes lois qui influencent l'activité)					
8. Les évolutions technologiques ont favorisé le changement					
9. L'environnement sociodémographique a poussé l'entreprise à changer (valeurs sociales, caractéristiques démographiques, habitudes...)					
10. Des préoccupations environnementales sont à l'origine de la démarche de changement					
11. La vision des dirigeants a été déterminante dans l'adoption d'un projet de changement					
12. Nous avons identifié des lacunes au sein de l'entreprise (financières, administratives, dans la production, économiques, sur le plan social à travers les conflits ou le manque de motivation)					
13. La croissance de l'entreprise a nécessité la mise en place d'un changement					
14. Des opportunités sont à saisir dans l'environnement					
15. La concurrence représente une menace					
16. D'autres risques potentiels encourus lors du déploiement du changement ont été identifiés (ex : réaction négative du corps social)					
17. Nous tenons compte des ressources disponibles pour mener à bien notre projet					

La planification :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
18. Le nombre de personnes, de fonctions et de sites concernés par le changement est déterminé					
19. Les acteurs du projet de changement (Porteurs-participants-bénéficiaires) ont été identifiés avec la plus grande précision possible					
20. Notre plan d'action est défini					
21. Notre plan d'action est clair					
22. Nous avons défini à l'avance les résultats attendus du projet de changement (Nouveau système d'information, un organigramme d'une nouvelle organisation, un processus redéfini...)					
23. Les gains attendus ont été estimés qu'ils soient financiers ou non (ex : gain de temps)					
24. Les impacts de ce projet de changement sont connus (Ex : sur les compétences, procédures, postes et emplois, structure, mode de management, outils et systèmes, culture, comportement, pouvoir)					
25. Le coût du projet de changement a fait l'objet d'une estimation					

La communication :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
26. Il y a eu une communication sur les différents aspects du projet de changement					
27. Nous tâchons de faire en sorte que cette communication soit comprise avec précision					
28. La communication descendante est adoptée dans l'entreprise					
29. La communication multidirectionnelle est pratiquée au sein de l'entreprise					
30. Nous n'avons pas rencontré de difficultés lors de la démarche communicationnelle					

31. Quels ont été les moyens de communication employés? La documentation, les affiches, les dépliants et plaquettes, sites web, conférences, réunions, lettres internes, e-mails ?

.....

32. Si vous avez rencontré des difficultés lors de la démarche communicationnelle, de quelle nature sont-ils ?

.....

La formation :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
33. Les besoins en formation des acteurs concernés ont été identifiés					
34. Des formations en rapport avec le projet de changement ont été effectuées					
35. Les moyens nécessaires ont été déployés pour garantir une formation adéquate					
36. La formation a été à la hauteur des espérances					
37. Les acteurs apprennent de leur situation professionnelle					
38. Nous n'avons pas rencontré de difficultés liées à la formation					

39. Si vous avez rencontré des difficultés lors de la formation, de quelle nature sont-ils?

.....

Résistance au changement et motivation:

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
40. Des résistances ont été constatées lors de la conduite du changement					
41. Les acteurs du projet selon leur réaction face au changement n'ont pas été identifiés (Proactifs- Passifs- Opposants)					
42. La perte ou la réduction de mon pouvoir constitue un facteur de résistance					
43. De mauvaises expériences en matière de changement peuvent expliquer le refus de changer					
44. La perte ou la réduction de certains acquis peut motiver l'apparition de résistances					
45. L'appréhension du changement s'explique par l'incapacité à assumer de nouvelles tâches					
46. La structure ne permet pas de mener à bien le changement					
47. Notre culture d'entreprise constitue un inconvénient pour le changement					
48. Nous préférons la stabilité					
49. La charge de travail s'est accrue avec le changement					
50. Le salaire n'est pas un facteur motivant au sein de l'entreprise					
51. Le climat de travail n'est pas stimulant					
52. Ma carrière a peu de chances d'évoluer au sein de l'entreprise					
53. Je ne bénéficie pas d'avantages annexes au travail (œuvres sociales du comité d'entreprise, évènements culturels associatifs etc...)					
54. Je ne suis pas fier de travailler au sein de l'entreprise					
55. Nous n'accordons pas des marques de reconnaissances à nos collaborateurs					
56. Nous ne bénéficions pas de marques de reconnaissance					
57. Nous ne luttons pas contre les résistances					
58. Avec mes collègues, on ne forme pas une équipe					
59. Je ne ressens pas un sentiment d'accomplissement dans mon milieu de travail					

