

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

### Thème

Le diagnostic du changement  
organisationnel  
Cas d'Electro-Industries

Réalisé par :

M<sup>r</sup>. AIT MOULOU BELAID

M<sup>lle</sup>. AMMOUR AMAL

Dirigé par :

Mr. AMIAR HABIB



3<sup>ème</sup> Promotion

Année universitaire 2016/2017



# *Remerciements*

Nous exprimons nos remerciements à notre promoteur Monsieur AMIAR Habib pour ses conseils, ses orientations ainsi que sa disponibilité tout au long de notre travail de recherche.

Nous remercions également Madame SADOUN Hayat, chef du service contrôle de gestion pour sa contribution à la réalisation de ce travail de recherche, ainsi que tous ceux, au sein d'Electro-Industries ayant favorisé la réalisation de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion qui ont participé à notre formation. Sans oublier l'ensemble du personnel de la bibliothèque de la faculté.

Enfin nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



## *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire :*

- *A l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère, devant qui tous les mots de l'univers ne sauraient exprimer l'amour que je lui porte;*
- *A mon père ;*
- *A mes grands parents pour leurs amours, que dieu les accueillent en son vaste paradis ;*
- *A mon frère que Dieu te garde ;*
- *A Lilou, que je remercie pour ses relectures attentives et pour son soutien continu ;*
- *A la personne qui ma guidée tous au long de mes choix;*
- *A mes cousins Fethi, Kahina, Mouloud et Sihem ;*
- *A toute ma famille, en particulier Khalati ;*
- *A mes camarades : Linda, Liza, Madjid, Mahdi, Maguie, Nawalus, Sabrina, Sissi et Tina ;*
- *A mes amis : Bilal, Hamou, Naima, Radia et Yazid.*

*BELAID*

*Je dédie ce mémoire :*

- *A toute ma famille ;*
- *A toutes les personnes qui m'ont soutenu durant mes études et qui m'ont permis d'arriver là où j'en suis.*
- *Je tiens tout particulièrement à remercier ma mère et mon fiancé qui étaient à fond avec moi et qui m'ont encouragé tout au long de ma vie.*

*AMAL*

## Sommaire

<b>Introduction Générale</b> .....	5
<b>Chapitre I : Le changement organisationnel</b> .....	8
<b>Section 01 : Le changement organisationnel, définitions, typologie et historique</b> .....	9
<b>Section 02 : Les mécanismes du changement organisationnel</b> .....	17
<b>Section 03 : L'aspect humain du changement organisationnel</b> .....	24
<b>Chapitre II : Le diagnostic du changement organisationnel</b> .....	35
<b>Section 01 : La conduite du changement organisationnel</b> .....	36
<b>Section 02 : Le diagnostic et le changement organisationnel</b> .....	43
<b>Section 03 : Le diagnostic du changement et ses outils</b> .....	47
<b>Chapitre III : Diagnostic du changement organisationnel au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	67
<b>Section 01 : présentation de la structure d'accueil</b> .....	68
<b>Section 02 : Diagnostic du projet d'extension d'ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	78
<b>Conclusion Générale</b> .....	96

# **Introduction Générale**

Au cours de ces dernières années, de nombreuses entreprises, qu'elles soient de jeune PME en développement ou de grandes multinationales, qu'elles soient dans le secteur privé ou public et qu'elles soient dans une industrie de haute technologie ou non, ont été appelées à innover soit pour accroître leurs performances ou simplement pour survivre.

La mondialisation, la concurrence féroce, un environnement en perpétuel changement, les évolutions technologiques, le développement des moyens de communication, une compétition accrue et des clients en évolution, ... tous ces éléments font en sorte que beaucoup d'entreprises changent ou s'appêtent à changer de manière drastique leur organisation. Le rythme du changement subi par les entreprises et leurs employés s'accélère, le changement fait désormais partie intégrante de la vie des organisations.

Le changement organisationnel, durant ces décennies a acquis un rôle essentiel dans la démarche en sciences économiques. En effet, depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer et innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux référentiels et aux critères d'efficacité de son temps.

Mais pour que ce changement aboutisse aux résultats attendus, une conduite du changement organisationnel s'impose. Cette dernière constitue pour l'entreprise un levier de performance socio-économique important, c'est d'ailleurs l'une des raisons principales qui a fait de la conduite du changement une compétence managériale très recherchée à tous les niveaux de l'organisation. Elle offre une multitude d'outils et de méthodes pour accompagner l'entreprise durant sa transformation.

Il n'est guère contestable que dans la conduite du changement organisationnel, la phase du diagnostic est la plus importante puisqu'elle constitue le point de départ de cette démarche, de sorte que l'on peut se demander **comment réaliser le diagnostic du changement organisationnel ?** L'importance de cette problématique s'est d'ailleurs avérée au cours des travaux préparatoires de la présente étude.

L'exploitation des sources abondantes consacrées à la matière devrait permettre de répondre à une série d'interrogations inhérentes au sujet :

- Quels outils utilisés?
- Comment procéder à un changement?
- Quels sont les étapes du diagnostic?

Intitulé "**Diagnostic du changement organisationnel**", ce mémoire tend ainsi à démontrer que le diagnostic est important pour un projet de changement : pour faire un diagnostic, une démarche s'impose et un ensemble d'outils est à utiliser.

Pour répondre à la problématique et aux questions posées et mieux comprendre notre thème, nous avons organisé notre travail comme suit : un premier chapitre consacré au changement organisationnel : notions et concepts, où l'on observe des généralités sur le changement organisationnel, un deuxième chapitre qui traite de la conduite du changement organisationnel et plus particulièrement du diagnostic et de ses outils, quant au troisième et dernier chapitre, il présente le diagnostic du changement organisationnel réalisé au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES.

# **Chapitre I**

## Le changement organisationnel

## **Introduction**

Le changement organisationnel est un phénomène de plus en plus répandu dans les entreprises modernes ; les opportunités technologiques, la libération des marchés au niveau mondial et les cycles de vie des produits toujours plus courts sont les causes les plus souvent citées pour expliquer ce phénomène. La réalité économique actuelle fait entrer les entreprises dans un tourbillon de changement permanent auxquels il faut pouvoir s'adapter.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord définir le changement organisationnel et ses origines, étudier les différents mécanismes du changement organisationnel et pour finir aborder l'aspect humain de ce dernier.

### **Section 01 : Le changement organisationnel, définitions, typologie et historique.**

Quoique l'utilisation du concept changement est très répandue, mais il reste très souvent pas bien défini. La question qui se pose réellement est de savoir de quel type de changement parle-t-on véritablement ?

#### **1.1. Définitions**

En sciences économiques, le changement est toujours un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois s'ajuster, s'adapter et transformer »<sup>1</sup>

Vu les nombreuses définitions souvent contradictoires qui entourent ce concept, il est nécessaire d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement et du changement organisationnel.

##### **1.1.1. Définition de l'organisation**

L'organisation est définie comme étant l'ensemble des activités coordonnées qui ont pour objet d'établir et de maintenir les meilleures conditions de travail dans toutes les entreprises, dans tous les services publics et privés.

Les organisations sont des systèmes sociaux créées par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts.

---

<sup>1</sup> BEAUDOIN, (P) : *la gestion du changement : une approche stratégique de l'entreprise en mutation, stratégie d'entreprise*, édition l'organisation, Paris, 1990, p.43.

Sur le plan technique, l'organisation peut être définie comme la combinaison harmonieuse de l'ensemble des moyens nécessaires au fonctionnement d'une entreprise en vue d'obtenir le meilleur rendement.

### 1.1.2. Définitions du changement

Le changement serait « 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 »<sup>2</sup>.

Le changement est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>3</sup>.

« Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie »<sup>4</sup>.

« Une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. »<sup>5</sup>.

A partir de ces nombreuses définitions, nous pouvons conclure que le changement est une remise en cause de l'existant et cela sur tous les plans aussi bien managérial, stratégique, contractuel, que culturel et cela de manière volontaire ou sous la contrainte.

### 1.1.3. Définitions du changement organisationnel

Pour le changement organisationnel nous retiendrons deux (02) définitions qui nous paraissent les plus perspicaces :

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

---

<sup>2</sup> BELANGER, (L) & al : *la dimension humaine des organisations*, édition Gaétan Morin, Paris, 1994, p.357.

<sup>3</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : *le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition presse de l'université de Québec, Québec, 1997, p.20.

<sup>4</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, édition Dunod, Paris, 1998, p.6.

<sup>5</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement pilotage*, édition Dunod, Paris, 2007, p.6.

<sup>6</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R), op.cit. p.20.

Le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »<sup>7</sup>.

De ces définitions, deux (02) éléments ressortent, le premier est que le changement organisationnel est un concept qui englobe un ensemble de mutations dynamiques internes qui permettent à une organisation d'évoluer vers une situation convoitée jugée meilleure. Le second élément est qu'un changement organisationnel implique des personnes dont le jugement et la perception déterminera le succès ou non de ce dernier.

#### **1.1.4. Distinction entre changement et transition**

Nous allons voir cet exemple « Le changement est objectif. C'est une situation nouvelle, concrète factuelle, observable et datée dans le temps. Quand nous sommes passés du franc à l'euro, nous avons changé. Le 31 décembre 2011, nous avons des francs dans nos poches, des euros le 1<sup>er</sup> janvier 2012. La transition, elle sera terminée lorsque tout un chacun arrêtera de convertir les euros en francs »<sup>8</sup>.

Un autre exemple pour mieux faire la distinction : quand un algérien voyage aux USA<sup>9</sup>, dès le moment de son atterrissage à l'aéroport, il est six (06) heures de moins qu'en Algérie. Il retarde sa montre, il a changé d'heure. Mais la transition ne sera terminée que lorsque son horloge biologique sera réadaptée ; ne plus se réveiller à quatre (04) heures du matin en pensant que la nuit est terminée.

Donc la transition dure plus longtemps que le changement. Elle représente le temps nécessaire pour que les acteurs du changement l'assimilent.

## **1.2. Historique du changement organisationnel**

Christiane Demers (1999) énumère trois (03) grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. La première se situe à la fin de la seconde guerre mondiale, la deuxième à la fin des années 70 et enfin la période actuelle qui commence dès les années 80. Pour chacune de ces périodes, le contexte sociologique et économique qui l'entourent et les principales

---

<sup>7</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : op.cit, p.98.

<sup>8</sup> DELAVALLEE, (E) : *les 10 règles d'or du changement : une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations*, édition Eyrolles, Paris, 2014, p.9.

<sup>9</sup> USA : Etats Unies d'Amérique.

perspectives théoriques qui en ressortent sont décrits. Comme le montre le tableau ci-dessous (tableau n°01) :

**Tableau n°01 : Synthèse de l'historique du changement.**

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synonyme de progrès,</li> <li>- De développement organisationnel ;</li> <li>- De croissance et d'adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Théorie de la croissance ;</li> <li>- De cycle de vie ;</li> <li>- De la contingence ;</li> <li>- De développement organisationnel.</li> </ul>
2. Fin des années 70	<p>Récession et décroissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise pétrolière 1973 ;</li> <li>- Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus discontinu et révolutionnaire ;</li> <li>- Evénement dramatique ;</li> <li>- Une crise dans la vie de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche de l'écologie des populations ;</li> <li>- Approche configurationnelle ;</li> <li>- Théorie culturelle et cognitive ;</li> <li>- Théorie de l'équilibre ponctué.</li> </ul>

<p><b>3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle</b></p>	<p>Crises de toutes natures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence accrue ;</li> <li>- Précarisation de l'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation ;</li> <li>- L'affaire de tous les membres de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie de l'apprentissage ;</li> <li>- Théories évolutionnistes ;</li> <li>- Théorie de la complexité (théorie du chaos) ;</li> <li>- Les approches constructives.</li> </ul>
--	--	--	---

**Source** : ZID, (Rim) : *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, 2006, p.21.

➤ **Fin de la seconde guerre mondiale :**

Pour le changement, cette période est reconnue comme étant une période de croissance et d'adaptation. Pendant cette période d'après guerre et jusqu'au milieu des années 70 l'économie mondiale a connu une croissance miraculeuse ; pendant ces années glorieuses les changements les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Ces mutations sont ici synonymes de progrès car l'environnement y est favorable et prévisible.

➤ **Fin des années 70 :**

Aussi nommée période de la mort ou de la transformation. Elle est dite période de la loi marché ; celle-ci a été marquée par une récession économique due principalement aux deux crises pétrolières (1970 et 1973), mais aussi l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène mondiale au début des années 80 et les premières privatisations des sociétés de l'Etat voient le jour. Tous ces facteurs ont fait de la mutation un événement dramatique et négatif, le changement est devenu synonyme de crise pour une organisation car il était plus radical et touchait à la culture même d'une organisation. Contrairement à la première période, ici les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.

➤ **Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle :**

Dite période d'apprentissage et d'évolution elle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les licenciements massifs. Le changement ici fait partie de la réalité quotidienne d'une organisation, il y devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi continu et durable. Aujourd'hui le changement s'apparente à un vécu quotidien et à un apprentissage continu permettant l'innovation, ce n'est plus un événement rare et bouleversant, il fait alors parti de la routine. Le dirigeant n'est plus le seul initiateur du changement, mais chacun des membres de l'organisation est susceptible de l'initier. Le changement maintenant est l'affaire de tous.

### 1.3. Typologie du changement organisationnel

La typologie du changement organisationnel, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question, d'où la multitude de sortes qu'on peut en trouver. En effet les changements peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Dans ce qui suit nous allons présenter les différentes approches d'un certain nombre d'auteurs qui se sont penchés sur la question.

Grouard et Meston (1998) donnent deux (02) types de changements, Ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, volontaire, souhaité, choisi, etc. est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci»<sup>10</sup>. Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci»<sup>11</sup>.

En général, le changement provoqué est perçu comme plus confortable et plus efficace, les acteurs ont plus de temps pour se préparer au changement et ont plus de marge de manœuvre, ce qui le rend plus facile à accepter. Ce type de changement ne se heurte pas aux résistances et à d'autres formes de blocages. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre et se retrouvent contraints de bouleverser leurs habitudes et leur quotidien dans un laps

---

<sup>10</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : op.cit, p.9.

<sup>11</sup>Idem, p.9.

de temps très court. Très souvent, la survie de l'entreprise en dépend ce qui met une pression supplémentaire sur les acteurs de l'organisation. Afin de mener à bien un projet de changement, une adhésion des parties concernées est nécessaires et cela dès le commencement.

D'autres auteurs comme Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire, un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce. Dont le sens est très proche du changement imposé décrit par Grouard et Meston (1998). Ce type de changement est généralement initié par les dirigeants d'une organisation en situation de crise, une telle brutalité est nécessaire afin de briser l'inertie et réduire les coûts qui pourraient être liés au passage d'une configuration à une autre.

De leurs coté, Watzlawick et ses collaborateurs proposent de distinguer deux (02) types de changement :

« Le changement de type 1 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 »<sup>12</sup>.

« Le changement de type 2, lui, consiste à modifier la norme elle-même. Il provient nécessairement de l'extérieur du système »<sup>13</sup>

Le changement de type 1 est l'accélérateur d'une voiture qui permet d'aller plus vite mais conserve le même régime. Par contre, le changement de type 2 c'est de changer le régime de la voiture et passer à un niveau supérieur.

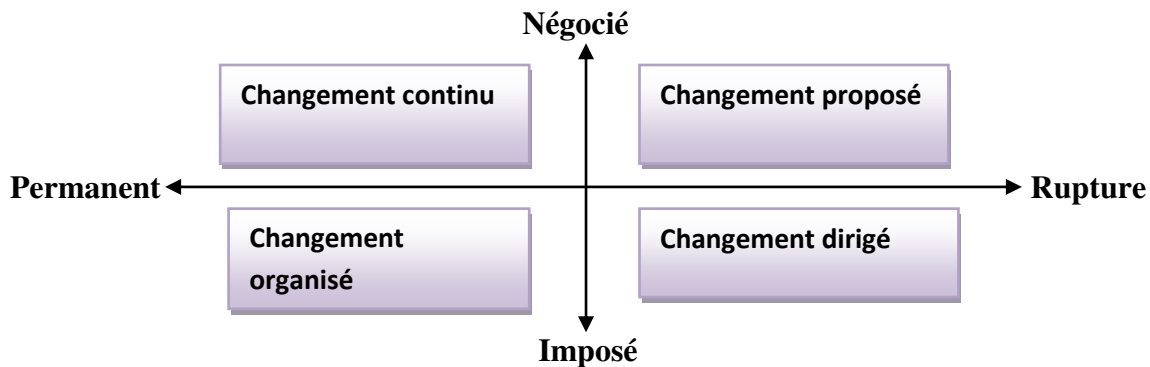
Quant à Autissier et Moutot (2010), ils ont mis en place une matrice des changements en prenant en compte les travaux de plusieurs auteurs qui traitent du changement. Cette matrice illustre quatre (04) types de changements. Cette typologie est caractérisée par deux (02) dimensions majeures le mode d'imposition choisi (négocié ou imposé) et l'aspect temporel du changement. Ces deux dimensions ont permis d'avancer la matrice suivante (figure n°01) :

---

<sup>12</sup> DELAVALLEE, (E) : op.cit, p.7.

<sup>13</sup>Idem, p.7.

**Figure n°01 : La matrice des changements.**



**Source :** AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *la conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues de travaux d'auteurs fondateurs*, édition Dunod, Paris, 2014, p.12.

### **Changement continu**

Le changement émerge au sein d'une organisation de manière spontanée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. Dans ce cas de figure les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre les individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes.

### **Changement proposé**

Le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus. Les acteurs peuvent choisir les méthodes à utiliser et les ressources à déployer afin de réaliser le changement.

### **Changement dirigé**

Le changement est initié par les dirigeants qui laissent aux acteurs une marge de manœuvre assez faible. Ce type de changement privilégie l'action à la discussion et au compromis.

### **Changement organisé**

Le changement organisé offre aux acteurs une possibilité d'expression mais au même temps impose un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis.

#### 1.4. Les dimensions du changement

Trois (03) dimensions majeures caractérisent le changement :

- La profondeur du changement ;
  - La rapidité du changement ;
  - Le mode d'imposition choisi.
- a. La profondeur du changement : elle caractérise le degré d'impact du changement sur la réalité de l'organisation que se soit de manière « cosmique » (superficielle) ou de manière « profonde » avec toutes les nuances possibles qui existent entre les deux extrême.
- b. La rapidité du changement : La rapidité du changement est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. La durée doit être appropriée à la profondeur du changement et à la capacité d'adaptation de l'organisation au changement.
- c. Le mode d'imposition choisi : La manière dont le changement est initié peut varier d'une imposition forte à un consensus total. Même si le changement est imposé, il exige pour réussir vraiment d'atteindre ensuite un certain niveau de consensus.

### Section 02 : Les mécanismes du changement organisationnel

Après la présentation des notions globales qui concerne le changement organisationnel dans la section précédente. Nous allons nous pencher sur les facteurs déclencheurs qui engagent l'organisation dans un processus de changement organisationnel mais aussi les dimensions et les approches de ce dernier.

#### 2.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Deux (02) types de facteurs peuvent être à l'origine du changement :

##### 2.1.1. Les facteurs externes :

En général, les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel l'organisation évolue ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998)<sup>14</sup> ont identifié six (06) principaux facteurs externes, facteurs qui sont à l'origine du changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et pour finir l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

Pour Rondeau (1999), quatre (04) forces conditionnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

➤ Les changements économiques

L'ouverture de l'économie de plusieurs pays dans le monde a pour principale conséquence la globalisation de la concurrence, qui oblige les organisations à recourir à des techniques de fabrication plus fiables et plus sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation des personnels, et par la suite, la modification de l'organisation du travail.

➤ Les changements politiques

En effet, l'environnement politique de ces dernières années se caractérise par une déréglementation des marchés et une diminution des structures de contrôle de l'État. Il entraîne l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement et donc de nouvelles formes d'organisations voient le jour.

➤ Les changements technologiques

Au jour d'aujourd'hui, la technologie connaît une expansion incroyable et avance à un rythme effréné, elle touche tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus complexe. Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature du travail. Les technologies de l'information et de la communication ont un impact sur la façon dont les organisations opèrent, sur la manière dont les managers et les employés font leur travail, et même sur la façon dont les entreprises mettent au point leurs stratégies.

---

<sup>14</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : op.cit.

➤ Les changements sociaux

Aujourd'hui l'organisation se trouve contrainte de s'adapter au changement social, qui se traduit par l'adoption de nouvelles valeurs, de nouveaux goûts et de nouvelles attentes sociales, sous peine de voir sa souveraineté et sa pérennité lui glisser entre les doigts. Cette adaptation se manifeste par l'introduction de nouveaux systèmes de gestion, orientés souvent par des normes sociales et l'analyse des facteurs socio-économiques, auxquels, elle se sent plus vulnérable.

**2.1.2. Les facteurs internes :**

Généralement, les facteurs externes sont reliés aux facteurs internes, car ils agissent comme éléments déclencheurs du changement. Les facteurs internes peuvent apparaître dans l'organisation toute entière ou dans une de ses parties (unités ou services) et sont le plus souvent associés à l'organisation elle-même.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux (02) types de facteurs internes, le premier est le développement de l'entreprise et sa croissance, le second est la vision du dirigeant.

Pour comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer, l'identification des facteurs internes et externes qui sont les événements déclencheurs du changement est primordiale. L'analyse de ces facteurs permet d'aboutir à une vision globale du changement organisationnel et permet de mieux le gérer et le juger. Précisons aussi que le changement peut venir d'une combinaison de causes internes et externes, ce qui suppose qu'il peut ne pas être relié à une cause unique.

**2.2. Les principes fondamentaux du changement organisationnel**

Lors d'un changement dans une organisation une zone de déséquilibre est provoquée, elle crée des ravages assez importants si elle n'est pas en partie contrôlée ou du moins comprise dans ses principes fondamentaux.

Peu importe son intensité ou sa cible, le changement implique quatre (4) principes qui, une fois connus et compris, s'avèrent très équilibrants :

- a. **Le principe de globalité :** le changement demande d'agir conjointement sur ce qui compose l'entreprise et ce qui l'anime.

- b. Le principe de rupture :** Le changement n'est pas confortable, il crée de l'inquiétude, des tensions et des désagréments. Dans certains cas, l'adaptation de l'entreprise sera facile, dans d'autres elle sera un quasi-traumatisme. Le caractère instable est nécessaire, il amène une gestion positive des opportunités et des risques.
- c. Le principe d'universalité :** le changement requiert la participation de tout le personnel de l'entreprise pour obtenir durabilité et efficacité. L'universalité demande que chacun propose, décide, agisse et soit responsable, en fonction de sa position dans l'entreprise.
- d. Le principe d'indétermination :** le changement peut être guidé, mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. La méthode utilisée pour gérer le changement doit être flexible et souple tout en étant précise et rigoureuse.

### 2.3. Les modèles du changement organisationnel

Les différents modèles du changement organisationnel sont les suivant :

#### ➤ **Le modèle de K.LEWIN (1958)**

En théorie des organisations, la notion de changement organisationnel a fait l'objet de développements importants dont le premier marquant a été proposé par K. Lewin (1958) et qu'on retrouve dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel. Dans son modèle Lewin distingue trois phases : le dégel, la transition et le regel.

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. C'est une phase d'assouplissement d'ouverture.

La deuxième phase du modèle de Lewin qui est la transition correspond à une phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

La dernière phase qui est le regel ou la recristallisation correspond à la phase de changement proprement dite.

➤ **Le modèle de GROUARD et MESTON (1998)**

Pour ces deux auteurs le processus de gestion du changement repose sur dix (10) clés :

**Clé 01 : Définir la vision**

Une bonne connaissance de l'organisation et de son environnement est primordiale dans la définition de la vision. Cette dernière est le repère que les responsables du changement vont utiliser pour piloter le processus et de s'assurer de son bon déroulement.

Cette étape joue un rôle crucial dans l'adhésion des acteurs au projet du changement, car pour eux, connaître la vision et comprendre les objectifs de ce projet constitue un premier pas pour le mener à bien.

**Clé 02 : Mobiliser**

Une fois la vision bien définie vient le processus de mobilisation. Cette clé poursuit cinq (05) objectifs :

- Créer l'appropriation de la vision ;
- Bâtir le changement avec et sur les hommes ;
- Libérer les énergies ;
- Confirmer les enjeux du processus de changement ;
- Construire la structure du processus de changement.

**Clé 03 : Catalyser**

Cette étape s'agit concrètement de mettre en place une structure de pilotage du projet de changement, constituée de :

- La direction générale ;
- L'équipe de facilitation du changement ;
- Les équipes de compétences ;
- Les divisions opérationnelles et fonctionnelles ;
- Les équipes support.

Cette clé a pour vocation d'accélérer le processus de changement au sein de l'organisation.

**Clé 04 : Piloter**

Il s'agit de définir un système de pilotage qui permet de s'assurer que le processus de changement suit l'enchaînement voulu, d'orienter les efforts et de prévenir des dysfonctionnements et d'éventuels écarts.

**Clé 05 : Concrétiser**

La concrétisation est le passage de la situation actuelle à la situation visée.

**Clé 06 : Faire participer**

Afin d'obtenir la participation de tous et profiter de la richesse que constitue la diversité des personnes, les dirigeants de l'organisation doivent le plus souvent guider et non gérer leurs collaborateurs et accorder le droit à l'erreur car le changement est synonyme d'apprentissage. La participation de tous les acteurs est d'un enjeu capital, car elle aide à convaincre même les plus réticents à s'impliquer dans le projet.

**Clé 07 : Gérer les aspects émotionnels**

Pour gérer ces aspects émotionnels, les dirigeants doivent au cours du processus de conduite de changement établir un diagnostic de la situation actuelle, identifier et suivre les pôles de résistances et de blocage, et enfin élaborer des stratégies pour contrecarrer ces résistances et blocages.

**Clé 08 : Gérer les enjeux de pouvoir**

Pour réussir un changement, une répartition cohérente du pouvoir est capitale. Certains individus peuvent être amenés à résister ou à infléchir le changement dans un sens qui leur serait favorable, c'est là qu'il faudra réorienter le pouvoir vers les objectifs visés, cette orientation s'avère nécessaire pour la réussite du changement.

**Clé 09 : Former et coacher**

Une acquisition de nouvelles compétences ainsi que de nouveaux comportements et modes de pensée est requise lorsqu'un changement s'opère. La formation et le coaching occupent donc une place importante dans le processus du changement qui aboutit à une dynamique d'auto-apprentissage.

### **Clé 10 : Communiquer**

Durant le processus du changement, la communication doit être extrêmement intense sur les plans internes et externes. La communication permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus mais également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère.

#### ➤ **Le modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER (2003)**

Dans leurs travaux, ces auteurs distinguent trois (03) grandes phases : l'éveil, la transition et la ritualisation.

##### **a. L'éveil**

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. Ce stade, crucial pour la réussite du changement, débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la transition est amorcée.

##### **b. La transition**

C'est la phase durant laquelle les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, elle signe la rupture avec les anciens mécanismes qui n'ont plus leur place. Cette période est généralement synonyme d'insécurité et d'anxiété. Le passage vers de nouveaux mécanismes déclenche deux (02) processus interdépendants :

- La désintégration : correspond à un processus progressif durant lequel les anciennes pratiques jugées obsolètes laissent place à de nouvelles pratiques ;
- La reconstruction : Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue, engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement. Ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elle-même.

##### **c. La ritualisation :**

La ritualisation est une phase au cours de laquelle les nouvelles pratiques commencent à se stabiliser, les conflits s'estompent, les individus développent graduellement les automatismes et retrouvent un niveau d'efficacité plus élevé. «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 »<sup>15</sup>.

### **Section 03 : L'aspect humain du changement organisationnel**

Dans cette section, nous allons nous intéresser à l'aspect humain du changement, c'est-à-dire, les personnes concernées par ce changement, les différentes réactions qui peuvent y avoir et comment les gérer ? Car comme nous l'avons précédemment si bien expliqué la réussite d'un projet de changement ne peut être envisagé que si les personnes concernées y adhèrent et s'impliquent suffisamment dans le projet.

#### **3.1. Les acteurs du changement organisationnel**

Dans cette partie de la section, nous allons inventorier les divers acteurs qui interviennent dans l'effort de changement ainsi que les rôles joués par chacun d'entre eux. Habituellement nous avons deux (02) grands types d'acteurs participant au scénario de changement : les agents du changement et les destinataires de ce dernier.

##### **3.1.1. Les agents du changement :**

Un agent de changement est « toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement »<sup>16</sup>. Donc cette catégorie regroupe les acteurs qui font des gestes concrets visant l'introduction du changement. Les personnes de ce groupe peuvent jouer une diversité de rôles, selon la phase ou les actions en cours, parmi lesquels ceux d'initiateurs, de concepteurs / planificateurs, d'exécutants ou d'évaluateurs.

- **Les initiateurs** : Ce sont ceux qui s'activent pour exprimer la nécessité que des actions de changement soient entreprises. Ces personnes engagent des actions avec l'espoir que celles-ci entraînent la venue des changements qu'elles souhaitent voir advenir.
  
- **Les concepteurs et planificateurs** : Ce sont ceux qui travaillent à concevoir et à articuler les composantes de l'organisation pour mettre en place un plan d'actions et les outils à employer.

---

<sup>15</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : op.cit. p.36.

<sup>16</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : op.cit. p.142.

- **Les exécutants** : Cette catégorie regroupe les acteurs qui exécutent et mettent en œuvre les détails du plan d'actions élaboré sur le plan pratique.
- **Les évaluateurs** : Ce sont les personnes qui ont reçu le mandat et qui prendront l'initiative d'évaluer à quel degré le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs et si la situation a été améliorée.

### 3.1.2. Les destinataires du changement :

Les destinataires du changement sont définis comme étant « les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus du changement. Ce sont donc ces personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement. »<sup>17</sup>.

Les destinataires assurent l'un ou l'autre des rôles suivants :

- Les destinataires terminaux ;
- Les destinataires relais.

- **Les destinataires terminaux** : C'est la catégorie d'acteurs qui est principalement et ultimement visée par le projet de changement, dans certains cas de figure, faire appel à des destinataires intermédiaires s'avère nécessaire.
- **Les destinataires relais** : Ce sont ceux à qui s'adressent les agents du changement en espérant qu'ils agissent autant qu'intermédiaires, directement ou indirectement, auprès des destinataires terminaux afin de les influencer de façon positive pour adhérer au projet de changement.

### 3.2. Les réactions au changement :

Face au changement, plusieurs réactions peuvent être observées car chaque individu réagit différemment à ce chamboulement. Voici les principales réactions des acteurs observées :

La passivité : se plier aux exigences de la situation.

La rébellion : se manifeste par une opposition et des revendications.

La spontanéité : c'est une opposition naturelle, une réaction non intentionnelle.

---

<sup>17</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : op.cit, P.142.

L'ingéniosité : éviter le changement par diverses manœuvres.

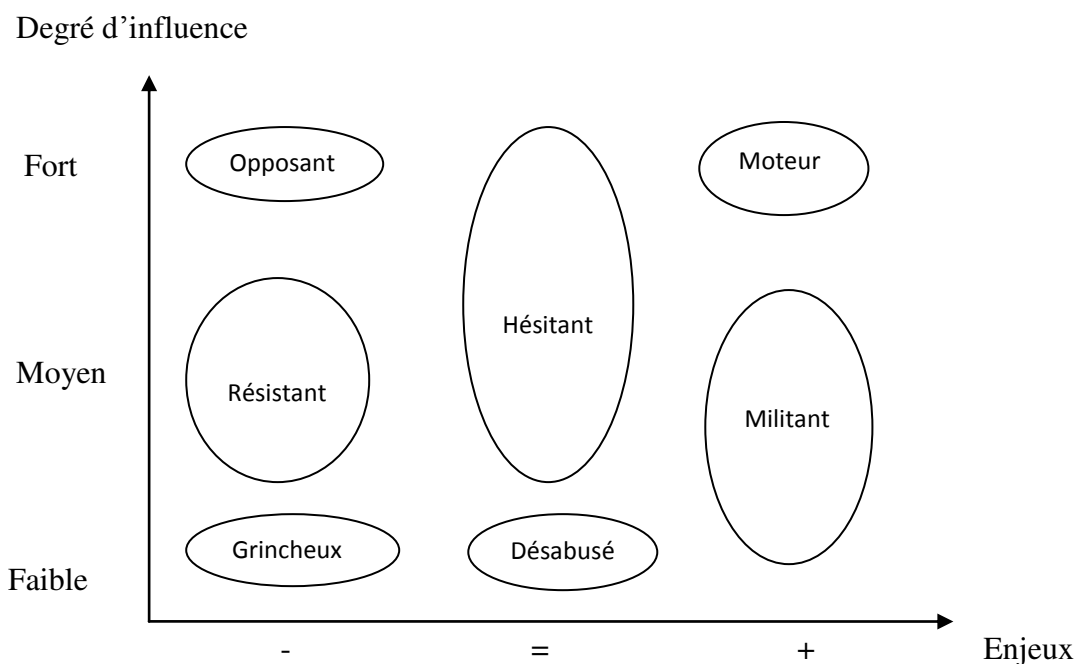
L'adaptation : intégrer le changement comme une occasion de progression professionnelle et de développement personnel soit directement soit après être passé par un ou plusieurs états cités ci-dessus.

L'extrémisme : se manifeste par des violences, c'est une option comportementale rare mais à prendre en considération et à prévenir.

Pour sa part, Delavallée recense les sept (07) grands comportements types face au changement en croisant le degré d'influence (capacité à impacter) et les enjeux (ce qu'on le risque de gagner ou de perdre).

Ces comportements sont adoptés par les individus face un changement donné à un moment précis.

**Figure n°02 : Typologie des comportements face au changement.**



**Source :** DELAVALLEE, (E) : *les 10 règles d'or du changement : une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations*, édition Eyrolles, Paris, 2014, P.57.

Grincheux : de son point de vue, il est perdant. Il fait des critiques incessantes pour exprimer sa frustration, vu qu'il n'a pas une influence.

Résistant : avec des enjeux négatifs et une influence moyenne, il ne peut pas s'opposer frontalement mais essaye de freiner la mise en œuvre du changement.

Opposant : vu qu'il a forte influence et considère qu'il est perdant avec le changement, alors il s'oppose.

Désabusé : il est ni perdant ni gagnant et possède aucun degré d'influence.

Hésitant : il est indécis et garde une certaine neutralité pour un moment donné.

Militant : il estime qu'il a beaucoup à gagner mais n'a pas une forte influence, alors il encourage le changement.

Moteur : avec des enjeux positifs et un degré d'influence fort, il lance et conçoit le changement.

### **Gérer les comportements**

Ne pas ignorer les grincheux, même si leur degré d'influence est faible. Il faut éviter de les mettre dans des groupes de travail et limiter leur expression publique.

Etre tangible avec les résistants ; négocier avec eux et leur offrir des contreparties en acceptant le changement.

Ne pas donner une attention exagérée pour les opposants. Même si leurs menaces sont désagréables, mais ça ne sert à rien de trop se focaliser sur eux vu que leur opposition est systématique.

Les désabusés sont ni source de réussite ni source d'échec.

Bien surveiller les hésitants qui sont nombreux au début, car le changement est souvent pas claire. La réussite du changement dépend de cette catégorie : soit ils deviennent des opposants, soit des militants. Pour en faire des militants, il faut une bonne argumentation et une communication régulière.

Profiter de l'énergie des moteurs et des militants et l'utiliser. Les moteurs peuvent être de bons candidats pour piloter le changement et de bons ambassadeurs pour le promouvoir, leur degré d'influence permet de contrecarrer celui des opposants. Les militants sont un bon moyen de diffusion d'une bonne image du changement.

### 3.3. Les résistances au changement

« Changement et résistance au changement sont comme les deux faces d'une même pièce, irrémédiablement liées »<sup>18</sup>.

Lors d'un changement, les habitudes sont bouleversées et l'équilibre est perdu, ce qui pousse les acteurs du changement à s'agripper à l'état actuel, donc à résister.

#### 3.3.1. Définition de la résistance au changement

Plusieurs définitions existent :

La résistance au changement est «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement»<sup>19</sup>.

Elle est définie comme «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»<sup>20</sup>.

Suivant ces définitions, les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles se traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent ralentir parfois la réussite du changement organisationnel. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces résistances doivent être considérées comme des réponses raisonnables de la part des acteurs du changement. Du coup, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer.

#### 3.3.2. Les origines de la résistance :

Il existe diverses sources de résistance au changement. Collerette, Delidle et Perro (1997)<sup>21</sup> les regroupent en trois (03) catégories : les résistances liées à la personnalité, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction.

---

<sup>18</sup> BAREIL, (C) et SAVOIE, (D) : *gérer le volet humain du changement*, édition transcontinental, Paris, 1999, p.151.

<sup>19</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : op.cit, p.94.

<sup>20</sup> BAREIL, (C) et SAVOIE, (D) :op.cit, p.151.

<sup>21</sup> COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : op.cit, p.42.

### **Les résistances liées à la personnalité :**

➤ Les habitudes

Pour un individu, une habitude est plus facile à acquérir qu'à perdre. Les individus n'aiment pas changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles.

➤ La peur de l'inconnu

La résistance des individus face au changement est souvent fondée sur une crainte de l'inconnu nourrie par des doutes sur l'aptitude ou les capacités personnelles à réaliser un travail. Malgré de belles promesses des promoteurs du changement, il demeure des zones d'incertitudes car accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes et ou de mauvaises surprises.

➤ La satisfaction des besoins

Le changement bouleverse l'équilibre des besoins des individus concernés. Du coup, plus un changement compromettra la satisfaction des besoins, plus il suscitera des résistances des intéressés.

### **Les résistances liées au système social**

➤ La conformité aux normes

Tout système est régi par des normes et lors de tout changement l'équilibre de ces normes est bouleversé, contrariant ainsi des individus à se conformer aux nouvelles normes.

➤ Les intérêts et les droits acquis

Le changement modifie la répartition du pouvoir au sein d'une entreprise. La peur de perdre le pouvoir et les acquis pousse les personnes à vouloir maintenir l'équilibre actuel.

### **Les résistances liées au mode d'introduction.**

➤ Le respect des personnes

Lorsqu'un changement est initié sans tenir compte du point de vue des acteurs du système, ces derniers peuvent tout simplement ne pas se sentir concernés et refuser d'adhérer à la philosophie du projet. C'est pour cela qu'il faut initier les personnes au changement.

➤ Le temps et les moyens fournis pour s'adapter

Le changement exige souvent du temps, des moyens et des ressources matérielles dans son déroulement. Une insuffisance de ce côté conduit à la résistance.

➤ La crédibilité des dirigeants

Le manque de confiance dans les stratèges qui amènent le changement, soit par la méconnaissance des intentions du changement soit par les expériences passées.

### 3.3.3. Gérer les résistances

Tout d'abord, nous voulons préciser que ces résistances sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

Savoir surmonter la résistance au changement nécessite d'abord la compréhension des situations qui ont généré le changement.

Dans sa méthode, K. Lewin (1951) considère le changement comme un équilibre dynamique de forces (les diverses résistances au changement). Alors pour introduire un changement, il convient d'abord, d'agir pour modifier l'équilibre de ces forces, et pour cela, il adopte l'approche suivante qui se présente en trois (03) phases :

- Augmenter la force des pressions vers le changement ;
- Réduire ou supprimer complètement les forces de résistance au changement ;
- Changer la direction d'une force, c'est-à-dire transformer une force de résistance en une pression favorable au changement.

Ce modèle, présente deux (02) avantages essentiels :

- En premier lieu, il oblige les managers à analyser la situation dans laquelle ils se trouvent. En apprenant à diagnostiquer les forces du changement, les managers devraient rechercher la compréhension des aspects propres à toute situation propice au changement ;
- En second lieu, il met en évidence les facteurs qui peuvent être changés et ceux qui ne le peuvent pas.