60. Quelles ont été les formes de résistance au changement ? (Inertie, révolte, sabotage, baisse de productivité...etc.)

61. Quels moyens utilisez-vous pour lutter contre les résistances ?

L'évaluation :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
62. J'ai reçu des informations concernant le projet					
63. J'ai recherché des informations concernant le projet					
64. Je comprends les objectifs du projet					
65. J'ai une idée claire de ce qui changera pour moi					
66. Le changement est utile pour l'entreprise					
67. Le changement est utile pour mon activité					
68. Toutes les conditions sont réunies pour la réussite du changement					
69. Les différents collaborateurs ont bien accueilli le projet de changement					
70. Je participe activement au projet de changement					

Suggestions :

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX EMPLOYES (EXECUTION ET MAITRISE)

Le chercheur : AIDOU Mohamed Faouzi

- Le questionnaire qui vous est proposé s'inscrit dans le cadre de la rédaction de ma thèse de doctorat, intitulée : « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'ouest Algérien* ». Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à ce sondage dont les informations, qui demeureront confidentielles et anonymes, ne seront utilisées qu'à des fins académiques. Nous vous remercions pour votre franche et sincère collaboration.
- Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher la réponse qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.

Informations sociodémographiques :

1. **Sexe :** Masculin Féminin
2. **Age :** Moins de 30 ans de 30 à 40 ans de 40 à 50 ans plus de 50 ans
3. **Ancienneté :** Moins de 5 ans de 5 à 10 ans de 10 à 15 ans de 15 à 20 ans plus de 20 ans
4. **Niveau hiérarchique :** Exécution Maitrise
5. **Niveau d'instruction :** Primaire Moyen Secondaire Universitaire Post-graduation

La communication :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
6. Il y a eu une communication sur les différents aspects du projet de changement					
7. La communication descendante est adoptée dans l'entreprise					
8. La communication multidirectionnelle est pratiquée au sein de l'entreprise					
9. Nous n'avons pas rencontré de difficultés lors de la démarche communicationnelle					

10. Si vous avez rencontré des difficultés lors de la démarche communicationnelle, de quelle nature sont-ils ?

.....

La formation :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
11. Des formations en rapport avec le projet de changement ont été effectuées					
12. Les moyens nécessaires ont été déployés pour garantir une formation adéquate					
13. La formation a été à la hauteur des espérances					
14. J'apprends de la situation professionnelle					
15. Nous n'avons pas rencontré des difficultés liées à la formation					

16. Si vous avez rencontré des difficultés lors de la formation, de quelle nature sont-ils?

.....

Résistance au changement et motivation:

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
17. Des résistances ont été constatées lors de la conduite du changement					
18. La perte ou la réduction du pouvoir de certains constitue un facteur de résistance					
19. De mauvaises expériences en matière de changement peuvent expliquer le refus de changer					
20. La perte ou la réduction de certains acquis peut motiver l'apparition de résistances					
21. L'appréhension du changement s'explique par l'incapacité à assumer de nouvelles tâches					
22. La structure ne permet pas de mener à bien le changement					
23. Notre culture d'entreprise constitue un inconvénient pour le changement					
24. Nous préférons la stabilité					
25. La charge de travail s'est accrue avec le changement					
26. Le salaire n'est pas un facteur motivant au sein de l'entreprise					
27. Le climat de travail n'est pas stimulant					
28. Ma carrière a peu de chances d'évoluer au sein de l'entreprise					
29. Je ne bénéficie pas d'avantages annexes au travail (œuvres sociales du comité d'entreprise, évènements culturels associatifs etc...)					
30. Je ne suis pas fier de travailler au sein de l'entreprise					
31. Nous ne bénéficions pas de marques de reconnaissance					
32. Avec mes collègues, on ne forme pas une équipe					
33. Je ne ressens pas un sentiment d'accomplissement dans mon milieu de travail					

34. Quelles ont été les formes de résistance au changement ? (Inertie, révolte, sabotage, baisse de productivité...etc.)

L'évaluation :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
35. J'ai reçu des informations concernant le projet					
36. J'ai recherché des informations concernant le projet					
37. Je comprends les objectifs du projet					
38. J'ai une idée claire de ce qui changera pour moi					
39. Le changement est utile pour l'entreprise					
40. Le changement est utile pour mon activité					
41. Toutes les conditions sont réunies pour la réussite du changement					
42. Les différents collaborateurs ont bien accueilli le projet de changement					
43. Je participe activement au projet de changement					

Suggestions :

Quelques indicateurs de performance : (Chiffres avant et après l'adoption du changement)

- Le chiffre d'affaires :

.....
.....

- La valeur ajoutée :

.....
.....

- La part de marché :

.....
.....

- Le nombre de clients :

.....
.....

- La rotation de l'emploi (Turnover) ?

.....
.....

- Le taux de rebut :

.....
.....

- Le niveau de satisfaction des clients :

.....
.....

- Les dysfonctionnements :

.....
.....

- Le temps de traitement d'une commande :

.....
.....

- Le délai de réponse à un client :

.....
.....

- L'absentéisme :

.....
.....

- Les accidents et incidents de travail ainsi que les conflits :

.....
.....

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
1	Formes du changement selon Giroux	30
2	Le modèle du management du changement selon Kotter	48
3	Le modèle de changement de Vandangeon-Derumez	51
4	Matrice séquences/compétences	108
5	Questionnaire du taux d'information	121
6	Questionnaire de compréhension	123
7	Questionnaire d'adhésion	125
8	Questionnaire de participation	127
9	La répartition selon le sexe des répondants	140
10	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	141
11	La répartition selon l'ancienneté des répondants	142
12	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	143
13	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	144
14	Tests de normalité	146
15	Statistiques de fiabilité	152
16	Corrélations	153
17	Statistiques descriptives (axes)	154
18	Variables introduites/éliminées	156
19	Récapitulatif des modèles	156
20	ANOVA	157
21	Coefficients	157
22	Variables introduites/éliminées	158
23	Récapitulatif des modèles	158
24	ANOVA	159
25	Coefficients	159
26	Variables introduites/éliminées	160
27	Récapitulatif des modèles	160
28	ANOVA	161
29	Coefficients	161
30	Variables introduites/éliminées	162
31	Récapitulatif des modèles	162
32	ANOVA	163
33	Coefficients	163
34	Quelques données supplémentaires	164
35	Effectif / Chiffre d'affaires et capital social	167
36	La répartition selon le sexe des répondants	174
37	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	175
38	La répartition selon l'ancienneté des répondants	176
39	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	177
40	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	178
41	Tests de normalité	179
42	Statistiques de fiabilité	184
43	Corrélations	186
44	Statistiques descriptives (axes)	187
45	Variables introduites/éliminées	189

46	Récapitulatif des modèles	189
47	ANOVA	190
48	Coefficients	190
49	Variables introduites/éliminées	191
50	Récapitulatif des modèles	191
51	ANOVA	192
52	Coefficients	192
53	Variables introduites/éliminées	193
54	Récapitulatif des modèles	194
55	ANOVA	194
56	Coefficients	195
57	Variables introduites/éliminées	195
58	Récapitulatif des modèles	196
59	ANOVA	196
60	Coefficients	197
61	Evolution de la production	200
62	La répartition selon le sexe des répondants	202
63	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	203
64	La répartition selon l'ancienneté des répondants	204
65	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	205
66	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	206
67	Tests de normalité	208
68	Statistiques de fiabilité	217
69	Corrélations	219
70	Statistiques descriptives (axes)	220
71	Variables introduites/éliminées	222
72	Récapitulatif des modèles	222
73	ANOVA	223
74	Coefficients	223
75	Tableau n° Variables introduites/éliminées	224
76	Récapitulatif des modèles	224
77	ANOVA	225
78	Coefficients	225
79	Variables introduites/éliminées	226
80	Récapitulatif des modèles	227
81	ANOVA	227
82	Coefficients	228
83	Variables introduites/éliminées	228
84	Récapitulatif des modèles	229
85	ANOVA	229
86	Coefficients	230
87	Test des échantillons appariés	231