A partir de cette analyse, le manager commence à agir sur les résistances les plus faciles à réduire ou à supprimer. Et afin, de changer les comportements nous allons voir une démarche qui consiste à gérer et à diriger soigneusement le changement à travers un processus qui s'applique en trois étapes : déverrouiller, modifier et reverrouiller.

a) Déverrouiller : c'est la première étape de la démarche. Il s'agit généralement, de réduire les forces qui perpétuent le comportement de l'organisation tel qu'il est.

b) Modifier : cette étape conduit à l'adoption de nouveaux comportements, valeurs et attitudes grâce à des changements introduits dans les structures et les procédures de l'organisation.

c) Reverrouiller : la dernière étape consiste à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation.

Par ailleurs D. Pemartin (1996) souligne qu'il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information, l'institutionnalisation du changement, donner du sens et de la visibilité et la participation des salariés.

a) La formation : le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. La formation est indispensable, car elle permet aux individus d'actualiser leurs connaissances, Et cet apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite. Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec le désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits.

b) La promotion : c'est aussi un moyen efficace pour lutter contre la résistance au changement, dans la mesure où elle devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc. En effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité.

c) L'information : elle est un moyen essentiel pour faire adhérer les personnels au changement. Il faut informer les salariés du changement en continu et les entraîner à l'adhésion en multipliant les communications orales et écrites, car les personnels attendent de l'information, aiment être informés de la situation et n'aiment pas des dirigeants imprévisibles qui agissent et décident seuls. Avec un manque d'information, même motivés les salariés ne savent pas comment faire pour réussir à

satisfaire leur chef. Les salariés n'ont pas seulement un besoin d'être informés mais aussi un besoin d'informer, du coup il faut favoriser un échange d'informations.

d) L'institutionnalisation du changement : c'est à dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement, ce qui impliquera des réaménagements futurs. Ainsi, nous pouvons dire que les époques où une entreprise pouvait se contenter d'aborder les problèmes à court terme sont révolues.

e) Donner du sens et de la visibilité : expliquer la nécessité du changement, présenter ses raisons et ses conséquences sur l'organisation et sur les individus et présenter ce qui va changer et ce qui ne le sera pas.

f) Participation des salariés : avec le temps, on a remarqué que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à sa conception.

Donc pour éviter cette résistance au changement, le changement doit être source d'avantages et de profit pour les individus. Il faut communiquer informer faire des concertations et réaliser des formations, leur fruit ne se voit pas mais s'ils ne sont pas fait les individus s'offusquent.

### **3.4. Les facteurs de succès et les causes d'échec du changement**

Lorsqu'un changement est enclenché, plusieurs aspects entrent en considération pour sa réussite ou son échec.

#### **3.4.1. Les facteurs de succès d'un changement :**

Le changement est une démarche qui accompagne une entreprise tout au long de sa vie, sans changement une organisation ne peut survivre. La question qui reste à résoudre c'est comment réussir un changement ?

J. R. Schermerhorn (1994) voit que la réussite du changement se base essentiellement sur la perception de l'aspect humain comme instrument de réussite ; celle-ci correspond à la prise en considération du facteur humain dans le processus du changement. En ce sens, il semble nécessaire de faire adhérer au projet de changement, le plus grand nombre d'individus possible et de diffuser régulièrement les résultats obtenus. Il importe également de tracer une ligne d'orientation, par

rapport à la quelle, tous et chacun peuvent s'identifier et pour que les ressources humaines aient une vision, à la fois commune et cohérente, de la mission que s'apprête à accomplir l'entreprise.

Par ailleurs, D. Permartin (1996) perçoit la réussite du changement sous un autre aspect, selon lui réussir un changement nécessite la réponse à trois (03) conditions :

- Appréhender le changement comme un état et non comme un moment ponctuel de crise et de déséquilibre ;
- Prendre en compte les réticences au changement ;
- Créer les conditions de la réussite du changement.

➤ Appréhender le changement comme un état

Il s'agit de procéder à des changements permanents faits par des touches successives, plutôt qu'à des changements radicaux et brutaux. La pratique de micro-changements permettra à l'organisation de faire face à des évolutions et non à des révolutions et d'intégrer le changement dans la vie quotidienne de l'organisation et le rendre ainsi plus facile à accepter.

➤ Prendre en compte les réticences au changement

L'introduction d'une nouveauté s'accompagne d'une modification dans l'équilibre des forces en présence, provoquant la réticence qu'il serait inconséquent d'ignorer. Afin de garantir la réussite du changement, il est nécessaire de prendre en compte les résistances et les gérer comme expliqué dans la partie précédente de la section.

➤ Créer les conditions de la réussite du changement

M.G. Bédard & al (1995)<sup>22</sup> voient que la réussite du changement dans les organisations ne paraît possible que si les conditions suivantes sont réunies : provoquer des scénarios de changement positifs, faire des interventions réfléchies, solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité et former les cadres à la pratique du changement.

En conclusion, réussir le changement semble constituer la problématique essentielle des organisations contemporaines. Trop longtemps, l'immobilisme a été la règle. Or, les évolutions

---

<sup>22</sup> BEDARD, (M-G) & al : la gestion des organisations, éditions de la Chenelière Inc, Paris, 1995, p.16.

devraient s'inscrire dans la vie quotidienne des organisations, afin de ne pas devoir s'effectuer dans l'urgence et de ne pas être trop profondes.

### **3.4.2. Les causes d'échec du changement :**

Actuellement, la plupart des organisations entreprennent des projets de changement mais une grande majorité de ces derniers n'atteignent pas les résultats escomptés et donc échouent. Le facteur humain en est la principale cause.

Pour Autissier et Moutot (2007)<sup>23</sup>, il existe huit (08) principales causes d'échec des changements organisationnels :

1. Non-adhésion des principaux acteurs ;
2. Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes ;
3. Mauvaise formalisation des livrables des différentes parties concernées ;
4. Manque d'information sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet ;
5. Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures ;
6. Ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre ;
7. Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées ;
8. Ne pas avoir d'outils de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

L'analyse de ces facteurs d'échec montre l'importance que revêt la dimension de communication et d'explication pour que les différentes parties concernées adhèrent au changement.

## **Conclusion**

Pour les organisations modernes, le changement organisationnel est devenu important, il est perçu comme une obligation ; un passage obligé dans plusieurs cas, avec des enjeux capitaux ; il met l'avenir de l'organisation en jeu. A l'heure actuelle, le plus grand défi pour les dirigeants est de faire adhérer les individus concernés au projet de changement car comme nous l'avons répété à maintes reprises pour réussir un changement, la mobilisation d'un maximum de personnes au projet est une condition sine qua non.

---

<sup>23</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : 2007, op.cit, p.26.

## **Chapitre II**

### **Diagnostic du changement organisationnel**

## **Introduction**

Avec les bouleversements qu'il apporte, le changement ne fait pas l'unanimité et provoque des comportements de résistance de la part des acteurs. Afin de mettre en œuvre le changement, l'accompagner dans des conditions optimales de réussite et aboutir le plus rapidement aux résultats escomptés, la conduite du changement offre un ensemble de méthodes et d'outils qui permettent d'y arriver.

## **Section 01 : La conduite du changement organisationnel**

La conduite du changement organisationnel offre un ensemble de techniques pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite et afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés.

### **1.1. Définition et historique**

Qu'est ce que la conduite du changement ? Et quelle est son origine ? C'est à ces deux interrogations que nous allons répondre dans ce qui suit.

#### **1.1.1. Définition de la conduite du changement :**

La conduite du changement désigne 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 place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

La conduite du changement est « une pratique gestionnaire destinée à favoriser l'adhésion des bénéficiaires aux projets. De plus en plus utilisée pour tout type de projet, la conduite du changement s'avère être un investissement rentable »<sup>24</sup>.

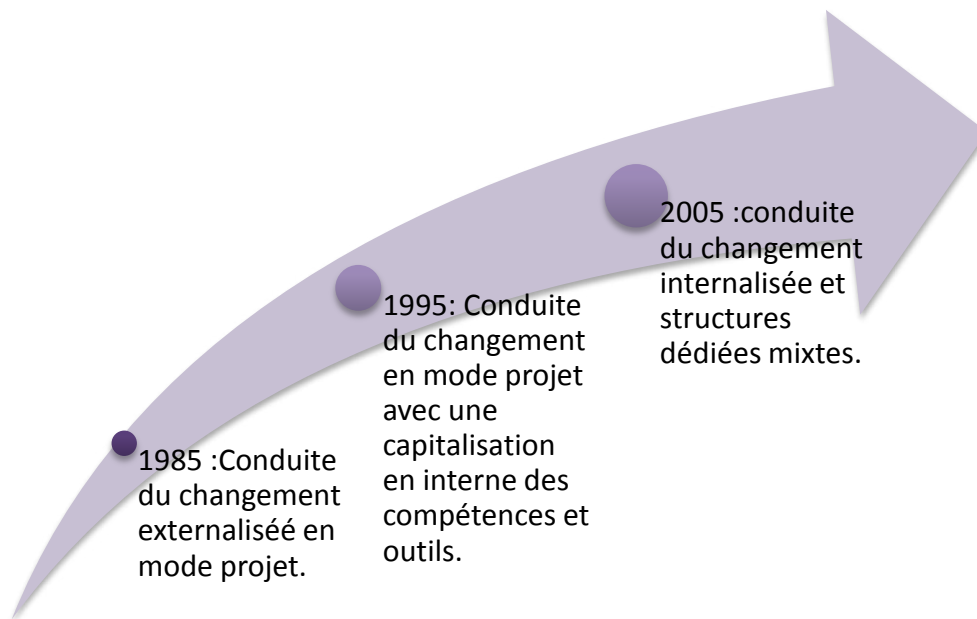
#### **1.1.2. Historique :**

Depuis le milieu des années quatre vingt (80), la conduite du changement a connu plusieurs étapes de développement. Elle a eu une évolution positive pendant ces années, avec des améliorations en continu.

---

<sup>24</sup>AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *la boîte à outils de la conduite du changement*, édition Dunod, Paris, 2013, p.6.

**Figure n°03 : Les trois ères de la conduite du changement.**



**Source :** AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M) et BENSABAA (F) : *stratégies et changement : l'hypercube du changement gagnant*, édition Dunod, Paris, 2012, P.20.

- 1985-1995 \_ la conduite du changement externalisée en mode projet : Apparu dans les années 1980 à l'occasion de la mise en œuvre de projets informatiques, la conduite du changement a d'abord été une technique mobilisée uniquement pour des projets et par des cabinets de conseil externes. Cette première étape est communément appelée : conduite du changement externalisée, en mode projet. La conduite du changement instrumentée se limite à produire des kits de communication et de formation pour accompagner les principaux bénéficiaires du changement.
- 1995-2005 \_ la conduite du changement projet et compétences : Avec l'émergence des projets et les attentes de plus en plus marquées des salariés en termes de participation et d'information, la conduite du changement voit son influence grandir. Au milieu des années 1990, elle n'est plus seulement envisagée comme une technique d'expert portée par les cabinets de conseil, mais également une compétence que doit maîtriser les managers.

## 1.2. Les objectifs de la conduite du changement

La conduite du changement a trois principaux objectifs :

### ➤ Adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs du changement, pour cela il faudra :

- Comprendre les attentes, les besoins et les envies ;
- Comprendre les gènes et les peurs ;
- Mettre en place des dispositifs de concertation ;
- Proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement.

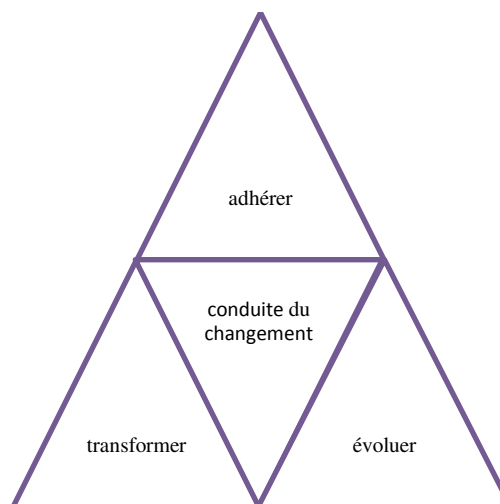
### ➤ La transformation pour le groupe :

Le deuxième objectif dépend du premier, car lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production, ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Ce travail de transformation se manifeste par des chantiers, au cours desquels les acteurs vont porter une action en veillant sur sa mise en œuvre.

### ➤ L'évolution pour l'organisation :

Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'organisation, c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux types de comportements et de compétences.

**Figure n°04 : Les trois objectifs de la conduite du changement.**



**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.10.

### **1.3. La démarche de la conduite du changement**

La conduite du changement ne se limite pas à la formation et à la communication, mais c'est un dispositif composé de trois (03) phases, pour que le changement soit compris, accepté et utilisé :

La phase de diagnostic : Cette étape consiste à identifier et définir les frontières ou le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de types de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

La phase de déploiement des leviers : Ces leviers sont la formation, la communication et l'accompagnement. Ils sont déployés sur une partie ou la totalité de l'organisation en fonction du changement.

La phase de pilotage : Cette phase est mentionnée à la fin du processus, mais en réalité elle se réalise tout au long du déploiement des leviers, en mesurant les résultats des actions de conduite du changement entreprises. Elle sert à satisfaire une logique « actions-résultats-corrections », où on cherche à savoir l'évolution du taux d'adhésion et du nombre de personnes informées.

### **1.4. Les styles de conduite du changement**

Il existe quatre (04) types de changement. Pour chacun de ces types de changement un style de conduite du changement est privilégié.

Communication : Il convient au changement proposé. Il s'agit de donner des informations aux acteurs du changement et rechercher leur adhésion, cela en organisant des séminaires, des conférences, des distributions de dépliants, des ateliers...

Collaboration : Il consiste à faire participer les acteurs au déploiement du changement. Il convient au changement continu, car c'est un changement qui nécessite une remise en cause des manières de faire. Alors, il faut impliquer tous les acteurs du changement dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions. L'outil essentiel de cette démarche est l'atelier où un groupe de personnes en réunion s'échangent sur un thème précis.

Intervention : Il convient au changement organisé. Il est préconisé de désigner une équipe qui prendra en charge la conduite du changement. Elle définit une démarche et sollicite des groupes de travail pour la proposition de solutions.

Direction : Il convient au changement dirigé. Vu que ce changement est imposé et de manière brutale, sa conduite consistera à diagnostiquer la situation et trouver rapidement une solution par une équipe restreinte. Au contraire des trois (03) premiers, ce style n'est pas du tout participatif, mais il dure juste le temps de la résolution de la crise.

Ces différents styles de conduite du changement ont été rapprochés des différents types de changement, mais ils ne sont pas exclusifs. Le choix du style dépend aussi des différentes phases de conduite du changement.

### **1.5. Equipe projet de conduite du changement**

L'équipe doit-elle être constituée d'acteurs internes ou bien de consultants ? Chacune de ces configurations procure un certain nombre d'avantages.

Les ressources internes : Les salariés de l'entreprise ont naturellement une meilleure connaissance de celle-ci. Leur capacité à identifier les bons interlocuteurs en termes de compétence et de responsabilité leur permet de gagner du temps. Ils sont plus rapidement au courant des situations particulières sans passer par des enquêtes.

Les ressources externes : Les consultants sont plus objectifs et plus neutres. Mais aussi, ils amènent une compétence spécifique, une expérience acquise importante et un regard extérieur à l'entité.

### **1.6. Les outils de la conduite du changement**

L'objectif de la conduite du changement réside dans la recherche d'adhésion des bénéficiaires. Pour cela, il est préconisé d'utiliser différents outils dont l'efficacité dépend de leur mobilisation en fonction du contexte. Chacun de ces outils et méthodes permettent de prendre en compte les principaux axes de la conduite du changement, à savoir le diagnostic du changement, son accompagnement mais aussi son pilotage. Le tableau ci-dessous (tableau n°02) récapitule les outils principaux, qui permettent la mise en œuvre de la conduite du changement :

**Tableau n°02 : Les principaux outils de la conduite du changement.**

Phases de la conduite du changement	Outils	Présentation de l'outil
<b>La phase de diagnostic</b>	Cartographie des changements	La cartographie des changements formalise la liste des changements et évalue un taux de transformation.
	Cartographie des acteurs	La cartographie des acteurs donne la volumétrie du changement en nombre de personnes et catégories ainsi que les populations à risques.
	La marguerite sociologique	C'est une représentation des implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture. Le système culturel est composé de sept (07) éléments qui sont les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les systèmes de contrôle qui composent les pétales de la marguerite sociologique.
	La matrice DRAS	La matrice DRAS permet d'identifier des manifestations de résistance au changement et des irritants en terme de discours, de symboles, d'actions et de routines. Au-delà de la perception générale des résistances ou de non résistances, il s'agit de déterminer les manifestations, les résistances, leurs origines et leurs explications.

<b>La phase d'accompagnement</b>	Le plan de transition	Le plan de transition décrit en termes de contenu, des plannings et de responsabilités, les actions d'accompagnement des acteurs pour leur permettre de gérer les principaux impacts du changement.
	Le plan d'évolution managériale	Le plan de développement managérial est l'outil du changement du management.
	Les ateliers de co-développement	Les ateliers de co-développement créent les conditions du changement en favorisant la prise de conscience des acteurs du changement à partir de problèmes concrets résolus entre eux.
<b>La phase de pilotage</b>	Le baromètre ICAP	Le baromètre ICAP évalue le taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation des bénéficiaires à un projet de changement.
	Enquête de VERBATIM	L'enquête de verbatim permet de relever les principales expressions en positifs et en négatifs, émises à propos d'un changement.
	Tableau de bord de suivi des actions de CDC	Le tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement constitue une check list des actions envisagées mises à jour régulièrement pour suivre leur niveau de réalisation.
	Analyse des risques	L'analyse des risques permet de déterminer les risques critiques et d'envisager les actions de couverture de ces derniers pour faire réussir le changement.

Indicateurs de transformation	Les indicateurs métiers mesurent la réalisation du changement en termes de performance sur les processus opérationnels. Ils apportent la preuve de la réalisation du changement.
Les enquêtes sociales	Les enquêtes sociales mesurent la satisfaction constituant ainsi une source d'information et un outil de sondage, pour les projets de changement.

**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.19.

Ces outils offrent les clés pour élaborer la meilleure stratégie de conduite du changement, ils sont indispensables pour aborder toutes les dimensions de la conduite du changement organisationnel.

La transformation d'une organisation lors de transitions majeures nécessite une conduite du changement associant l'ensemble des acteurs concernés pour que le changement souhaité se fasse avec adhésion et apporte une véritable valeur ajoutée.

## **Section 02 : Le diagnostic et le changement organisationnel**

Le point de départ pour tout projet de changement d'organisation est le diagnostic, c'est pour cela que nous allons nous intéresser dans cette section tout d'abord à définir la notion de diagnostic, par la suite, démontrer la relation qui peut exister entre le diagnostic et le changement organisationnel, et pour finir montrer la nécessité de réaliser un diagnostic avant de mettre une organisation en mouvement.

### **2.1. Définition du diagnostic :**

Le diagnostic est un outil d'aide à la décision, c'est un art de poser les bonnes questions, savoir écouter sans se focaliser sur les détails et rechercher des indices. Le diagnostic a été défini par plusieurs auteurs, en voici quelques uns :

« Le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprise ayant pour but de faire ressortir leurs défauts... »<sup>25</sup>.

Le diagnostic correspond à l'identification des leviers d'actions les plus efficaces afin d'atteindre la performance, « En bref, il s'agit d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces » et qu' « effectuer un diagnostic consiste à associer à un objet ou à un événement analysé, désigné au départ par un signe qui en signale l'existence... la désignation d'une cause en choisissant une certaine loi générale de causalité (modèle cause-effet) »<sup>26</sup>.

Le diagnostic fait l'étude de l'existant. Il est important, car c'est de lui que dépend la prise des décisions de gestion stratégique et de gestion opérationnelle, il s'appuie sur l'analyse, l'appréciation et le jugement.

Le diagnostic est défini comme étant « une méthode particulière d'accès à la connaissance...qui identifie la situation présente et prépare la détermination d'objectifs d'action »<sup>27</sup>.