Liste des figures

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
1	La matrice des changements	31
2	Apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle	63
3	Matrice de criticité des risques	86
4	Echelle du taux d'information	122
5	Echelle du taux de compréhension	124
6	Echelle du taux d'adhésion	126
7	Echelle du taux de participation	128
8	Organigramme de l'entreprise Eau Minérale de Saida	138
9	La répartition selon le sexe des répondants	141
10	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	142
11	La répartition selon l'ancienneté des répondants	143
12	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	144
13	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	145
14	La distribution du score du diagnostic	147
15	La distribution du score de la planification	147
16	La distribution du score de la communication	148
17	La distribution du score de la formation	149
18	La distribution du score de la résistance au changement	150
19	La distribution du score de l'acceptation du changement	151
20	La distribution du score de l'appropriation du changement	151
21	Organigramme de la SARL H.A.AL	173
22	La répartition selon le sexe des répondants	174
23	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	175
24	La répartition selon l'ancienneté des répondants	176
25	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	177
26	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	178
27	La distribution du score du diagnostic	180
28	La distribution du score de la planification	180
29	La distribution du score de la communication	181
30	La distribution du score de la formation	182
31	La distribution du score de la résistance au changement	182
32	La distribution du score de l'acceptation du changement	183
33	La distribution du score de l'appropriation du changement	184
34	Organigramme de la S.C.I.S	201
35	La répartition selon le sexe des répondants	203
36	La répartition selon la tranche d'âge des répondants	204
37	La répartition selon l'ancienneté des répondants	205
38	La répartition selon le niveau hiérarchique des répondants	206
39	La répartition selon le niveau d'instruction des répondants	207
40	La distribution du score du diagnostic	209
41	La distribution du score de la planification	209
42	La distribution du score de la communication	210
43	La distribution du score de la formation	211
44	La distribution du score de la résistance au changement	212
45	La distribution du score de l'acceptation du changement	213
46	La distribution du score de l'appropriation du changement	213
47	La distribution du score du chiffre d'affaires	214
48	La distribution du score de la valeur ajoutée	215
49	La distribution du score du volume de production	216
50	La distribution du score de l'absentéisme	217

Table des matières

Table des matières :

Introduction générale	5
Chapitre I : Le changement organisationnel : cadre conceptuel et théorique	15
Introduction.....	16
Section 1 : Définitions et typologies du changement organisationnel	16
1.1. Définitions.....	16
1.1.1. Définitions du changement.....	16
1.1.2. Définitions du changement organisationnel.....	17
1.2. Typologies du changement organisationnel	18
1.2.1. Les processus de changement linéaires et processus de changement non-linéaires	18
1.2.1.1. Les processus de changement linéaires	18
1.2.1.2. Les processus de changement non linéaires	19
1.2.2. L'étendue(Ampleur).....	20
1.2.3. La profondeur	20
1.2.4. Le rythme	21
1.2.4.1. Le changement progressif (incrémental).....	22
1.2.4.1.1. Le changement incrémental à moteur proactif.....	22
1.2.4.1.2. Le changement incrémental à moteur réactif.....	23
1.2.4.2. Le changement brutal.....	24
1.2.5. La mise en œuvre du changement	25
1.2.5.1. Le changement prescrit	25
1.2.5.2. Le changement négocié.....	27
1.2.6. L'intentionnalité du changement	28
1.2.6.1. Le changement imposé	29
1.2.6.2. Le changement volontaire	29
1.2.7. Typologie des changements proposée par Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010)	29
1.2.7.1. Changement continu.....	31
1.2.7.2. Changement proposé.....	32
1.2.7.3. Changement dirigé.....	32
1.2.7.4. Changement organisé.....	32

Section 2 : Les approches du changement organisationnel.....	32
2.1 L'approche biologique.....	32
2.2 L'approche de la rationalité	35
2.3. L'approche institutionnelle	36
2.4. L'approche des ressources.....	37
2.5. L'approche contingente	38
2.6. L'approche psychologique	40
2.7. L'approche politique	41
2.8. L'approche culturelle	42
2.9. L'approche des systèmes	42
2.10. L'approche postmoderne	43
2.11. L'approche du sensemaking.....	44
2.12. L'approche de la praxis	45
Section 3 : Les modèles à phases du processus du changement.....	45
3.1. Le modèle de Lewin (1947)	45
3.2. Le modèle de Weick (1969)	46
3.3. Le modèle de Kotter (1996)	47
3.4. Le modèle de Collerette <i>et al.</i> (1997)	49
3.5. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998)	50
3.6. Le modèle de Zid (2006)	51
Section 4 : La résistance au changement, l'apprentissage, l'acceptation du changement et son appropriation.....	52
4.1. La résistance au changement.....	52
4.1.1. Définitions	53
4.1.2. Formes de résistance au changement	53
4.1.3. Les origines de la résistance au changement	55
4.1.3.1. Les facteurs individuels de la résistance au changement	55
4.1.3.2. Les facteurs liés au collectif ou au groupe	56
4.1.3.3. Les facteurs liés au système organisationnel de la résistance au changement	57
4.2. L'apprentissage associé au changement	60
4.2.1. Définitions de l'apprentissage	60

4.2.2. Les travaux d'Argyris et Schön (1978) et d'Argyris (1995)	60
4.2.3. Les travaux de March (1991)	65
4.2.4. Les travaux de Senge (1990)	67
4.3. L'acceptation du changement organisationnel.....	71
4.4. L'appropriation du changement organisationnel	72
Conclusion	74
Chapitre II : Le pilotage du changement organisationnel.....	75
Introduction.....	76
Section 1 : Définitions.....	76
Section 2 : L'importance du processus de pilotage du changement organisationnel.....	77
Section 3 : La démarche de pilotage du changement organisationnel.....	78
3.1. Le diagnostic	79
3.1.1. Définitions et importance	79
3.1.2. La note de cadrage	81
3.1.2.1. La burning platform du projet de changement	81
3.1.2.1.1. Les facteurs déclencheurs de changement	81
3.1.2.2. Les objectifs du projet de changement	84
3.1.2.3. Les principaux risques perçus.....	84
3.1.2.4. Les acteurs d'un projet de changement	87
3.1.3. Dimensionner un chantier de pilotage de changement	89
3.1.4. L'organisation d'un chantier de pilotage du changement.....	89
3.1.5. L'étude d'impacts	90
3.1.5.1. Les changements de compétence.....	91
3.1.5.2. Les changements de procédures.....	91
3.1.5.3. Les changements de postes et d'emplois.....	91
3.1.5.4. Les changements de structure.....	91
3.1.5.5. Les changements de mode de management.....	92
3.1.5.6. Les changements d'indicateurs de performance.....	92
3.1.5.7. Les changements d'outils et de systèmes.....	92
3.1.5.8. Les changements culturels.....	93