## **2.2. Le diagnostic et le changement organisationnel**

Le diagnostic est une étape d'un processus de changement organisationnel, d'une intervention. Le changement est en quelques sortes le résultat de ce processus auquel le diagnostic appartient, la décision stratégique prise à la suite du diagnostic. Cependant, d'autres liens existent entre le diagnostic et le changement.

Pour Rondeau (1999), le diagnostic est utilisé comme un levier qui permet de créer un sens collectif favorisant le changement. Il suppose que le diagnostic est un outil qui facilite la transformation d'une organisation. Le partage d'un diagnostic étoffé de la démarche de transformation au sein d'une organisation constitue un outil dynamique puissant d'alignement des forces organisationnelles. Il tend à confirmer aussi qu'on se transforme non seulement parce qu'on comprend bien où on veut aller, mais aussi parce qu'on se connaît bien et qu'on accepte de construire collectivement sur cette connaissance.

---

<sup>25</sup> BROWN, (G) : *Le diagnostic d'entreprise*, Entreprise moderne d'édition, Bruxelles, 1970, p.44.

<sup>26</sup> LORINO, (P) : *Le contrôle de gestion stratégique*, édition Dunod, Paris, 1991, p.22.

<sup>27</sup> BOTTIN, (C) : *Diagnostic et changement*, Edition d'Organisation, Paris, 1991, p.30.

Quant à Rafferty et Griffin (2001), ils insistent sur le fait que le diagnostic constitue un guide pour le changement, une « road map ». Ils proposent d'ailleurs de tenir compte de la nature du changement dans le diagnostic. Ainsi que de son intensité, cette dernière est évaluée en fonction du nombre d'interventions en cours, de la diversité de ces interventions ainsi que du nombre de niveaux organisationnels touchés.

Luc et Rondeau (2002)<sup>28</sup>, quant à eux, proposent de faire le diagnostic de la mise en œuvre d'un changement. Dans cette perspective, le diagnostic permet d'évaluer la capacité à changer de l'organisation. Ainsi, il permet de vérifier la présence de facteurs facilitant ou entravant le changement.

### **2.3. L'importance du diagnostic pour le processus de changement**

Abraham Lincoln affirmait que s'il disposait de six (06) heures pour abattre un arbre, il en consacrerait quatre (04) à affuter sa hache. Cette formule pourrait aussi bien s'appliquer à la conduite du changement, tant le diagnostic mené en amont de la transformation s'avère primordial. Avant que le processus du changement ne soit enclenché, une réelle expertise du fonctionnement de l'organisation s'impose, car ensuite, les réactions du corps social ne se feront pas attendre.

Les différentes étapes du diagnostic préalable à la mise en place d'une nouvelle organisation permettent de repérer les problèmes à partir de leurs manifestations concrètes, de porter une appréciation sur la situation et de formuler des propositions. Le travail de diagnostic est donc descriptif, analytique et prescriptif. Même s'il s'agit bien d'analyser une situation précise à un moment donné, le diagnostic invite à porter un regard large et prospectif. En d'autres termes, le diagnostic comporte une triple dimension : globale, prévisionnelle et pédagogique.

#### **➤ La dimension globale :**

Le caractère global de l'analyse préalable aux changements correspond à la nécessité de prendre en compte la complexité de toute situation. Concrètement, cela signifie que la réflexion sur la totalité ou même sur une partie du système « entreprise » n'a pas de sens indépendamment du tout dans lequel elle s'inscrit. Élaborer la stratégie d'une entreprise suppose d'analyser la filière économique. Modifier l'organisation d'un atelier de production nécessite un examen des modalités internes de gestion de la production mais aussi l'analyse

---

<sup>28</sup> RONDEAU, (A) et LUC (D) : transformer l'organisation, édition Gestion, Paris, 2002.

des contraintes en amont (l'approvisionnement) et en aval (l'expédition et la distribution). En outre, l'analyse-diagnostic est transversale au sens où elle prend en compte simultanément les aspects techniques, sociaux, culturels et politiques (jeux d'acteurs) de l'organisation. Cela permet, au moment d'élaborer les propositions, de distinguer celles qui sont souhaitables et celles qui sont possibles, compte tenu du « degré d'acceptabilité » de l'organisation existante.

➤ **La dimension prévisionnelle :**

Les entreprises cherchent à ne pas figer leur organisation afin de préserver leur capacité de souplesse et d'adaptation aux contraintes environnementales. Il est donc nécessaire d'anticiper les évolutions futures du contexte économique, commercial, technologique, mais aussi social, afin de dégager des marges de manœuvre organisationnelles. L'idée de réversibilité en matière d'organisation se banalise. Les entreprises cherchent à se prémunir contre les effets de « cliquet », c'est-à-dire la difficulté, sur le plan social notamment, de remettre en question les compromis antérieurs sur l'organisation.

➤ **La dimension pédagogique :**

La phase du diagnostic est aussi une occasion pour l'entreprise de communiquer sur ses objectifs généraux et les enjeux des changements qu'elle envisage. Par ailleurs, la conduite du diagnostic suppose le plus souvent un recueil d'informations par l'entretien avec différentes catégories de salariés et observations directes des situations de travail. Ces contacts sont l'occasion de sensibiliser le personnel aux contraintes de l'entreprise et aux politiques mises en œuvre, d'explicitier les choix en matière d'organisation et de créer les conditions favorables au changement. Il arrive que la démarche soulève inquiétude et mécontentement au sein du personnel, ce qui contraint alors les directions à faire des efforts sinon de transparence, du moins de pédagogie. De telles tensions ont au moins le mérite de susciter des débats internes sur l'organisation, thème peu présent dans le champ de la négociation sociale.

Le caractère pédagogique et formateur d'une démarche de diagnostic peut profiter aux différents acteurs soumis ainsi à de véritables apprentissages du changement.

Un changement est un paquebot lancé à toute allure, il n'est aucun écueil ou iceberg inévitable, à condition toutefois de l'avoir repéré à la longue vue et d'avoir donné le coup de gouvernail à temps ! Et c'est là que réside l'importance même du diagnostic pour une organisation lorsque cette dernière amorce un changement.

### **Section 03 : Le diagnostic du changement et ses outils**

Le diagnostic du changement organisationnel est au cœur de cette thématique. Comprendre l'environnement global, à savoir ce qui se passe sur le terrain, les interactions des uns avec les autres et les intérêts en jeu sont autant d'éléments qui structurent le travail à venir. Sans diagnostic, pas d'intervention pertinente. Aucune intervention ne mobilisera durablement les acteurs sans un diagnostic ajusté.

Se doter d'un diagnostic à la hauteur des enjeux pour l'organisation constitue la première phase. Afin d'assurer la pertinence et la fiabilité de celui-ci un ensemble de six (06) outils permettent de disposer d'une méthodologie qui mène vers un bon diagnostic.

#### **3.1. La démarche du diagnostic du changement organisationnel**

Afin de diagnostiquer les besoins de conduite du changement, Autissier et Moutot prônent pour le modèle *CHANGE WAY*. C'est un guide composé de questionnaires et de grilles à remplir, il permet d'identifier les cibles, les impacts et le niveau de résistance des acteurs. « Il consiste à recueillir de nombreuses informations sur le contexte et les analyser pour savoir quelles seront les actions à entreprendre »<sup>29</sup>, c'est-à-dire, définir un plan de conduite du changement. Il se compose de trois (03) phases :

##### **Phase1** : La « frontiérisation » du projet

Elle consiste à qualifier le changement, cela veut dire : détecter le type du changement, en déduire le style de conduite du changement approprié et cartographier les acteurs.

Cette phase est réalisée avec des outils tels que la grille de cadrage du changement, la cartographie des changements ainsi que la cartographie des acteurs du changement organisationnel.

##### **Phase2** : L'analyse du contexte

Une fois que les groupes définis, il faut analyser la nature du changement de chacun d'eux.

---

<sup>29</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, édition Dunod, Paris, 2003, p.157.

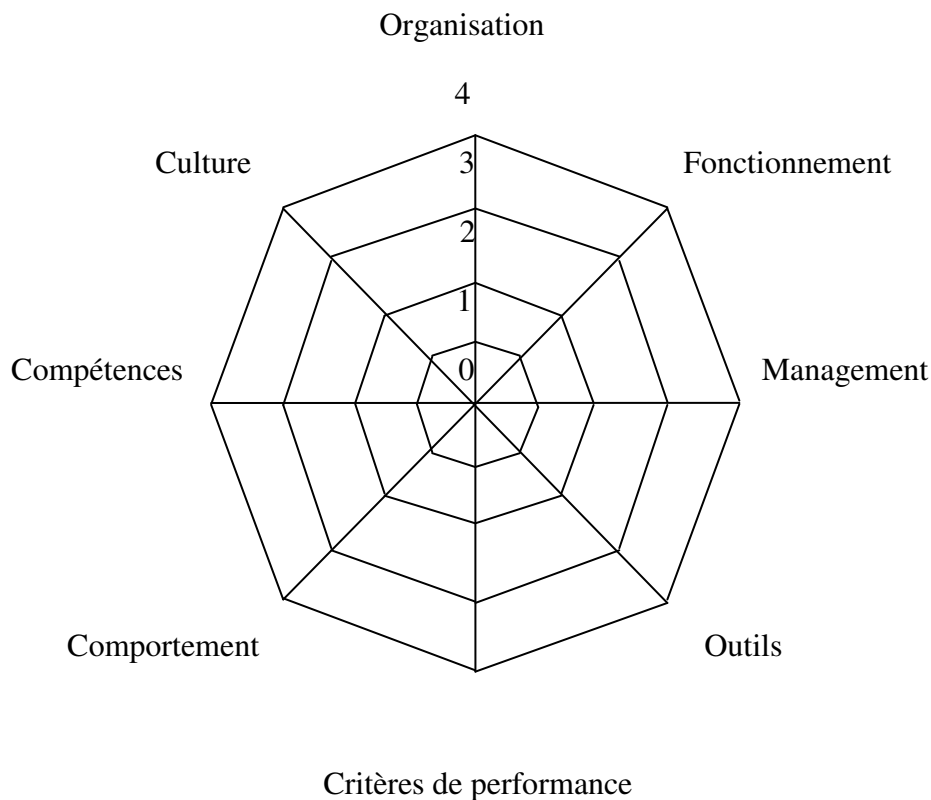
Les cadrans du changement : c'est un outil méthodologique, qui analyse les impacts du changement sur une organisation. « Ce cadran se compose de huit axes qui sont des dimensions organisationnelles sur les quelles un changement peut avoir des conséquences plus au moins importantes »<sup>30</sup>, afin de renseigner ces axes, il faut élaborer des questionnaires spécifiques à chacun d'eux. Les huit (08) axes sont les suivant :

- Axe organisation : il définit les frontières des activités en termes de responsabilités et d'allocation de ressources, son objectif est d'analyser si un changement entrainera des transformations plus au moins importantes de structures et d'activités.
- Axe fonctionnement : son objectif est de mesurer l'impact d'un changement sur les rapports entre les individus dans le cadre professionnel.
- Axe management : concerne les règles et les normes qui régissent les rapports entre les individus et la gestion des hommes (répartition des tâches et outils de coordination de l'action des individus).
- Axe outils : concerne l'évolution des outils informatiques dans le milieu professionnel.
- Axe critères de performance : représente toutes les mesures de la performance et de la productivité sous formes d'indicateurs et de tableaux de bord.
- Axe comportement : concerne les règles des rapports entre individus et des routines qui influencent leur comportement.
- Axe compétences : dans le but de mesurer la différence entre les compétences actuelles et futures, il traite les évolutions de savoir, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réussite d'un changement.
- Axe culture : reflète les valeurs de l'entreprise vis-à-vis des quelles les personnes fondent leur appartenances au collectif.

---

<sup>30</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, p.164.

**Figure n°05 : Les cadrans du changement.**



**Source** : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, p.165.

Niveau 1 : changement est nul.

Niveau 2 : changement est limité.

Niveau 3 : changement important.

Niveau 4 : changement fondamental ; remise en cause quasi-totale.

« Chaque dimension est renseignée sur un axe dont la graduation va de un à quatre. Le renseignement de toutes les dimensions produit une figure qui donne une indication sur le niveau du changement global et les dimensions les plus concernées. Plus la figure est centrée et moins le changement est important et inversement. »<sup>31</sup>.

Cette étape des cadrans nous permet de définir les impacts du changement pour les groupes obtenus à partir des cartographies.

<sup>31</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.164.

Les segments du changement : cet outil sert à apprécier le niveau d'adhésion des acteurs, son objectif est de repérer des grandes tendances et de mesurer si les acteurs sont plutôt contre, pour ou indifférents face au changement. Il est composé de questions auxquelles sont associées quatre (04) réponses types (proactivité, passivité, opposition et absence d'opinion) qui expriment l'état de réceptivité du changement.

Il est important de faire ce travail au niveau global et par typologie d'acteurs pour voir si certaines catégories de personnes développent plus que d'autres certains comportements.

### **Phase3** : Proposition d'un projet

La grille des leviers : elle définit, à partir de cartographies, cadrans et segments les niveaux de formation, de communication et d'accompagnement qui seront nécessaires.

Les différents scores<sup>32</sup> qui déterminent les niveaux de leviers s'obtiennent à partir des cadrans et des segments, de la manière suivante :

$$\text{Formation} = ((\text{axe outils} + \text{axe compétences})/2) \times \text{coefficient}$$

$$\text{Communication} = ((\text{axe culture} + \text{axe organisation} + \text{axe fonctionnement})/3) \times \text{coefficient}$$

$$\text{Accompagnement} = ((\text{axe comportement} + \text{axe critères de performance} + \text{axe management})/3) \times \text{coefficient}$$

Pour des raisons objectives, les coefficients des leviers sont fixés comme suit (tableau n°03) :

---

<sup>32</sup>Les formules sont issues d'AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.175.

**Tableau n°03 : Les coefficients des leviers.**

<b>Leviers</b>	Formation	Communication	Accompagnement
<b>Segments</b>			
Sans opinion	1	1.5	1
Proactifs	1	1	1
Passifs	1.25	1.25	1.25
Opposants	1	1.5	1.5

**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.180.

Afin d'obtenir un diagnostic sur les moyens à mettre en œuvre pour la conduite du changement, nous prendrons les scores obtenus et nous utiliserons les informations du tableau ci-après (tableau n°04) :

**Tableau n°04 : La grille des leviers.**

<b>Niveaux</b>	<b>Scores</b>	<b>Formation</b>	<b>Communication</b>	<b>Accompagnement</b>
Niveau 1	$X < 3$	Sur des fonctionnalités d'un outil	Avec des supports qui permettent une large diffusion	Analyse d'impacts
Niveau 2	$3 \leq X < 5$	Aspects méthodologiques	Avec des supports plus interactifs	Coaching
Niveau 3	$5 \leq X \leq 6$	Conceptuelle	Face à Face	Ateliers

**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.178.

Ces trois (03) niveaux sont cumulatifs ; chaque niveau hérite des propriétés et des caractéristiques des leviers d'actions du ou de ses précédents.

L'objectif du modèle CHANGE WAY est de permettre d'établir un diagnostic qui indique l'état d'acceptation du changement par l'entreprise et la manière d'orienter les actions d'accompagnement. La cartographie a permis de découper les individus en groupes. Pour ces différents groupes repérés, les cadrans ont précisé les différents types d'impacts et les segments, le

niveau de résistance des acteurs. Et enfin, la grille des leviers définit le niveau de formation, de communication et d'accompagnement.

### 3.2. Les outils du diagnostic du changement organisationnel

Pour aborder les différentes dimensions du diagnostic, nous disposons de six (06) outils principaux, à savoir la grille de cadrage de la conduite du changement, la cartographie des changements, la cartographie des acteurs, les tableaux des acteurs clés, la marguerite sociologique et pour finir la matrice DRAS. Ces outils constituent la base pour un diagnostic fiable, pertinent et surtout de qualité.

#### 3.2.1. La grille de cadrage de la conduite du changement

Avant de se lancer dans un quelconque changement, il s'agit tout d'abord de mesurer la complexité du changement à venir mais aussi d'évaluer la largeur et la profondeur de ce dernier. La manière de conduire le changement dépend à la fois de l'ampleur du projet et des caractéristiques du contexte mais aussi de sa largeur et de sa profondeur. La grille de cadrage est à réaliser au tout début du projet.

##### ➤ Représentation de l'outil

Le premier tableau (tableau n°05) permet de mesurer le niveau de complexité du projet, quand au second tableau (tableau n°06) il permet d'en évaluer la largeur et la profondeur.

**Tableau n°05 : La grille de cadrage de la conduite du changement.**

Qualification du projet	
<b>1. Le projet de changement a-t-il une date de fin explicite ?</b>	<input type="checkbox"/> Oui (0 point)
	<input type="checkbox"/> Non (3 points)
<b>2. Le projet de changement est-il ?</b>	<input type="checkbox"/> Un projet technique (2 points)
	<input type="checkbox"/> Un projet organisationnel (4 points)
	<input type="checkbox"/> Un projet culturel (5 points)

<p><b>3. Quelle est la durée prévisionnelle du projet ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Moins de 06 mois (1 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 06 et 24 mois (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Plus de 24 mois (5 points)</p>
<p><b>4. Le projet de changement concerne-t-il ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Moins de 300 personnes (1 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 300 et 3000 personnes (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3000 et 10000 personnes (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Plus de 10000 personnes (5 points)</p>
<p><b>5. Combien y-a-t-il de catégorie différentes de populations ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Moins de 5 (1 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Plus de 10 (4 points)</p>
<p><b>6. Quel est la principale motivation du projet de changement ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> La survie (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> L'amélioration (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> L'attrait au changement (1 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Pas de motivation particulière (5 points)</p>
<p><b>7. Y aura-t-il une réorganisation ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (4 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Non (0 point)</p>
<p><b>8. Y aura-t-il des réorganisations avec des contraintes de mobilités ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (4 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Non (0 point)</p>
<p><b>9. Y aura-t-il des suppressions d'emplois ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (10 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Non (0 point)</p>

<p><b>10. Est-ce qu'on modifie les zones de pouvoir actuelles ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (10 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Non (0 point)</p>
<p><b>Qualification du contexte</b></p>	
<p><b>11. Les personnes concernées par le changement sont fortement attachées à l'existant ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> OUI (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> NON (0 point)</p>
<p><b>12. De quelle nature seront les résistances au projet ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Par peur du changement (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Par opposition à la direction (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Par principe d'opposition idéologique (5 points)</p>
<p><b>13. Quel est le niveau de résistance au changement ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Fort et généralisé (5 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Fort sur quelques groupes (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Moyen (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Faible (1 point)</p>
<p><b>14. Quelle est la perception du projet par les principaux intéressés ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Mal bouclé (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Bien pensé et organisé (0 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Inutile (5 points)</p>
<p><b>15. Les populations concernées ont-elles l'habitude de gérer les changements ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (0 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Non (3 points)</p>
<p><b>16. Quelle est la capacité du management à gérer les changements ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Faible (5 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Moyenne (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Excellente (1 point)</p>

<b>17. Y a-t-il dans l'organisation une conduite du changement reconnue ?</b>	<input type="checkbox"/> Oui (0 point)
	<input type="checkbox"/> Non (5 points)
<b>18. Quel est le niveau d'engagement des décisionnels dans le projet ?</b>	<input type="checkbox"/> Faible (7 points)
	<input type="checkbox"/> Moyen (4 points)
	<input type="checkbox"/> Fort (0 point)
<b>19. Quel sera le rôle des managers dans le projet ?</b>	<input type="checkbox"/> Relais du changement (3 points)
	<input type="checkbox"/> Co-constructeurs du changement (6 points)
	<input type="checkbox"/> Leaders du changement (4 points)
<b>20. Quel est le niveau d'aptitude au changement des principaux intéressés ?</b>	<input type="checkbox"/> Elevé (0 point)
	<input type="checkbox"/> Moyen (3 points)
	<input type="checkbox"/> Faible (6 points)

Source : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.30.