3.1.5.9. Les changements de comportement.....	93
3.1.5.10. Les changements de pouvoir.....	94
3.2. La communication	94
3.2.1. Définitions.....	94
3.2.2. L'importance de la communication dans le processus de changement	95
3.2.3. Les types de processus de communication dans le changement	96
3.2.3.1. La communication planifiée	96
3.2.3.2. La communication émergente	97
3.2.3.3. La communication interactive.....	97
3.2.3.4. La communication déclaratoire (monologique)	98
3.2.3.5. La communication dialogique	98
3.2.4. Le modèle de communication d'Autissier et Moutot (2003).....	99
3.2.5. Les outils de communication	99
3.2.5.1. Les outils formels	100
3.2.5.2. Les outils informels	103
3.2.6. Les pièges de la communication à éviter.....	104
3.3. La formation	105
3.3.1. Définitions.....	105
3.3.2. L'importance de la formation dans les projets de changement.....	106
3.3.3. Le plan de formation	107
3.3.3.1. La détermination des besoins en formation	108
3.3.3.2. L'élaboration des supports de formation	108
3.3.3.3. Les méthodes de formation	109
3.3.3.4. Les budgets de formation	112
3.3.3.5. La détermination de la durée de formation	112
3.3.3.6. La détermination du rythme de formation	112
3.3.3.7. L'évaluation des actions de formation.....	112
3.3.4. Les pièges de la formation à éviter	114
3.4. La gestion des résistances au changement.....	114
3.4.1. Typologie d'acteurs face au changement.....	114

3.4.2. Moyens de lutte contre la résistance au changement	116
3.5. Evaluer une action de pilotage du changement	119
3.5.1. Le suivi des actions de conduite du changement.....	119
3.5.2. Le modèle ICAP	120
3.5.2.1. Le taux d'information.....	120
3.5.2.2. Le taux de compréhension.....	122
3.5.2.3. Le taux d'adhésion.....	124
3.5.2.4. Le taux de participation.....	126
3.5.3. Les indicateurs de performance.....	128
Conclusion	129
Chapitre III : Etudes de cas	130
Introduction.....	131
Section 1 : Présentation générale	131
1.1. La population.....	131
1.2. Déroulement de l'étude	131
1.3. La description des questionnaires.....	132
1.3.1. Le questionnaire adressé aux cadres.....	132
1.3.2. Le questionnaire adressé aux employés de niveau hiérarchique maîtrise ou exécution...	132
1.4. Échantillon global et collecte des données	133
1.5. Les variables de l'étude.....	133
1.5.1. Les variables indépendantes.....	133
1.5.2. Les variables dépendantes.....	133
1.6. Hypothèses statistiques.....	134
1.7. Méthodes d'analyses des données.....	135
Section 2 : Etude de cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)	137
2.1. Présentation de l'entreprise	137
2.1.1. Informations générales	137
2.1.2. Organigramme de l'entreprise Eau Minérale de Saida.....	138
2.1.3. Privatisation de l'entreprise.....	138
2.1.4. Le partenariat	139

2.2. Objet de l'étude.....	140
2.3.Échantillon et collecte de données.....	140
2.4. Caractéristiques de l'échantillon	140
2.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude.....	145
2.6. Test de fiabilité du questionnaire.....	152
2.7. Test de validité du questionnaire.....	152
2.8. Scores des axes.....	154
2.9. Analyses de régressions linéaires	156
2.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	156
2.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement par les acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	160
2.10. Données supplémentaires.....	164
Conclusion de l'étude de cas.....	164
Section 3 : Etude de cas de l'entreprise SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL).....	166
3.1. Présentation de l'entreprise	166
3.1.1. Informations générales	166
3.1.2. Organisation de la SARL H.A.AL.....	169
3.1.3. Organigramme de la SARL H.A.AL.....	173
3.2. Objet de l'étude	173
3.3. Échantillon et collecte de données.....	173
3.4. Caractéristiques de l'échantillon.....	174
3.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude.....	179
3.6. Test de fiabilité du questionnaire.....	184
3.7. Test de validité du questionnaire.....	185
3.8. Scores des axes.....	187
3.9. Analyses de régressions linéaires.....	188
3.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	188

3.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement par les acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	193
Conclusion de l'étude de cas.....	197
Section 4 : Etude de cas Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).....	199
4.1. Présentation de l'entreprise	199
4.1.1. Informations générales	199
4.1.2. Organigramme de la Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).....	201
4.2. Objet de l'étude.....	201
4.3. Échantillon et collecte de données.....	202
4.4. Caractéristiques de l'échantillon.....	202
4.5. Tests de normalité de la distribution de l'échantillon selon les différentes variables de l'étude.....	207
4.6. Test de fiabilité du questionnaire.....	217
4.7. Test de validité du questionnaire.....	218
4.8. Scores des axes.....	220
4.9. Analyses de régressions linéaires.....	222
4.9.1. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'acceptation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	222
4.9.2. Effet du pilotage du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.....	226
4.10. Test des échantillons appariés	230
4.10.1. Effet du pilotage du changement sur les principaux indicateurs liés à l'activité de l'entreprise.....	230
Conclusion de l'étude de cas.....	232
Conclusion du chapitre.....	233
Conclusion générale.....	235
Limites et perspectives.....	238
Références bibliographiques.....	240
Annexes.....	256
Liste des tableaux.....	264
Liste des figures.....	267
Table des matières.....	269

Note :

Pour d'éventuels éclaircissements ou résultats supplémentaires, veuillez contacter l'auteur à l'adresse e-mail suivante : **Fawzi-07-83@hotmail.com**

Résumé

Eu égard aux changements organisationnels que connaissent certaines entreprises, ce travail se veut une tentative de mise en exergue des déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel dans trois entreprises. À ce titre, nous nous sommes penchés sur l'impact du pilotage du changement organisationnel sur les entreprises en question en évaluant cette démarche à travers une étude empirique par le biais de certains indicateurs qui renseignent sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel. Les deux principaux indicateurs employés à cet effet sont l'acceptation et l'appropriation du changement organisationnel.

Les résultats obtenus révèlent que les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel diffèrent d'une entreprise à une autre. En effet, en dépit du fait que le pilotage du changement organisationnel a un effet significatif sur les indicateurs auxquels nous avons eu recours, il n'en demeure pas moins que les paramètres qui constituent cette démarche transformationnelle (Diagnostic, planification, communication, formation et résistance au changement) n'ont pas d'effet significatif simultanément sur le degré d'acceptation et/ou d'appropriation du changement des individus concernés par le pilotage du changement.

Mots clés : Pilotage du changement organisationnel, déterminants du changement organisationnel, évaluation du changement organisationnel, Appropriation du changement, Acceptation du changement.

ملخص

نظرا للتغيرات التنظيمية التي تقوم بها بعض المؤسسات، يهدف هذا العمل الى اكتشاف محددات نجاح مشروع التغيير التنظيمي في ثلاث شركات. في هذا الصدد، قمنا بدراسة ميدانية لأثر قيادة التغيير التنظيمي على المؤسسات المعنية بتقييم هذه العملية من خلال بعض المؤشرات التي توفر معلومات عن مستوى إنجاز التغيير التنظيمي. المؤشرات الرئيسية المستخدمة لهذا الغرض هي القبول وتملك التغيير التنظيمي.

أظهرت النتائج أن محددات نجاح مشروع تغيير تنظيمي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فلقد لاحظنا أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لقيادة التغيير على المؤشرات المستعملة و لكن لاحظنا أن عناصر قيادة التغيير (التشخيص، التخطيط، الاتصال، التدريب و مقاومة التغيير) لا تؤثر معنويا في نفس الوقت على درجة قبول و/أو تملك التغيير التنظيمي للأفراد المعنيين بقيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير التنظيمي، محددات التغيير التنظيمي، تقييم التغيير التنظيمي، تملك التغيير، قبول التغيير.

Abstract

Given the organizational changes that some companies undertake, in this thesis, we attempt to highlight the determinants for the success of an organizational change project in three firms. Thus, we have examined the impact of change management on these firms by assessing this approach through some indicators that provide information about the level of an organizational change achievement. The two main indicators used for this purpose are the acceptance and the appropriation of an organizational change.

The obtained results suggest that the determinants of the success of an organizational change project differ from one company to another. And, although the organizational change management has a significant impact on the indicators used in this study, the parameters constituting this transformational process (Diagnosis, planning, communication, training and change resistance) do not have a significant impact, simultaneously, on the degree of acceptance and/or appropriation of change of individuals involved in the change management.

Key words: Change management, determinants of organizational change, evaluation of organizational change, appropriation of change, acceptance of change.