**Tableau n°06 : Mesure de la largeur et de la profondeur du changement.**

Mesure de la largeur du changement	
<b>Nombre d'acteurs concernés par le changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Moins de 50 (1 point)</li> <li>-De 50 à 200 (2 points)</li> <li>-De 200 à 1000 (3 points)</li> <li>-De 1000 à 5000 (4 points)</li> <li>-Plus de 5000 (5 points)</li> </ul>
<b>Nombre de métiers concernés par le changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 groupe (1 point)</li> <li>-2 ou 3 groupes (2 points)</li> <li>-4 ou 5 groupes (3 points)</li> <li>-6 à 10 groupes (4 points)</li> <li>-Plus de 10 groupes (5 points)</li> </ul>
<b>Nombre de sites concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 site (1 point)</li> <li>-2 ou 3 sites (2 points)</li> <li>-4 ou 5 sites (3 points)</li> <li>-6 à 10 sites (4 points)</li> <li>-Plus de 10 sites (5 points)</li> </ul>
<b>Total (sur 15 points) à deviser par 15 et à multiplier par 100</b>	Score sur 100
Mesure de la profondeur du changement	
<b>Périmètre du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Simple changement d'outils (1 point)</li> <li>-Redéfinition de certains métiers (3 points)</li> <li>-Modification de structures d'organisation (5 points)</li> </ul>

<b>Effort de mobilisation</b>	-Lien hiérarchique direct (1 point) -Lien hiérarchique indirect (3 points) -Absence de lien hiérarchique direct (5 points)
<b>Culture d'entreprise</b>	-Cohérente avec les changements (1 point) -Risque modéré lié à la culture d'entreprise (3 points) -Risque fort lié à la culture (5 points)
<b>Engagement du projet</b>	-Simple livraison d'outils (1 point) -Appropriation d'outils (3 points) -Bénéfices liés au changement (5 point)
<b>Compétences</b>	-Evolution légère (1 point) -Evolution importante (3 points) -Renouveau des compétences (5 points)
<b>Rôle du management</b>	-Pas de modifications (1 point) -Evolution des indicateurs (3 points) -Evolution des modalités de management (5 points)
<b>Total (sur 30 points) à diviser par 30 et à multiplier par 100</b>	Score sur 100

Source : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.34.

➤ **Méthodologie et conseils d'utilisation**

**Pour calculer le niveau de complexité du projet du changement** : après avoir répondu aux vingt (20) questions avec les principaux responsables du projet, il faudra additionner les points en fonction des réponses et des points associés à chacune d'elle. Ce score nous donne le niveau de complexité du changement :

Score entre 60 et 100 : changement complexe.

Score entre 25 et 59 : changement important.

Score entre 0 et 24 : changement simple.

**Pour évaluer la profondeur du projet de changement :** il faudra répondre aux questions et calculer le pourcentage comme indiqué dans le tableau ci-dessus (tableau n°6). Les résultats sont interprétés comme suit :

De 25 à 49% : la configuration de l'équipe de conduite du changement est une configuration soutien, (il est préconisé l'utilisation d'une (01) ou de deux (02) personnes en charge de la formation et de la communication).

De 50 à 74 % : la configuration de l'équipe de conduite du changement est une configuration déploiement, (l'équipe de la conduite du changement est composée de trois (03) à cinq (05) personnes).

De 75 à 100 % : la configuration de l'équipe de conduite du changement est une configuration intégration, (les cellules de conduite du changement représentent dix (10) à douze (12) personnes réparties entre une équipe centrale et des équipes de terrain).

La grille de cadrage de la conduite du changement est une analyse express des principales caractéristiques du projet permettant de définir les modalités opérationnelles de la conduite du changement.

### **3.2.2. La cartographie des changements**

L'identification des changements est à réaliser en début de projet. Cet outil permet de lister les principaux changements et de calculer un taux de transformation pour apprécier l'importance du changement à réaliser.

➤ Représentation de l’outil

**Tableau n°07 : La cartographie des changements.**

			Catégorie d’acteurs				
			Niveau (1,2,3)	planning	Contrôleurs	Chefs de services	Ouvriers
Axe organisationnel	Métier	Stratégie					
		Culture	1	Sem1			
		Nouveaux métiers	1	Sem1			
		Nouvelle technologie					
	Organisation	Processus	2	Sem1			
		hiérarchie					
		réengineering	2	Sem1			
		Allocation des ressources	3	Sem1			

**Source** : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.17.

➤ Méthodologie et conseils d’utilisation

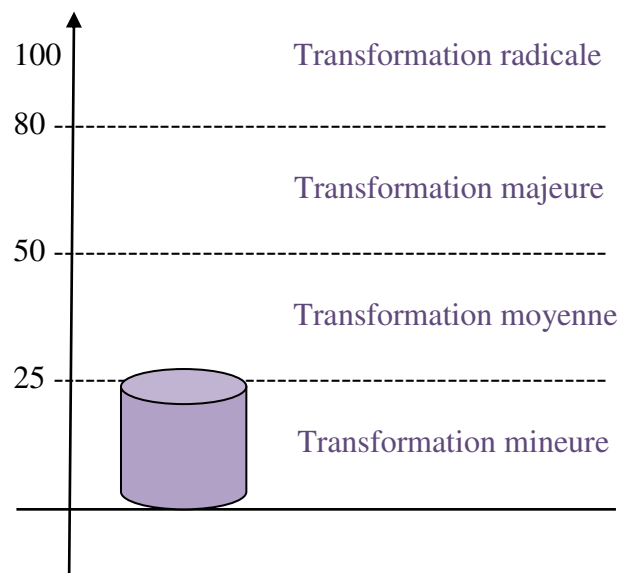
Pour remplir la cartographie des changements l’équipe de conduite du changement doit répondre à seize (16) questions qui traitent les seize (16) points de changement. Les réponses apportées doivent permettre d’identifier les changements et leur importance.

- La stratégie actuelle est-elle modifiée, supprimée ou remplacée ?
- La culture d’entreprise devra-t-elle évoluer de façon significative ?
- Est-ce qu’il y aura création de nouveaux métiers dans l’entreprise ?
- Est-ce que l’entreprise introduit une nouvelle technologie ?
- Faudra-t-il modifier les processus existants ?
- La ligne hiérarchique va-t-elle subir des modifications ?

- Est-ce qu'il y aura des créations ou des suppressions de processus ?
- Est-ce qu'il y aura des réorientations dans l'allocation des ressources humaines et financières ?
- Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences liées à leur métier ?
- Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences en gestion ?
- Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences en informatique ?
- Les salariés devront-ils faire évoluer leurs comportements dans leurs situations de travail ?
- Les procédures devront-elles être mises à jour ou réécrites ?
- Les outils de contrôle et d'évaluation des résultats vont-ils être modifiés ?
- Est-ce que les modes de communication entre les salariés vont changer ?
- Est-ce que le rythme de l'activité opérationnelle va changer ?

Après avoir répondu aux seize (16) questions, il faudra calculer le taux de transformation en additionnant le nombre d'items concernés divisé par seize (16). Ce calcul permettra de savoir si nous devons gérer une transformation radicale, majeure, moyenne ou mineure.

**Figure n°06 : Taux de transformation.**



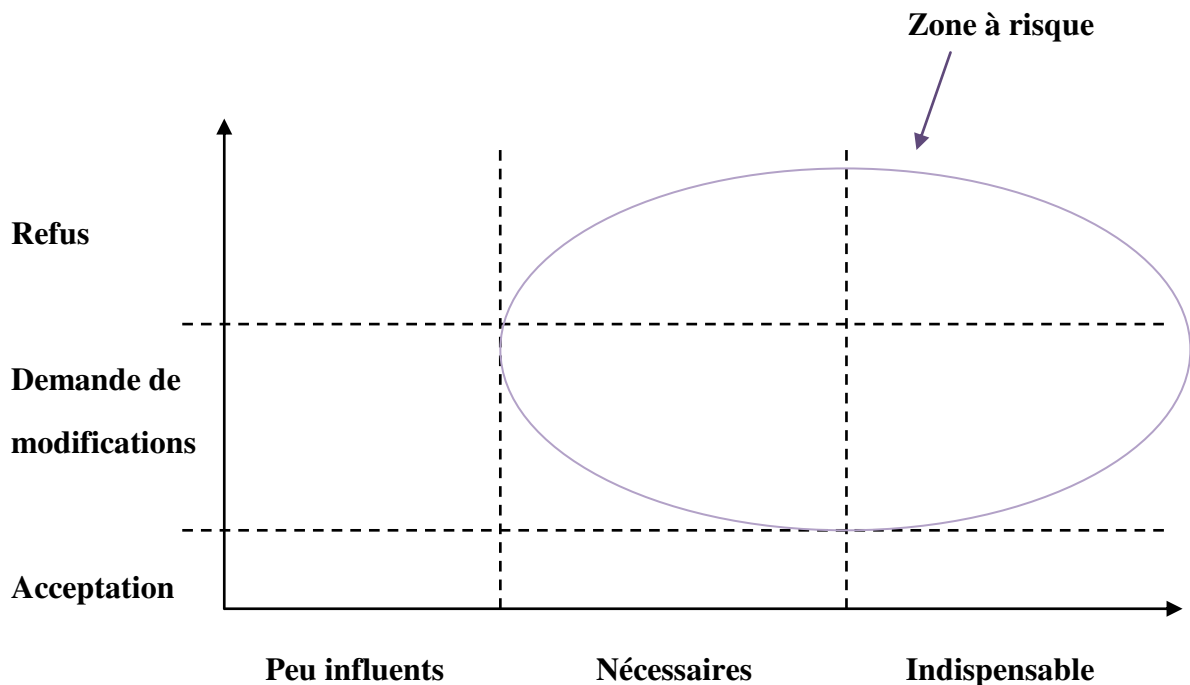
**Source** : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.46.

### 3.2.3. La cartographie des acteurs

Elle permet de « définir qualitativement et quantitativement la population concernée »,<sup>33</sup> afin de mener des actions d'explication du changement, il est souhaitable de constituer des groupes d'individus qui ont les mêmes caractéristiques. Les typologies d'individus peuvent être de différentes natures : en fonction de leurs rôles dans le projet, de leurs métiers, de leurs zones géographiques... Cette étude des groupes nous permettra de faire un classement et de détecter ceux qui sont susceptibles de faire échouer le projet.

#### ➤ Représentation de l'outil

**Figure n°07 : La cartographie des acteurs**



**Source :** AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, P.48.

#### ➤ Méthodologie et conseils d'utilisation

Pour construire la cartographie des acteurs, il est nécessaire au préalable de remplir un tableau qui consiste à identifier les populations et à renseigner pour chacune d'elle :

- Son degré d'importance (influence et rôle dans le projet) : il peut être incontournable, nécessaire, ou peu influent ;

<sup>33</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.158.

- Son niveau de risque par rapport au projet : il peut avoir une position de refus, de négociation ou d'acceptation.

Ce tableau peut être rempli à l'occasion d'un atelier de travail d'environ deux (02) heures avec les principaux responsables du projet. La formalisation du tableau et sa transposition graphique sous la forme de carte comme le montre la figure ci-dessus (figure n°04) permettent d'avoir une représentation de toutes les personnes concernées par le changement de manière qualitative et quantitative.

Cependant, il ne faut pas diviser trop finement les acteurs au risque d'être incapable de les gérer de manière spécifique.

#### **3.2.4. Les tableaux des acteurs clés**

Dans un projet de changement, il y a toujours des acteurs qui comptent plus que les autres de par leur position hiérarchique, leur légitimité et leurs fonctions de représentativité.

En général, ils sont appelés : les acteurs clés ou les acteurs pivots, leur identification est importante, car il faut leur porter une attention toute particulière du fait de l'écoute dont ils jouissent de la part des autres mais aussi de leur pouvoir décisionnel. Après les avoir identifiés, il faudra envisager des dispositifs de communication et de participation individualisés.

##### **➤ Représentation de l'outil**

Voici un modèle de tableau qu'il faudra remplir après avoir identifié les acteurs clés du changement :

**Tableau n°08 : Le tableau des acteurs clés**

Nom	.....	.....
Position		
Rôle dans le projet		
Supporteur ou pas		
Ce qu'il fait ou peut faire POUR		
Ce qu'il fait ou peut faire CONTRE		
Avec qui aime-t-il parler ?		
Qui écoute-t-il ?		
A quels comités/réunions participe-t-il ?		

**Source** : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, P.56.

➤ **Méthodologie et conseils d'utilisation**

Après avoir identifié les acteurs clés dont le nombre varie habituellement entre trois (03) et vingt (20), il faudra définir pour chacun d'entre eux les actions en termes de réunions, de rendez-vous, d'interviews...sur toute la durée du projet afin d'obtenir leur adhésion.

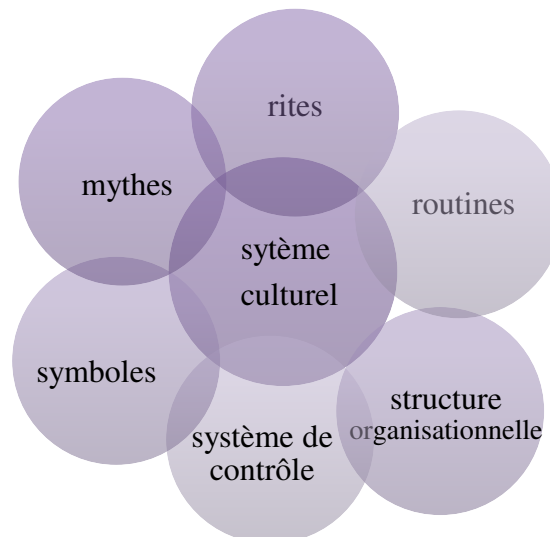
**3.2.5. La marguerite sociologique**

Pour faire changer un groupe, il est nécessaire de bien comprendre sa culture et son système de valeurs. Le système culturel est défini comme « une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture »<sup>34</sup>. Sept (07) éléments composent le système culturel : les routines, les rites, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les systèmes de contrôle.

<sup>34</sup> JOHNSON (G) et SCHOLES, (H) : *stratégie*, traduit par FRERY, (F), édition la découverte, Paris, 2000, P.30.

➤ **Représentation de la marguerite sociologique**

**Figure n°08 : La marguerite sociologique**



**Source :** AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.52.

➤ **Méthodologie et conseils d'utilisation**

La définition des composantes de la marguerite sociologique se fait par une observation passive ou participante, lorsqu'il s'agit d'une observation passive un acteur neutre et externe observe la manière de fonctionner d'un groupe de personnes dans les situations de travail, quant à l'observation participante une des personnes du système observé joue le rôle d'observateur avec la difficulté de s'auto-diagnostiquer.

La marguerite sociologique oriente le choix du style de la conduite du changement « pour définir le style de conduite du changement en fonction du système culturel, il est primordial d'identifier l'origine des composantes de ce même système. Pour cela nous découpons la marguerite en deux (02) parties. La première contient des notions de rite, de routines, de mythes et de symboles. La deuxième représente les structures de pouvoir, l'organisation et les systèmes de contrôle. Si les composantes du système culturel dépendent davantage de la première partie, alors le style de conduite du changement devra davantage être orienté vers la collaboration et l'éducation des acteurs qui portent, diffusent et entretiennent les mythes, routines, rites et symboles... Si le contenu du système culturel dépend plus particulièrement de

la deuxième partie, les styles de conduites du changement à envisager seront plus orientés vers des pratiques directives et interventionnistes. »<sup>35</sup>.

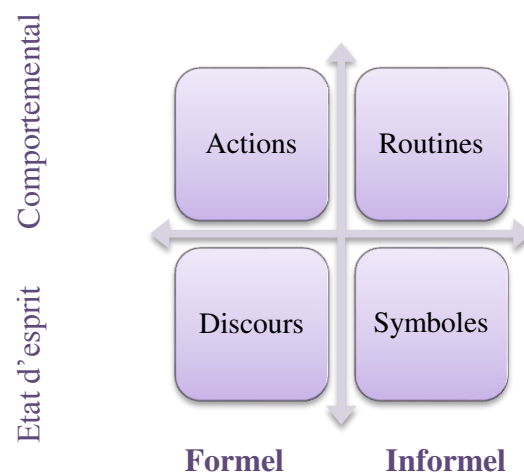
### 3.2.6. La matrice DRAS

La matrice DRAS<sup>36</sup> est un outil du diagnostic qui permet d'identifier des manifestations de résistance au changement et des irritants en termes de discours, de symboles, d'actions et de routines, de déterminer leurs origines et explications. La résistance se manifeste de manière différente chez les personnes ; elle peut être visible ou au contraire non visible ; le repérage des résistances peut se faire au travers des actions, des discours, des symboles et des routines.

- Les actions sont visibles, car elles se matérialisent par des faits précis avec des répercussions très concrètes ;
- Les discours sont faciles à repérer, car ils sont formalisés et communiqués. L'identification des discours et leurs émetteurs s'avère très délicat mais permet de détecter des cibles à travailler ;
- Les routines sont les manières de faire spécifiques à l'organisation qui sont ancrées et ont tendance à perdurer dans le comportement des individus ;
- Les symboles sont des codes portés par des objets, des langages ou encore des vêtements.

#### ➤ Représentation de la matrice DRAS

**Figure n°9 : La matrice DRAS**



**Source :** AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, P. 60.

<sup>35</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2003, P.54.

<sup>36</sup> D.R.A.S est l'abréviation du Discours, Routines, Actions, Symboles

➤ **Méthodologie et conseils d'utilisation**

La matrice DRAS ne peut se faire en une fois et tout seul, par contre elle peut être remplie la première fois dans la phase du diagnostic un peu de façon hypothétique. Nous conseillons alors de la compléter deux (02) à trois (03) fois au cours du projet de changement suivant les résistances et le nombre d'irritants générés par le changement.

Afin de comprendre au mieux un projet de changement et son contexte, l'intégration de la conduite du changement le plus en amont possible est nécessaire. Cette intégration se fait par le biais du diagnostic grâce auquel les meilleures modalités de mise en œuvre de la conduite du changement pourront être déterminées.

Pendant la phase de diagnostic, la difficulté principale, au niveau des agents, est de tenir compte des enjeux individuels qui déterminent les comportements dans l'organisation. Après validation des solutions retenues, une phase de planification et de mise en œuvre permet le suivi de la réalisation des changements. Enfin, la phase de contrôle autorise les ajustements éventuels.

## **Conclusion**

Gérer le changement organisationnel en mode projet nécessite de mobiliser en permanence les alliés et anticiper les causes de dysfonctionnements dans les relations sociales par la formalisation d'une véritable stratégie d'approche. Les trois mots-clés de la gestion de projet sont : objectifs, actions et acteurs.

Cette stratégie d'approche permet alors d'entreprendre, de mettre en place et de veiller à ce que la transformation de l'organisation aboutisse aux objectifs fixés par les dirigeants et permet ainsi d'améliorer l'efficacité du fonctionnement, l'efficience des processus et de se mettre aux niveaux des nouveaux enjeux.

## **Chapitre III**

Diagnostic du changement  
organisationnel au sein  
d'ELECTRO-INDUSTRIES

## **Introduction**

Actuellement ELECTRO-INDUSTRIES vit une situation difficile, perdant ainsi sa position de leader sur le marché national. Pour récupérer sa place et faire face à la réalité du marché actuel, EI s'est vue contrainte de s'engager dans un projet de changement sous peine de voir sa pérennité menacée. Une entreprise qui se veut moderne doit agir en conséquence en étant la plus flexible possible et réagir aux mutations de son environnement afin de perdurer. Et pour que ce changement aboutisse aux résultats escomptés, la réalisation d'un diagnostic préalablement à ce changement est primordiale, et c'est ce que nous allons tenter de réaliser dans le présent chapitre.

### **Section 01 : Présentation de la structure d'accueil**

Cette présentation permettra de prendre connaissance des caractéristiques générales d'ELECTRO-INDUSTRIES et présenter toutes les informations pertinentes dont nous avons besoin pour connaître cette entreprise.

#### **1.1. Présentation d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, une présentation du cas étudié est nécessaire :

##### **1.1.1. Présentation générale**

L'Entreprise Publique Economique des industries électrotechniques (ELECTRO-INDUSTRIES) est une entreprise créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques) née en 1985. Elle fait partie du groupe ELEC EL DJAZAIR qui est la société mère.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action (SPA) au capital de quatre milliards sept cent cinquante trois millions de dinars (4.753.000.000 DA), Elle est située dans la zone industrielle de la commune d'Azazga, à cinq (05) km de la ville d'Azazga et à plus de trente (30) km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, sur les bordures de la route nationale reliant Tizi-Ouzou à Azazga. Elle occupe une superficie totale de trente cinq (35 hectares) dont l'accès unique est la route nationale n°12.

Le site web de l'entreprise est le suivant: [www.electro-industries.com](http://www.electro-industries.com)

Son activité principale est la production et la commercialisation des transformateurs et des moteurs électriques, son activité secondaire est la prestation technique (service après vente). Avec une capacité de production théorique de cinq milles (5000) transformateurs et quarante milles (40000) moteurs par an.

### 1.1.2. Présentation approfondie

Sa production actuelle est écoulee sur le marché algérien et a généré un chiffre d'affaire de un milliard huit cent millions de dinars (1.800.000.000 DA) en 2016. Le chiffre d'affaires relatif à la vente des transformateurs s'élève à 90% environ du chiffre d'affaire global. Les ventes de moteurs représentent environ 10% du chiffre d'affaire global.

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI<sup>37</sup> et aux normes allemandes DIN<sup>38</sup>/VDE<sup>39</sup>.

S'agissant du système documentaire, elle utilise deux cents cinquante deux (252) normes internes en plus des normes DIN/CEI<sup>40</sup>.

Le 22 Juillet 2004, l'entreprise a obtenu sa certification ISO 9001<sup>41</sup> version 2000, par QMI canada<sup>42</sup>, après avoir procédé à la mise en place de son système qualité en 2002.

#### ➤ Les transformateurs

Ils sont triphasés, du types extérieur ou intérieur, respirant ou étanches. Avec trente (30) types de transformateurs selon leur puissance allant de cinquante (50) KVA<sup>43</sup> à deux mille (2000) KVA, qui sont conformes aux recommandations des essais de la CEI 60076 et la VDE 0532.

#### ➤ Les moteurs électriques

Avec une riche gamme de moteurs électriques, basses tensions, de types asynchrones triphasés à une ou deux vitesses et monophasé à deux condensateurs ; une centaine de types de moteurs. Ils répondent à douze (12) différentes normes.

---

<sup>37</sup> Commission Electronique Internationale

<sup>38</sup> Normes de l'industrie allemande

<sup>39</sup> Fédération allemande des industries de l'électronique et de l'ingénierie de l'information

<sup>40</sup> Union technique de l'électricité

<sup>41</sup> Norme sur le Système de Management de la Qualité (SMQ)

<sup>42</sup> Organisme internationale de certification.

<sup>43</sup> Kilo voltampère est une unité de mesure de la puissance électrique.

## 1.2. Historique

C'est une entreprise livrée clé en main par les allemands, avec une assistance au démarrage ; formation de quelques cadres en Allemagne et formation sur place par des allemands.

Son activité de production remonte à 1985 pour les transformateurs et 1986 pour les moteurs et alternateurs. Ces dernières années, l'entreprise a cessé la production des alternateurs.

Avant 2012, elle était la seule usine en Afrique, et toute sa production se vendait. Depuis 2013, elle connaît des concurrents à l'échelle nationale, à l'instar d'une entreprise égyptienne SWIDI installée à CHLEF. Ce qui a engendré une baisse de la vente ; en 2016, deux mille cent (2100) transformateurs sont en stock, soit l'équivalent de six (06) mois de production et cela devient alarmant.

## 1.3. Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES comme la plupart des entreprises publiques algérienne organisée en structure hiérarchique-fonctionnelle, en combinant entre deux formes de structure d'un côté les fonctionnels et de l'autre les opérationnels, de manière globale l'entreprise est composée de :

### **Six (06) responsables fonctionnels :**

Le contrôleur de gestion, le secrétariat, l'auditeur interne, un responsable chargé de la sécurité interne, un responsable de la communication d'entreprise et un responsable chargé de QHSE<sup>44</sup>.

### **Neuf (09) directions chargées des services opérationnels :**

La direction des ressources humaines et formation, la direction administration générale et prestation communes, la direction développement industriel et partenariat, la direction de la finance et de la comptabilité, la direction commerciale et marketing, la direction achats et approvisionnements, la direction UME, la direction UTR et la direction UPT.

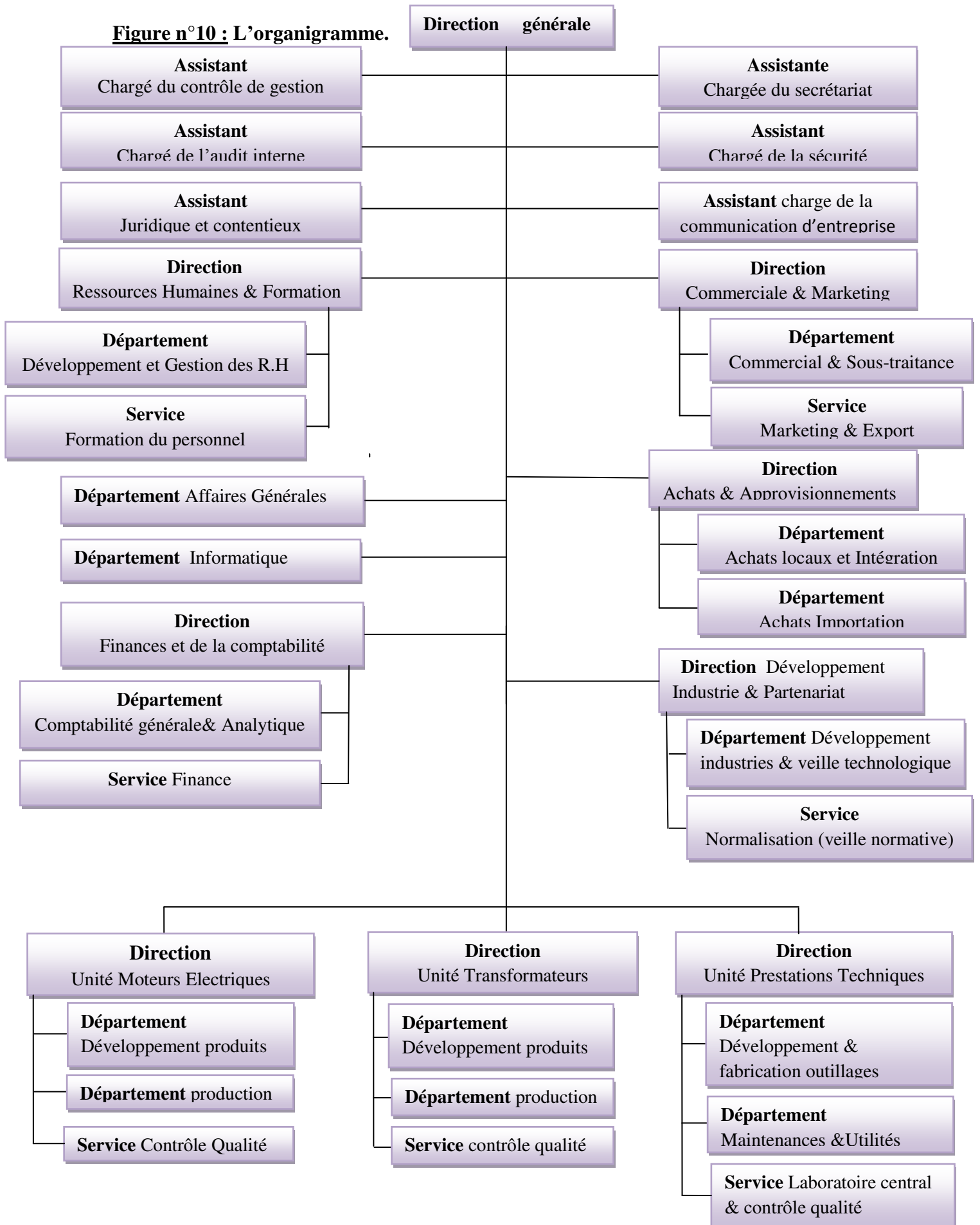
Cette structure d'organisation a été récemment mise en place après l'installation en Mars 2016, du nouveau Président directeur général (PDG) Mr BENTAHA à la tête de l'entreprise.

L'organigramme fonctionnel d'EI est présenté dans la figure qui suit tel que remis :

---

<sup>44</sup> Qualité Hygiène Sécurité Environnement

**Figure n°10 : L'organigramme.**



**Les principales missions des départements :**

- Département Ressources Humaines & Formation
  - Gestion du personnel (recrutements et départs) ;
  - Formation du personnel ;
  - Service social.
  
- Département Finance & Comptabilité
  - Tenue comptable ;
  - Déclaration fiscale ;
  - Suivi de la trésorerie.
  
- Département Développement Industriels & Partenariat
  - Modernisation et renouvellement des équipes projets ;
  - Nouveau projet partenariat.
  
- Département Achats & Approvisionnements
  - Achat à l'importation ;
  - Achat locaux.
  
- Département Commercial et Marketing
  - Publicité ;
  - Participation aux foires nationales et internationales ;
  - Facturation ;
  - Suivi des créances clients.

**1.4. Caractéristiques générales d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Une bonne connaissance de notre cadre de recherche constitue une priorité pour nous, c'est pour cela que nous allons présenter et analyser les caractéristiques spécifiques à l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre stage.

### 1.4.1. Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES

Nous allons parler de plusieurs aspects qui touche le coté humain :

➤ **Évolution du personnel et de la masse salariale d'EPE/SPA/EI<sup>45</sup>**

Actuellement, ELECTRO-INDUSTRIES emploie sept cents six (786) personnes réparties sur trois (03) catégories socioprofessionnelles à savoir cadre, maîtrise et exécution. Le tableau ci-dessous (tableau n°09) offre une vue globale sur la répartition du personnel, ainsi que son évolution sur quatre (04) années :

**Tableau n°09 : La répartition et l'évolution de l'effectif d'EI par catégories socioprofessionnelles.**

Année	Cadre		Maîtrise		Exécution		Totale		Evolution N-(N-1)/ (N-1) en %
	Effectif	%	Effectif	%	effectif	%	Effectif	%	
2013	128	15%	246	31%	435	54%	809	100%	/
2014	117	15%	240	31%	418	54%	775	100%	-4.2%
2015	121	15%	246	31%	433	54%	800	100%	3,2%
2016	140	18%	248	32%	398	50%	786	100%	-1.75%

**Source :** réalisé par nous même sur la base des documents (rapport d'activité) fournis par EI

Nous constatons à partir de ces données, une baisse significative de l'effectif en 2014 à hauteur de 4.2%, ce qui n'est pas négligeable, cette baisse est en grande partie du aux départs en retraite. Mais l'effectif connait à nouveau une hausse de l'ordre de 3.2% en 2015 avec l'embauche de 25 personnes de cadres, de maîtrises et d'exécutions respectivement 4, 6 et 16 personnes.

50% de l'effectif d'EI est constitué d'exécutions, les maîtrises représentent 32% et les cadres quant à eux constituent environ 18% de l'effectif total.

➤ **Risque de perte de savoir faire**

L'entreprise a débuté son activité en 1985, ce qui fait trente deux (32) ans de service, alors EI connait un nombre de départ en retraite très important. Avec une moyenne de cent (100) départs par an, ces retraités laissent un vide derrière eux et emportent avec eux une expérience et un savoir faire non négligeable. La répercussion de ces départs se fait ressentir surtout au

<sup>45</sup> EI est l'abréviation d'ELECTRO-INDUSTRIES

service maintenance ; grâce à sa longue expérience l'ancien employé détecte les pannes rapidement ce qui réduit le temps d'arrêt des machines.

La passation de consignes aux nouveaux techniciens existe, mais elle ne se fait pas dans les règles, vu le temps de formation restreint et qui est en général de six (06) mois. Cette durée est jugé trop courte en comparaison avec les nombres de consignes et conseils à transmettre.

➤ **Le climat social au sein d'EI**

Le climat social au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES est caractérisé par :

- Une motivation des salariés très faible,
- Des conditions de travail assez difficiles : l'absence de matériels nécessaire pour déplacer des composants assez lourds qui sont portés par les employés eux même,
- Le non port du matériel de sécurité pourtant obligatoire (gants, casques, masques, chaussures adaptés).

L'accumulation de toutes ces conditions entrainent des mouvements de grève assez fréquents pendant lesquels les employés réclament de meilleures conditions de travail et un salaire plus élevé.

**1.4.2. Les moyens matériels**

L'entreprise EI dispose, d'un ensemble d'infrastructures, d'équipements et d'outils de production lui assurant la production et la commercialisation de ses produits électriques industriels.

Une grande partie du parc machine d'ELECTRO-INDUSTRIES est quasiment amortie voire complètement amortie. En 2012, un renouvellement de ces machines a été entamé et va se poursuivre jusqu'à 2025. En 2017, dix (10) machines sont misent en marche parmi elles :

- Une chaine pour parois ondulées ;
- Une bobineuse à bande basse tension ;
- Une chaine de découpage de tôles en noyaux ;
- Une scie circulaire.

L'objectif principal d'EI par ce renouvellement est à la fois de remplacer les machines vétustes mais aussi suivre l'essor de nouvelles technologies et ainsi être compétitif.

Le manque de formation du personnel quant à l'usage des nouvelles machines à pour conséquence des pannes répétitives, ainsi qu'une faible exploitation des capacités totales de ces machines. Ce manque de formation est du à la politique de formation de l'entreprise qui préfère former les cadres et néglige la formation de l'exécution. La direction quant à elle prétend que la formation des techniciens est absente car les formations proposées au niveau national ne sont pas très intéressantes et celles de l'étranger sont très coûteuses.

### **1.5. Analyse de l'environnement d'EPE/SPA/EI**

L'environnement est un ensemble de facteurs externes qui ont une incidence sur les décisions de l'entreprise et sur l'évolution de son activité. On regroupe dans ce terme tous les facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptible d'avoir un impact sur elle. En effet, ELECTRO-INDUSTRIES, comme toutes les entreprises, s'exercent dans un environnement micro et macro en constante mutation.

#### **1.5.1. Le micro environnement d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Le micro environnement constitue une partie de l'environnement qui regroupe un ensemble de facteurs ayant un impact direct sur les activités de l'entreprise parmi lesquels: les fournisseurs, les clients, les distributeurs, les concurrents et l'Etat.

##### **➤ Les clients de l'entreprise :**

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est le client principal d'EI puisqu'il contribue à 80% de son chiffre d'affaire. EI traitent avec :

- KAMEG (entreprise publique de distribution de matériels électroniques) ;
- SKMK (entreprise publique de maintenances et de ventes des transformateurs) ;
- KAHRIF (entreprise publique de réalisation de ligne électronique).

Ces entreprises sont des filiales de SONELGAZ

Ajoutant : les entreprises privées (POVAL (motopompes), ENMTP (bétonnières), PMA, COMFI, Cimenteries....etc. Qui contribuent à hauteur de 20% au chiffre d'affaire.

Notant aussi que cette dépendance vis-à-vis de son client est un véritable handicap pour ELECTRO-INDUSTRIES.

➤ **Les distributeurs et intermédiaires de l'entreprise**

EI traite avec six (06) principaux agents repartis sur le territoire national, ces agents agréés d'EI sont : RAHIL, DME, COMEFI, BEN CHARGHALI, ABERKANE, HADDAR.

➤ **Les fournisseurs d'ELECTRO-INDUSTRIES**

L'entreprise s'alimente en matières premières sur le marché national mais aussi sur le marché international, ses fournisseurs principaux sont présentés par pays d'origine dans le tableau qui suit :

**Tableau n° 10 : Le tableau des principaux fournisseurs d'EI.**

Les fournisseurs	Pays d'origine
SIDER	ALGERIE
NAFTAL	ALGERIE
SOOFILIS	FRANCE
PROCELIS	FRANCE
ASEMETAL	PORTUGAL
MATELEC	France

**Source :** réaliser par nous même à partir des documents interne à EI

➤ **Les principaux concurrents d'EI**

Les principaux concurrents nationaux d'EI sont SWEIDY sis à AIN-DEFLA et l'entreprise NUCON sise à SOR EL GHOZLANE. L'entreprise est aussi concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SIEMENS et deux entreprises portugaises : LEPOYSOMMER et EFACEC.

➤ **L'Etat et ELECTRO-INDUSTRIES**

Autant qu'entreprise publique, EI bénéficie d'un certain nombre de privilèges qui facilitent ces activités et accroît sa compétitivité :

- Les banques : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- Les assurances : CAAT, SAA, pour une assurance tout risque humain et matériel ;

- Les transports : Air-Algérie, la CNAN pour assurer le cadre de ses importations et ses exportations ;
- La douane : assure le dédouanement de la marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et de l'exportation ;
- Les services des impôts : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus et à payer la recette des impôts tels que TVA, TAP, IBS et IRG-salaire ;
- Les services sociaux : tels que la CNAS et la CASNOS.

### **1.5.2. Le macro environnement d'ELECTRO-INDUSTRIES :**

Le macro-environnement regroupe les facteurs qui influencent la situation de l'entreprise sur son marché. Ce sont donc des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut ni influencer, ni manipuler, mais qu'elle doit anticiper car ce sont à la fois sources d'opportunités mais aussi de menaces.

#### **➤ L'environnement technologique**

Sur le plan technologique, l'entreprise à un écart considérable à rattraper en comparaison avec la concurrence internationale aussi bien en terme gestion des activités de l'entreprise puisqu'elle ne dispose d'aucun système d'information qui pourrait améliorer sa performance et lui permettre de mieux coordonner les opérations de gestion de l'entreprise, qu'en terme d'intégration des nouvelles technologies dans ses produits, que malgré leur bonne qualité manquent de modernisation surtout par rapport à leur poids que les professionnels jugent trop élevé.

Cependant l'acquisition des dix (10) nouvelles machines par ELECTRO-INDUSTRIES est un pas qui lui permet de réduire cet écart.

#### **➤ L'environnement économique**

L'environnement économique de l'entreprise est caractérisé par :

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et la suppression ou l'allègement des droits de douane ont mis ELECTRO-INDUSTRIES dans un environnement fortement concurrentiel.

Les produits fabriqués par EI sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables.

Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges.

Son client principal SONELGAZ, qui contribue à hauteur de 80% au chiffre d'affaire s'est approvisionné en 2014 d'un nombre important de transformateurs depuis l'Espagne qui au jour d'aujourd'hui n'est toujours pas écoulé malgré l'intervention quasi immédiate de l'Etat qui a interdit l'importation de ces produits. SONELGAZ affirme que la raison principale de ce choix est les prix élevés pratiqués par ELECTRO-INDUSTRIES.

Le pays traverse une crise économique importante après la chute du prix du pétrole, cette crise est synonyme de baisse des subventions de l'Etat mais aussi une augmentation des taxes et des impôts.

➤ **L'environnement légal**

L'environnement légal de l'entreprise lui est très favorable puisqu'elle bénéficie d'une facilité de la législation en termes d'investissement, ainsi que les divers avantages fiscaux offerts par le service des impôts pour le secteur productif.

L'analyse de l'ensemble des données recueillies au sein ELECTRO-INDUSTRIES, nous a permis de connaître les enjeux auxquels elle doit faire face mais aussi mesurer l'importance que représente le changement amorcé pour l'entreprise.

## **Section 02 : Diagnostic du projet d'extension d'ELECTRO-INDUSTRIES**

En réaction aux conditions actuelle du marché et pour répondre à la demande de ses clients, ELECTRO-INDUSTRIES s'est engagée dans un projet d'extension de son usine. Ce projet de changement organisationnel est d'une importance capitale pour l'entreprise puisque de lui dépend son futur.

La première phase pour amorcer ce changement est le diagnostic. Les résultats de ce diagnostic permettront de définir et de déployer les leviers les plus pertinents pour ensuite piloter le changement dans les conditions les plus adéquates.

## 2.1. Présentation du projet

C'est un projet de partenariat avec une entreprise indienne VIJAI<sup>46</sup> pour construire une nouvelle usine qui servira à la fabrication des transformateurs d'une puissance allant de deux mille (2000) KVA à quarante milles (40000) KVA. Le lancement de la production est prévu début de 2021. SONELGAZ<sup>47</sup> s'engage à acheter la production des cinq (05) premières années.

Ce partenariat est fait entre ELECTRO-INDUSTRIES et SONELGAZ du côté algérien et du côté indien c'est la société VIJAI ELECTRICALS LTD dont le siège social est à Hyderabad, Andhra Pradesh, Inde.

## 2.2. Le diagnostic du projet

Le modèle CHANGE WAY est le modèle le mieux adapté pour réaliser ce diagnostic. Nous avons accompagné ce modèle avec quelques outils qui apporteront un plus à l'analyse. Cet ensemble permettra de faire un diagnostic de qualité.

### 2.2.1. La phase 1 : la frontièrisation du projet

Avant d'entamer ce diagnostic, il convient d'identifier le type de changement entamé par EI et d'après les critères de classification, nous pouvons qualifier ce changement organisationnel de changement dirigé puisqu'il est initié par les dirigeants et laisse une marge de manœuvre assez faible aux acteurs.

Commençons par le calcul du niveau de complexité du changement organisationnel d'ELECTRO-INDUSTRIES (tableau n°11):

---

<sup>46</sup> C'est l'un des principaux fabricants et exportateurs de transformateurs de puissance et de distribution en Inde. C'est aussi l'une des marques les plus réputées.

<sup>47</sup> C'est un groupe industriel algérien composé de 16 filiales. Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques

**Tableau n° 11 : La grille de cadrage de la conduite du changement d'EI.**

Qualification du projet	
<b>1. Le projet de changement a-t-il une date de fin explicite ?</b>	<input type="checkbox"/> Oui (0 point)
	<input checked="" type="checkbox"/> Non (3 points)
<b>2. Le projet de changement est-il ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Un projet technique (2 points)
	<input type="checkbox"/> Un projet organisationnel (4 points)
	<input type="checkbox"/> Un projet culturel (5 points)
<b>3. Quelle est la durée prévisionnelle du projet ?</b>	<input type="checkbox"/> Moins de 06 mois (1 point)
	<input type="checkbox"/> Entre 06 et 24 mois (3 points)
	<input checked="" type="checkbox"/> Plus de 24 mois (5 points)
<b>4. Le projet de changement concerne-t-il ?</b>	<input type="checkbox"/> Moins de 300 personnes (1 point)
	<input checked="" type="checkbox"/> Entre 300 et 3000 personnes (2 points)
	<input type="checkbox"/> Entre 3000 et 10000 personnes (3 points)
	<input type="checkbox"/> Plus de 10000 personnes (5 points)
<b>5. Combien y-a-t-il de catégorie différentes de populations ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Moins de 5 (1 point)
	<input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 (2 points)
	<input type="checkbox"/> Plus de 10 (4 points)

<b>6. Quel est la principale motivation du projet de changement ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	La survie (2 points)
	<input type="checkbox"/>	L'amélioration (2 points)
	<input type="checkbox"/>	L'attrait au changement (1 point)
	<input type="checkbox"/>	Pas de motivation particulière (5 points)
<b>7. Y aura-t-il une réorganisation ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui (4 points)
	<input type="checkbox"/>	Non (0 point)
<b>8. Y aura-t-il des réorganisations avec des contraintes de mobilités ?</b>	<input type="checkbox"/>	Oui (4 points)
	<input checked="" type="checkbox"/>	Non (0 point)
<b>9. Y aura-t-il des suppressions d'emplois ?</b>	<input type="checkbox"/>	Oui (10 points)
	<input checked="" type="checkbox"/>	Non (0 point)
<b>10. Est-ce qu'on modifie les zones de pouvoir actuelles ?</b>	<input type="checkbox"/>	Oui (10 points)
	<input checked="" type="checkbox"/>	Non (0 point)
<b>Qualification du contexte</b>		
<b>1. Les personnes concernées par le changement sont fortement attachées à l'existant ?</b>	<input type="checkbox"/>	Oui (3 points)
	<input checked="" type="checkbox"/>	Non (0 point)
<b>2. De quelle nature seront les résistances au projet ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Par peur du changement (2 points)
	<input type="checkbox"/>	Par opposition à la direction (3 points)
	<input type="checkbox"/>	Par principe d'opposition idéologique (5 points)

<p><b>3. Quel est le niveau de résistance au changement ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Fort et généralisé (5 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Fort sur quelques groupes (3 points)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Moyen (2 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Faible (1 point)</p>
<p><b>4. Quelle est la perception du projet par les principaux intéressés ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Mal bouclé (3 points)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bien pensé et organisé (0 point)</p> <p><input type="checkbox"/> Inutile (5 points)</p>
<p><b>5. Les populations concernées ont-elles l'habitude de gérer les changements ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (0 point)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Non (3 points)</p>
<p><b>6. Quelle est la capacité du management à gérer les changements ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Faible (5 points)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Moyenne (3 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Excellente (1 point)</p>
<p><b>7. Y a-t-il dans l'organisation une conduite du changement reconnue ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Oui (0 point)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Non (5 points)</p>
<p><b>8. Quel est le niveau d'engagement des décisionnels dans le projet ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Faible (7 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Moyen (4 points)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Fort (0 point)</p>
<p><b>9. Quel sera le rôle des managers dans le projet ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Relais du changement (3 points)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Co-constructeurs du changement (6 points)</p> <p><input type="checkbox"/> Leaders du changement (4 points)</p>

<p><b>10. Quel est le niveau d'aptitude au changement des principaux intéressés ?</b></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	Elevé (0 point)
	<input type="checkbox"/>	Moyen (3 points)
	<input type="checkbox"/>	Faible (6 points)

**Source :** élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.30. et des documents internes d'EI.

Un examen approfondi du changement à venir nous à permis de répondre aux vingt (20) questions précédentes. Nous allons additionner les résultats obtenus afin de calculer le niveau de complexité du projet :

$$3 + 2 + 5 + 2 + 1 + 2 + 4 + 0 + 0 + 0 + 0 + 2 + 2 + 0 + 3 + 3 + 5 + 0 + 6 + 3 = 43.$$

L'interprétation de ce score indique **un changement important** pour ELECTRO-INDUSTRIES.

**Tableau n° 12 : Mesure de la largeur et de la profondeur du changement d'EI.**

Mesure de la largeur du changement	
<p><b>Nombre d'acteurs concernés par le changement</b></p>	-Moins de 50 (1 point)
	-De 50 à 200 (2 points)
	<b>-De 200 à 1000 (3 points)</b>
	-De 1000 à 5000 (4 points)
	-Plus de 5000 (5 points)
<p><b>Nombre de métiers concernés par le changement</b></p>	-1 groupe (1 point)
	<b>-2 ou 3 groupes (2 points)</b>
	-4 ou 5 groupes (3 points)
	-6 à 10 groupes (4 points)
	-Plus de 10 groupes (5 points)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 site (1 point)</li> <li>-2 ou 3 sites (2 points)</li> <li>-4 ou 5 sites (3 points)</li> <li>-6 à 10 sites (4 points)</li> <li>-Plus de 10 sites (5 points)</li> </ul>
<b>Nombre de sites concernés</b>	
<b>(Total / 15) x 100</b>	<b>40%</b>
<b>Mesure de la profondeur du changement</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Simple changement d'outils (1 point)</li> <li>-Redéfinition de certains métiers (3 points)</li> <li>-<b>Modification de structures d'organisation (5 points)</b></li> </ul>
<b>Périmètre du changement</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Lien hiérarchique direct (1 point)</b></li> <li>-Lien hiérarchique indirect (3 points)</li> <li>-Absence de lien hiérarchique direct (5 points)</li> </ul>
<b>Effort de mobilisation</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cohérente avec les changements (1 point)</li> <li>-Risque modéré lié à la culture d'entreprise (3 points)</li> <li>-<b>Risque fort lié à la culture (5 points)</b></li> </ul>
<b>Culture d'entreprise</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Simple livraison d'outils (1 point)</li> <li>-Appropriation d'outils (3 points)</li> <li>-<b>Bénéfices liés au changement (5 point)</b></li> </ul>
<b>Engagement du projet</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evolution légère (1 point)</li> <li>-<b>Evolution importante (3 points)</b></li> <li>-Renouveau des compétences (5 points)</li> </ul>
<b>Compétences</b>	

<b>Rôle du management</b>	-Pas de modifications (1 point)
	<b>-Evolution des indicateurs (3 points)</b>
	-Evolution des modalités de management (5 points)
<b>(Total / 30) x 100</b>	<b>73.33%</b>

**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.34, et des documents internes d'EI.

Les résultats obtenus après avoir répondu aux questions du tableau donnent une largeur de 40% et un niveau de profondeur d'un peu plus de 73% du projet de changement organisationnel engagé par EI.

L'interprétation de ces données permet d'aboutir à une configuration déploiement pour l'équipe la conduite du changement organisationnel qui devra être constituée de trois (03) à cinq (05) personnes afin de conduire ce changement dans des conditions optimales.

- Calcul du taux de transformation qu'ELECTRO INDUSTRIES va subir :

**Tableau n° 13 : Le calcul du taux de transformation.**

Questions	Oui	Non
<b>La stratégie actuelle est-elle modifiée, supprimée ou remplacée ?</b>		<b>X</b>
<b>La culture d'entreprise devra-t-elle évoluer de façon significative ?</b>		<b>X</b>
<b>Est-ce que il y aura création de nouveaux métiers dans l'entreprise ?</b>		<b>X</b>
<b>Est-ce que l'entreprise introduit une nouvelle technologie ?</b>	<b>X</b>	
<b>Faudra-t-il modifier les processus existants ?</b>	<b>X</b>	
<b>La ligne hiérarchique va-t-elle subir des modifications ?</b>		<b>X</b>
<b>Est-ce qu'il y aura des créations ou des suppressions de processus ?</b>	<b>X</b>	
<b>Est-ce que il y aura des réorientations dans l'allocation des ressources humaines et financières ?</b>	<b>X</b>	
<b>Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences liées à leur métier ?</b>	<b>X</b>	

<b>Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences en gestion ?</b>	<b>X</b>
<b>Les salariés devront-ils apprendre de nouvelles compétences en informatique ?</b>	<b>X</b>
<b>Les salariés devront-ils faire évoluer leurs comportements dans leurs situations de travail ?</b>	<b>X</b>
<b>Les procédures devront-elles être mises à jour ou réécrites ?</b>	<b>X</b>
<b>Les outils de contrôle et d'évaluation des résultats vont-ils être modifiés ?</b>	<b>X</b>
<b>Est-ce que les modes de communication entre les salariés vont changés ?</b>	<b>X</b>
<b>Est-ce que le rythme de l'activité opérationnelle va changée ?</b>	<b>X</b>

**Source** : élaboré par nous même à partir de la lecture AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : op.cit, 2013, p.39, et des documents internes d'EI.

Le nombre d'items concernés sont au nombre de huit (08), ce qui nous donne un taux de transformation de 50%.

Un taux de transformation de 50% signifie pour ELECTRO-INDUSTRIES une transformation majeure.

### **La cartographie des acteurs**

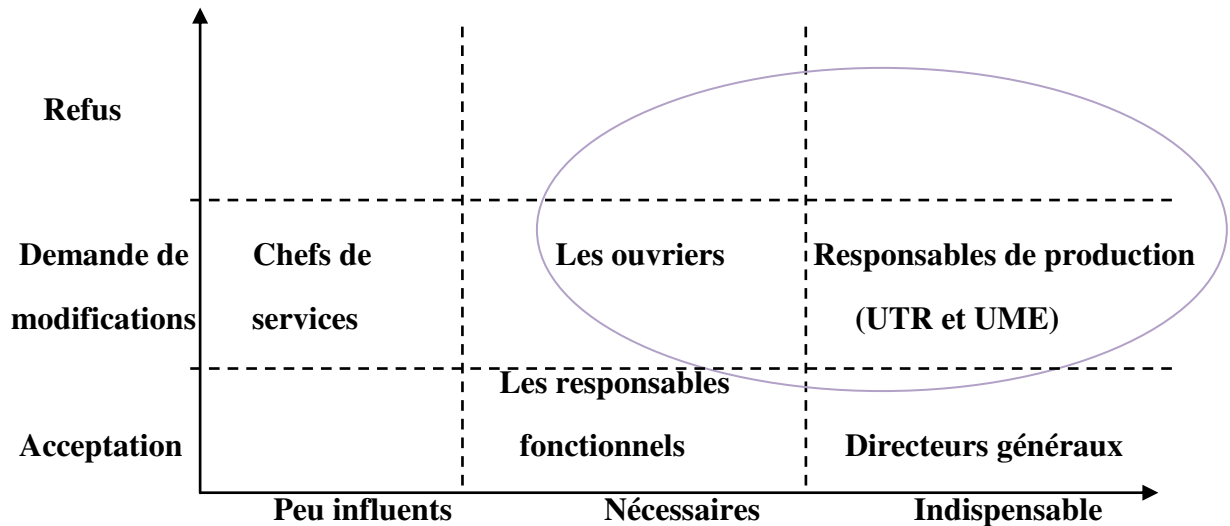
Dans le cas d'ELECTRO-INDUSTRIES les acteurs du changement constituent l'ensemble de son personnel, puisque le projet de changement concerne la totalité de l'organisation. Pour cartographier ces acteurs nous avons constitué cinq (05) groupes d'individus classés selon leur fonction au sein de l'entreprise.

Les cinq (05) groupes sont :

- Les directeurs ;
- Les chefs de services ;
- Les responsables fonctionnels ;
- Les responsables de production de l'unité transformateurs et de l'unité moteurs électriques ;
- Les ouvriers.

Les constatations pendant l'insertion avec ses groupes nous ont permis d'évaluer le niveau d'acceptation du projet d'ELECTRO-INDUSTRIES et d'identifier leur degré d'importance pour ce changement.

**Figure n° 11 : La cartographie des acteurs d'EI.**



**Source :** élaboré par nous même

La cartographie des acteurs de changement indique une zone à risque comportant les ouvriers et les responsables de production des deux unités. Ces deux (02) groupes doivent bénéficier d'une attention particulière lors du déploiement des leviers de la conduite du changement organisationnel à savoir la formation, la communication et l'accompagnement.

### La marguerite sociologique

La marguerite sociologique d'EI peut se parer des informations suivantes :

**Tableau n° 14 : Le système de valeurs d'EI.**

La marguerite sociologique d'ELECTRO-INDUSTRIES	
<b>Mythes</b>	La renommée indéniable sur la qualité de ses produits, un SAV irréprochable ;
<b>Symbole</b>	Son sigle visible et reconnu ;
<b>Contrôle</b>	Le taux d'absentéisme, Contrôle de la performance commerciale ;
<b>Organisation</b>	Organisation pyramidale ;

<b>Pouvoir</b>	Liens hiérarchiques verticaux ;
<b>Rites</b>	Présence aux foires nationales et internationales ;
<b>Routines</b>	Culte du strict minimum : « je fais ce qu'on me demande ».

**Source** : élaboré par nous même

L'aspect social d'une entreprise lui est indissociable, la notion de marguerite sociologique est un outil indispensable pour l'appréciation du contexte dans lequel se produit le changement et de l'état d'esprit dans lequel l'entreprise accueillera ce dernier.

D'après ce premier aperçu, nous pouvons constater que le pouvoir décisionnel appartient exclusivement à la direction, toutes les décisions sont centralisées et que le flux d'informations part d'un seul et unique sens. Au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES le système de valeurs dépend plus particulièrement de la partie de la marguerite sociologique qui représente les structures de pouvoir, l'organisation et les systèmes de contrôle. Pour cette structure le style de conduite du changement préconisé est orienté vers des pratiques directives et interventionnistes.

### 2.2.2. La phase 2 : analyse du contexte

L'analyse des cadrans du changement organisationnel d'EI sera faite en répondant aux questions élaborées pour chaque axe par des niveaux<sup>48</sup>.

**Tableau n°15 : Questionnaire axe organisation.**

Questions	Réponses
Les tâches à réaliser évoluent-elles ?	3
La répartition des tâches évolue-t-elle ?	1
Y a-t-il suppression ou création d'un nouveau métier ?	3
Y a-t-il un transfert d'activités vers d'autres entités ?	4
L'enchaînement des tâches au sein des processus évolue-t-il ?	3
Y a-t-il suppression ou création de nouvelles structures ?	4
<b>Total des points</b>	18
<b>Moyenne de l'axe</b>	3

**Source** : élaboré par nous même

<sup>48</sup> Le 0 veut dire non, de 1 à 4 veut dire oui (1 : faible, 2 : moyen, 3 : fort et 4 : très fort)

**Tableau n°16 : Questionnaire axe fonctionnement.**

Questions	Réponses
Y a-t-il une évolution dans les modes de relations ?	1
Y a-t-il des changements dans le contrôle ?	2
Y a-t-il une évolution en matière de rythme de travail?	3
Y a-t-il des changements d'interlocuteurs ?	0
Les méthodes et manières de faire vont-elles évoluer ?	4
Y a-t-il une évolution dans la maîtrise de l'information?	3
<b>Total des points</b>	13
<b>Moyenne de l'axe</b>	2.16

**Source :** élaboré par nous même

**Tableau n°17 : Questionnaire axe management.**

Questions	Réponses
L'organisation du travail va-t-elle évoluée ?	2
Le rôle de contrôle et pilotage va-t-il évoluer ?	1
Y a-t-il une évolution du soutien du manager ?	1
Le système d'objectif va-t-il évoluer?	0
Y aura-t-il évolution du mode d'animation des équipes ?	2
Le système d'évaluation des performances va-t-il évoluer ?	0
<b>Total des points</b>	6
<b>Moyenne de l'axe</b>	1

**Source :** élaboré par nous même

**Tableau n°18 : Questionnaire axe outils.**

Questions	Réponses
Y aura-t-il augmentation des applications ?	1
Les applications seront-elles plus collaboratives ?	0
Les applications de production vont-elles changer ?	4
Les postes de travail vont-t-ils évoluer ?	3
Les nouveaux outils seront-t-ils différent des précédents ?	4
Les applications de production vont-elles évoluer?	3
<b>Total des points</b>	15
<b>Moyenne de l'axe</b>	2.5

**Source :** élaboré par nous même

**Tableau n°19 : Questionnaire axe critères de performance.**

Questions	Réponses
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de résultats ?	2
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de consommation ?	2
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de qualité ?	0
Doit-on repenser le tableau de bord global ?	1
Doit-on repenser l'utilisation des indicateurs ?	2
Doit redéfinir la reconnaissance des résultats ?	0
<b>Total des points</b>	7
<b>Moyenne de l'axe</b>	1.16

**Source :** élaboré par nous même

**Tableau n°20 : Questionnaire axe comportement.**

Questions	Réponses
Est-il nécessaire de partager l'information ?	2
Le droit à l'erreur est-il permis ?	0
Une plus grande rigueur est-elle nécessaire ?	2
La réactivité évolue-elle?	1
Y a-t-il élévation du niveau de responsabilité?	2
Y a-t-il évolution du sentiment d'appartenance ?	3
<b>Total des points</b>	10
<b>Moyenne de l'axe</b>	1.66

**Source :** élaboré par nous même

**Tableau n°21 : Questionnaire axe compétences.**

Questions	Réponses
Y a-t-il une évolution de la complexité des tâches?	3
Y a-t-il de nouveaux savoirs à maîtriser ?	4
Les compétences devront-elles être revues régulièrement ?	4
Y a-t-il de nouveaux modes opératoires à maîtriser ?	4
Y a-t-il de nouvelles méthodes à maîtriser ?	4
L'autonomie des personnes va-t-elle augmenter ?	2
<b>Total des points</b>	21
<b>Moyenne de l'axe</b>	3.5

**Source :** élaboré par nous même

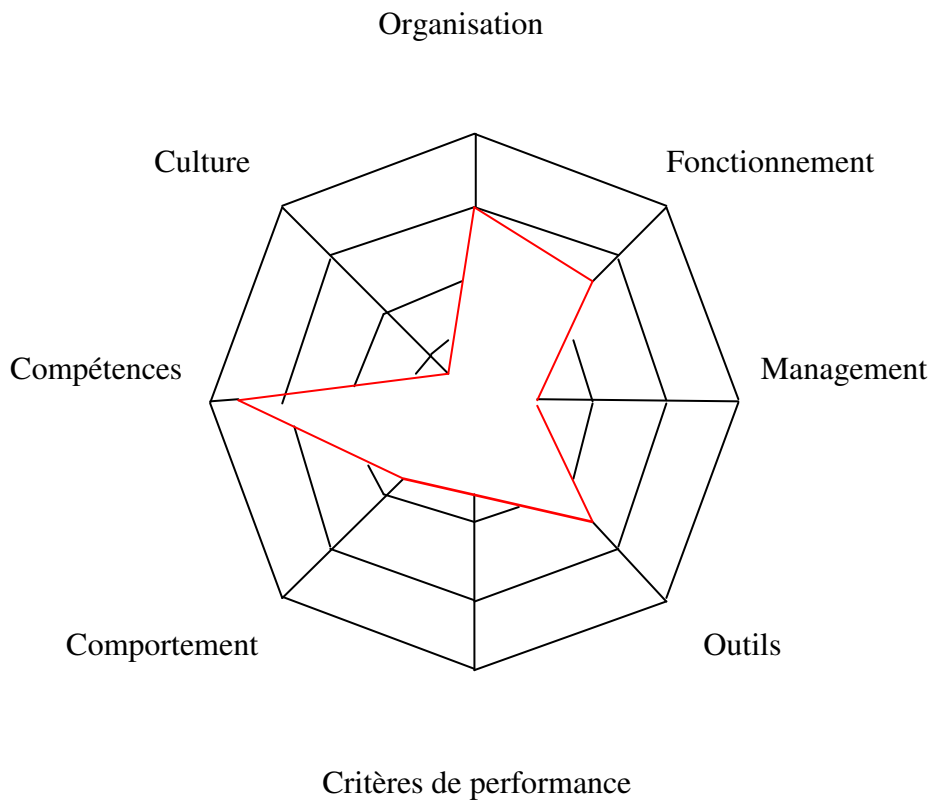
**Tableau n°22 : Questionnaire axe culture.**

Questions	Réponses
La culture d'entreprise risque-t-elle de freiner le projet ?	1
Le changement est-il perçu comme une modernité ?	1
La culture est-elle importante pour l'entreprise ?	0
La culture d'entreprise sera-t-elle remise en cause ?	0
Existe-il une relation entre la culture et l'image d'entreprise ?	1
La culture d'entreprise devra-t-elle évoluer ?	0
<b>Total des points</b>	<b>3</b>
<b>Moyenne de l'axe</b>	<b>0.5</b>

**Source** : élaboré par nous même

Les résultats de cet ensemble de questions, nous permettront d'avoir la figure ci-dessous (figure n°12) :

**Figure n°12 : Cadrans du changement organisationnel au sein d'EI.**



**Source** : élaboré par nous même

**2.2.3. La Phase 3 : la détermination des leviers de conduite du changement organisationnel**

Ce modèle offre les modalités de déploiement des leviers de la conduite du changement organisationnel.

**Tableau n°23: Le score des leviers.**

	<b>Formation</b>	<b>Communication</b>	<b>Accompagnement</b>
Axe organisation		3	
Axe fonctionnement		2.16	
Axe management			1
Axe outils	2.5		
Axe critères de performance			1.16
Axe comportement			1.66
Axe compétence	3.5		
Axe culture		0.5	
<b>Somme</b>	<b>6</b>	<b>5.66</b>	<b>4.32</b>
<b>Score intermédiaire des leviers</b>	<b>3</b>	<b>1.89</b>	<b>1.44</b>
Coefficient des sans opinions	1	1.5	1
<b>Score finale des leviers</b>	<b>3</b>	<b>2.83</b>	<b>1.44</b>
Niveau d'action	Fonctionnelle Méthodologie	Passive	Impacts

**Source** : élaboré par nous même.

### 2.3. Présentation des résultats du diagnostic

Le projet d'extension de l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES pour la fabrication de transformateurs de grande puissance et des moteurs d'ascenseurs constitue un changement important.

La configuration de l'équipe de la conduite du changement organisationnel doit être de trois (03) à cinq (05) personnes.

Une attention particulière doit être apportée aux deux groupes constituant une zone à risque pour le projet d'extension à savoir les ouvriers et les responsables de production des deux unités de production (UTR<sup>49</sup> et UME<sup>50</sup>).

Le style de conduite du changement organisationnel est orienté vers des pratiques directives et interventionnistes.

Quant aux leviers à déployer dans ce projet, selon les résultats obtenus et la grille des leviers, la communication doit se faire à l'aide de supports qui permettent une large diffusion, la formation nécessaire pour mettre à niveau les compétences du personnel avec le nouveau projet concerne plus particulièrement les aspects méthodologiques de ce dernier et en ce qui concerne l'accompagnement, il se limite en une analyse des impacts.

## Conclusion

Pour ELECTRO-INDUSTRIES, ce projet d'extension représente une transformation majeure, son avenir dépend de la réussite de cette dernière et le diagnostic réalisé donne une orientation des actions d'accompagnement afin d'atteindre les objectifs fixés pour ce projet.

ELECTRO-INDUSTRIES a opté pour améliorer sa santé économique à l'élargissement de sa gamme de produits par la création d'une nouvelle unité de fabrication de transformateurs de grandes puissances. Ressort du diagnostic réalisé les conclusions suivantes :

- La nécessité de bien choisir une bonne équipe de conduite de changement capable de bien mener les actions et d'accompagner cette transformation ;

---

<sup>49</sup> Unité de transformateurs.

<sup>50</sup> Unité moteurs électriques.

- Les responsables de production et les ouvriers qui représentent la plaque tournante de ce changement doivent être pris en considération lors du déploiement des leviers ;
- Des actions de communication, de formation et d'accompagnements doivent être entreprises à tous les niveaux.

Nous tenons à préciser que nos questionnements auprès d'ELECTRO-INDUSTRIES n'ont pas eu toutes les réponses, vu que c'est un changement non encore enclenché, c'est ce qui a limité notre analyse.

## **Conclusion Générale**

L'objectif principal de notre recherche était de présenter le changement organisationnel et ses caractéristiques mais surtout démontrer l'importance du diagnostic pour la réussite du changement dans les entreprises.

Nous avons appris à cet effet, que les mutations représentent l'avenir des entreprises. Il est d'une importance extrême pour la survie de celles-ci face à toutes les contraintes internes et surtout externes qu'elles affrontent.

Le changement organisationnel représente le passage d'un état A vers un état B. Il est un passage obligé pour toutes entreprises avec des objectifs à long terme. Par ailleurs, l'être humain est le noyau des entreprises, c'est un capital important pour un développement permanent, et du coup il est de la même importance pour la réussite d'un changement. Lors d'un changement organisationnel, il est primordial de prendre au premier degré l'aspect humain car sa concrétisation en dépend.

Afin de bien mener une mutation, une conduite du changement s'impose. Elle est une démarche qui accompagne le changement du début jusqu'à la fin, avec comme principal mission la recherche de l'adhésion des hommes. Elle est composée de trois phases complémentaires : le diagnostic, le déploiement des leviers et le pilotage.

Le diagnostic du changement organisationnel se fait en amont et permet d'identifier les besoins de la conduite du changement. Il analyse la situation actuelle et oriente les actions futures à mener de manière à ce qu'elles soient ciblées et efficaces. Il existe plusieurs outils qui permettent de réaliser un bon diagnostic comme par exemple : la cartographie des acteurs, la marguerite sociologique et la matrice DRAS.

Après avoir examiné ce sujet, nous constatons la valeur d'une bonne transition dans la vie des entreprises. Surtout les entreprises nationales, qui sont confrontées à une concurrence accrue des entreprises étrangères notamment chinoises. Ces répercussions de la mondialisation doivent être bien gérées par les entreprises algériennes et prendre de bonnes décisions et à des moments opportuns.

Enfin, nous espérons avoir réalisé un travail qui aidera tout étudiant à comprendre **le diagnostic du changement organisationnel** et servira de base pour d'autres perspectives recherches.

## Bibliographie

### ➤ Ouvrages :

- ALLEMAND, (M) : *la conduite du changement avec adaptive leadership : 50 outils et tactiques pour diagnostiquer et mobiliser*, édition Vuibert, Paris, 2014.
- ANDERSON, (D) : *itinéraire pour conduire le changement*, édition Afnor, Paris, 2004.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, édition Dunod, Paris, 2003.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement pilotage*, édition Dunod, Paris, 2007.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *conduite du changement : concepts clés*, édition Dunod, Paris, 2010.
- AUTISSIER (D), MOUTOT (J-M) et BENSABAA (F) : *stratégies et changement : l'hypercube du changement gagnant*, édition Dunod, Paris, 2012.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *le changement organisationnel 10 études de cas commentés*, édition Eyrolles, Paris, 2013.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *la boîte à outils de la conduite du changement*, édition Dunod, Paris, 2013.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : *la conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues de travaux d'auteurs fondateurs*, édition Dunod, Paris, 2014.
- BAREIL, (C) et SAVOIE, (D) : *gérer le volet humain du changement*, édition transcontinental, Paris, 1999.
- BEAUDOIN, (P) : *la gestion du changement : une approche stratégique de l'entreprise en mutation, stratégie d'entreprise*, édition l'organisation, Paris, 1990.
- BEC (J), GRENIER (F) et SINGERY (J) : *la facilitation des changements organisationnels*, édition l'Harmattan, Paris, 2007.
- BEDARD, (M-G) & al : *la gestion des organisations*, éditions de la Chenelière Inc, Paris, 1995.
- BELANGER, (L) & al : *la dimension humaine des organisations*, édition Gaétan Morin, Paris, 1994.
- BIN, (M) : *Le changement*, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- BOTTIN, (C) : *diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations*, édition d'Organisation, Paris, 1991.

- CHEVALIER, (F) : *cercles de qualités et changement organisationnel*, édition Economica, Paris, 1991.
- CRESCENZO, (J-C) : *changement dans les organisations communication, négociation, et intervention*, édition l'Harmattan, Paris, 2005.
- COLLERETTE (P), DELIDLE (G) et PERRO (R) : *le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition presse de l'université de Québec, Québec, 1997.
- DELAVALLEE, (E) : *les 10 règles d'or du changement : une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations*, édition Eyrolles, Paris, 2014.
- EYMERI, (J) & al : *conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- GROUARD, (B) et MESTON, (F) : *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, édition Dunod, Paris, 1998.
- JOHNSON (G) et SCHOLES, (H) : *stratégie*, traduit par FRERY, (F), édition la découverte, Paris, 2000.
- LABRUFFE, (A) : *maitriser le changement*, édition Afnor, Paris, 2013.
- MARION, (A) : *le diagnostic d'entreprise : méthode et processus*, édition Economica, Paris, 1999.
- MURRAY, (G) : *l'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle*, édition les presses de l'Université LAVAL, Québec, 2004.
- MARSAN, (C) : *réussir le changement*, édition de Boeck, Paris, 2008.
- RONDEAU, (A) et LUC, (D) : *transformer l'organisation*, édition Gestion, Paris, 2002.
- PAILLE, (P) : *changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, édition l'Harmattan, Paris, 2003.
- PEMARTIN, (D) : *réussir le changement*, édition ESF, Paris, 1996.
- PICHAULT, (F) : *gestion du changement : vers un management polyphonique*, édition De Boeck, Bruxelles, 2013.
- SARDAS, (J-C) : *sait-on piloter le changement ?*, édition l'Harmattan, Paris, 2004.
- SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : *la conduite du changement dans les entreprises et organisations*, édition Economica, Paris, 2014.
- SCHERMERHORN, (J-R) : *comportement humain et organisation*, édition ERPI, Paris, 1994.
- THIBAUT, (J-P) : *le diagnostic d'entreprise*, société d'éditions et de diffusion pour la formation, 1989.

➤ **Mémoires & thèses :**

- ZID, (Rim) : *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, 2006.

## Liste des tableaux

<u>Tableau n°01</u> : Synthèse de l'historique du changement.....	12
<u>Tableau n°02</u> : Les principaux outils de la conduite du changement.....	41
<u>Tableau n°03</u> : Les coefficients des leviers.....	51
<u>Tableau n°04</u> : La grille des leviers.....	51
<u>Tableau n°05</u> : La grille de cadrage de la conduite du changement.....	52
<u>Tableau n°06</u> : Mesure de la largeur et de la profondeur du changement.....	56
<u>Tableau n°07</u> : La cartographie des changements.....	59
<u>Tableau n°08</u> : Le tableau des acteurs clés.....	63
<u>Tableau n°09</u> : La répartition et l'évolution de l'effectif d'EI par catégories socioprofessionnelles.....	73
<u>Tableau n°10</u> : Le tableau des principaux fournisseurs d'EI.....	74
<u>Tableau n°11</u> : La grille de cadrage de la conduite du changement d'EI.....	80
<u>Tableau n°12</u> : Mesure de la largeur et de la profondeur du changement d'EI.....	83
<u>Tableau n°13</u> : Le calcul du taux de transformation.....	85
<u>Tableau n°14</u> : Le système de valeurs d'EI.....	87
<u>Tableau n°15</u> : Questionnaire axe organisation.....	88
<u>Tableau n°16</u> : Questionnaire axe fonctionnement.....	89
<u>Tableau n°17</u> : Questionnaire axe management.....	89
<u>Tableau n°18</u> : Questionnaire axe outils.....	90
<u>Tableau n°19</u> : Questionnaire axe critères de performance.....	90
<u>Tableau n°20</u> : Questionnaire axe comportement.....	91
<u>Tableau n°21</u> : Questionnaire axe compétences.....	91
<u>Tableau n°22</u> : Questionnaire axe culture.....	92
<u>Tableau n°23</u> : Le score des leviers.....	93

## Liste des figures

<u>Figure n°01</u> : La matrice des changements.....	16
<u>Figure n°02</u> : Typologie des comportements face au changement.....	26
<u>Figure n°03</u> : Les trois ères de la conduite du changement.....	37
<u>Figure n°04</u> : Les trois objectifs de la conduite du changement.....	38
<u>Figure n°05</u> : Les cadrans du changement.....	49
<u>Figure n°06</u> : Taux de transformation.....	60
<u>Figure n°07</u> : La cartographie des acteurs.....	61
<u>Figure n°08</u> : La marguerite sociologique.....	64
<u>Figure n°09</u> : La matrice DRAS.....	65
<u>Figure n°10</u> : L'organigramme.....	71
<u>Figure n°11</u> : La cartographie des acteurs d'EI.....	87
<u>Figure n°12</u> : Cadrans du changement organisationnel au sein d'EI.....	92

## Table des matières

Introduction Générale .....	5
Chapitre I : Le changement organisationnel.....	8
Introduction.....	9
Section 01 : Le changement organisationnel, définitions, typologie et historique.....	9
1.1. Définitions.....	9
1.1.1. Définition de l'organisation.....	9
1.1.2. Définitions du changement .....	10
1.1.3. Définitions du changement organisationnel.....	10
1.1.4. Distinction entre changement et transition.....	11
1.2. Historique du changement organisationnel.....	11
1.3. Typologie du changement organisationnel.....	14
1.4. Les dimensions du changement.....	17
Section 02 : Les mécanismes du changement organisationnel .....	17
2.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel .....	17
2.1.1. Les facteurs externes.....	17
2.1.2. Les facteurs internes.....	19
2.2. Les principes fondamentaux du changement organisationnel.....	19
2.3. Les modèles du changement organisationnel.....	19
Section 03 : L'aspect humain du changement organisationnel.....	24
3.1. Les acteurs du changement organisationnel.....	24
3.1.1. Les agents du changement.....	24
3.1.2. Les destinataires du changement.....	25
3.2. Les réactions au changement.....	25
3.3. Les résistances au changement.....	27
3.3.1. Définition de la résistance au changement.....	28
3.3.2. Les origines de la résistance.....	28

3.3.3. Gérer les résistances.....	30
3.4. Les facteurs de succès et les causes d'échec du changement.....	32
3.4.1. Les facteurs de succès d'un changement .....	32
3.4.2. Les causes d'échec du changement .....	34
Conclusion.....	34
Chapitre II : Le diagnostic du changement organisationnel.....	35
Introduction .....	36
Section 01 : La conduite du changement organisationnel.....	36
1.1. Définition et historique.....	36
1.1.1. Définition de la conduite du changement .....	36
1.1.2. Historique.....	36
1.2. Les objectifs de la conduite du changement.....	38
1.3. La démarche de la conduite du changement.....	39
1.4. Les styles de conduite de changement.....	39
1.5. Equipe projet de conduite de changement .....	40
1.6. Les outils de la conduite du changement.....	40
Section 02 : Le diagnostic et le changement organisationnel.....	43
2.1. Définition du diagnostic .....	43
2.2. Le diagnostic et le changement organisationnel.....	44
2.3. L'importance du diagnostic pour le processus de changement.....	45
Section 03 : Le diagnostic du changement et ses outils.....	47
3.1. La démarche du diagnostic du changement organisationnel.....	47
3.2. Les outils du diagnostic du changement organisationnel.....	52
3.2.1. La grille de cadrage de la conduite du changement.....	52
3.2.2. La cartographie des changements.....	58
3.2.3. La cartographie des acteurs.....	61
3.2.4. Tableaux des acteurs clés.....	62

3.2.5. La marguerite sociologique.....	63
3.2.6. La matrice DRAS.....	65
Conclusion .....	66
Chapitre III : Diagnostic du changement organisationnel au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	67
Introduction.....	68
Section 01 : présentation de la structure d'accueil.....	68
1.1. Présentation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	68
1.1.1. Présentation générale.....	68
1.1.2. Présentation approfondie .....	69
1.2. Historique .....	70
1.3. Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	70
1.4. Caractéristiques générales d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	72
1.4.1. Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	73
1.4.2. Les moyens matériels.....	74
1.5. Analyse de l'environnement d'EPE/SPA/EI.....	75
1.5.1. Le micro environnement d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	75
1.5.2. Le macro environnement d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	77
Section 02 : Diagnostic du projet d'extension d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	78
2.1. Présentation du projet .....	79
2.2. Le diagnostic du projet.....	79
2.2.1. La phase 1 : la frontièrisation du projet.....	79
2.2.2. La phase 2 : analyse du contexte.....	88
2.2.3. La Phase 3 : la détermination des leviers de conduite du changement organisationnel.....	93
2.3. Présentation des résultats du diagnostic.....	94
Conclusion.....	94
Conclusion Générale .....	96

## Résumé

Le changement organisationnel fait partie de l'actualité des entreprises, car il faut constamment s'adapter à l'environnement afin de suivre le monde changeant, être à jour avec les concurrents et du coup assurer sa survie sur le marché.

Dans tous les domaines, la préparation est essentielle, la phase préparatoire du changement organisationnelle est le diagnostic. Il permet d'avoir une bonne vision sur la mutation à venir et être bien préparé pour l'affronter et réussir la transition sans trop d'embuches.

ELECTRO-INDUSTRIES est devant un changement qui consiste à réaliser une usine pour accroître sa gamme de produits. Elle doit réussir ce projet afin d'assurer sa pérennité sur le marché national. Un diagnostic de ce projet à été réalisé.

Les mots clés : le changement organisationnel, conduite du changement, acteurs du changement, diagnostic...

## خلاصة

خلال الآونة الأخيرة المؤسسات الاقتصادية مجبرة على إحداث تغييرات لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في محيطها لضمان نموها و تطورها. ليحدث التغيير علي ما يرام و يجلب الفوائد المرجوة في أقصى وقت يجب علي المديرين التنفيذيين للشركات تنظيم مراحل التغيير و التهيئة له. الاستعداد الجيد لأي تغيير يكون بالتشخيص, الذي يسمح لنا باستقبال التحول القادم بكل جهازية. التشخيص يساعد للوصول إلي الأهداف المحددة و المتوقعة.

المؤسسة الوطنية (ELECTRO-INDUSTRIES) تسعى إلي زيادة الإنتاج و التنوع و مواجهة المنافسة الوطنية و الأجنبية بإنشاء مصنع تصنيع المحولات من القوي الكبرى. لنجاح هذا المشروع ولسيره الحسن عملية تشخيص المشروع قد أتمت.