



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**

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

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de Cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en management stratégique**

**Spécialité : management stratégique**

**Thème**

**La gestion et la conduite du  
changement organisationnel dans  
l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou**

**Réalisé par :**

Mlle ZOUBIR Sara

Mr KRIMED Abdelghani

**Membre du Jury :**

**Président:** Mr ZERKHFAOUI Lyes, Maitre Assistant A, UMMTO

**Examineur:** Mr MEZIANI Yacine, Maitre Assistant A, UMMTO

**Rapporteur:** Mme MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO

**Promotion 2018**

## Remerciements

Nous tenons à remercier dieu tout puissant pour nous avoir aidés et nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire.

Nous tenons à remercier notre encadreur pour avoir accepté de nous encadrer et qui nous à accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi que son aide et sa gentillesse quant à la correction de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à tout le personnel de la SARL EROE, en particulier à  $M^R$  ABDERREBI Amokrane, qui nous à accordé beaucoup de son précieux temps et qui à été patient avec nous malgré sa lourde charge de travail.

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

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

## Dédicaces

*Je dédie ce travail à tous ceux que je porte dans mon cœur*

*A ma chère Maman, à toi qui joue le rôle d'un père et d'une mère, tu as tout mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que je porte pour toi.*

*Je te dédie ce travail pour te remercier pour tous les efforts et sacrifices que tu as fait pour que je sois la personne que je suis devenue aujourd'hui.*

*Que dieu te protège et te garde pour nous.*

*A toi cher Papa qui est parti très tôt.*

*J'ai marché à travers le chemin que tu m'as tracé, malheureusement le destin ne m'a pas donné l'occasion de te remercier pour tes efforts et sacrifices.*

*Je te dédie ce travail aujourd'hui pour te remercier malgré le fait que tu ne sois plus là, tu seras toujours dans mon cœur.*

*Que dieu t'accueille dans son vaste paradis.*

*A ma très chère sœur Sabrina et son mari Mohand, ainsi qu'à leurs enfants Mohammed Ferhat et Ouarda.*

*A ghani, mon binôme qui m'a supporté durant longtemps.*

*A mes chers cousins*

*A toute la famille Zoubir et Ouhachi.*

*Sara.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui n'ont cessé de m'encourager et de me soutenir durant toutes les épreuves, et qui n'ont cessé de croire en moi.*

*A mon chère frère Rafik qui à toujours répondu présent et qui à toujours été là pour moi.*

*Je vous dédie ce travail comme preuve d'amour et de respect pour vous remercier pour tout ce que vous m'avez donné. Puisse-t-il être à la hauteur de vos attentes.*

*A Sara, ma binôme bien aimée.*

*A toute la famille Krimed.*

*A mes amis et camarades.*

*Je vous dédie ce travail.*

*Abdelghani.*



# Sommaire

Introduction générale.....	05
Chapitre I .....	07
Introduction au chapitre I.....	07
Section I : approches théoriques sur le changement .....	08
Section II : typologie des facteurs et des acteurs du changement.....	20
Section III : typologies des acteurs, actions et inerties au changement.....	43
Conclusion du chapitre.....	54
Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.....	55
Introduction au chapitre.....	55
Section 01 : la démarche de conduite du changement dans l'entreprise.....	55
Section 02 : les risques et les résistances liées au changement.....	74
Conclusion du chapitre .....	90
Chapitre III : la conduite du changement au sein de l'entreprise EROE .....	92
Introduction au chapitre .....	92
Section I : présentation de la structure de l'entreprise EROE .....	92
Section 2 : les risques et les résistances liées au changement.....	99
Conclusion du chapitre .....	100
Conclusion générale :.....	101

## **Introduction générale :**

Pour un responsable souhaitant engager son entreprise dans des modifications substantielles dans l'organisation, ou de ses modes de fonctionnement, un tel projet est très souvent vécu comme périlleux ; long ; incertain et déstabilisant pour l'entreprise.

Le projet de changement est synonyme de mutation ; parfois de contrainte ; ou encore de rupture ; car il s'agit de rompre avec les méthodes et les procédés traditionnels de gestion connus par les entreprises et d'aller vers un futur incertain, inconnu et douteux.

Ce qui pousse les dirigeants à se poser des questions sur le devenir de leurs entreprises : Comment mener à bien la conduite du changement dans l'entreprise ?

La plupart du temps ; un projet d'évolution est imaginé de façon binaire ; c.à.d. la situation actuelle et la situation voulue. Cependant ; le principal défaut de ce raisonnement, est qu'il néglige la situation de transition qui est à l'évidence la plus importante.

En effet ; la situation actuelle est installée ; les moyens et les outils pour la diagnostiquer existent ; les enjeux la concernant sont limités et ce bien que certains éléments puissent laisser présager ce que sera l'avenir.

Par contre ; la situation cible est une situation conceptuelle qui bien évidemment ; a un poids fort car elle conditionne ; au moins en partie la pérennité de l'entreprise. Pourtant ; elle doit apparaître comme un cap fixé.

Tout objectif distant est peu visible ; il prend corps et consistance au fur et à mesure des avancées ; il se précise peu à peu avec sa proximité.

La situation de transition et les enjeux se cristallisent en se frayant chemin autour d'elle. C'est elle qui mobilise les équipes dirigeantes et les forces vives de l'organisation pour réussir le changement.

Dans cette logique, au moins deux facteurs clés sont à prendre en compte :

-le fait que nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement économique et technologique en mouvance constante et de plus en plus rapide, dès lors le changement devient obligatoire et de plus en plus quotidien.

-le fait que nous sommes dans une société de consommation, dans laquelle le client s'est habitué à avoir tout ce qu'il désire et tout de suite, phénomène induit par l'exacerbation des marchés et de la concurrence en général.

Le changement est donc, une variable très importante à prendre en considération car de nos jours « il n'y'a pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement » ; on dit aussi « changer ou mourir » ; ou encore « se transformer ou disparaître » ; « changer pour évoluer » tous ceux-ci sont des verbatim issus de discours de dirigeants d'entreprises.

La citation précédente d'Edgar Faure montre que l'enjeu de l'adhésion est indispensable dans une société où tout se réinvente quasi quotidiennement. Pour autant, le changement consiste à perdre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès. Ainsi, si le changement est une formidable opportunité d'amélioration, c'est aussi une exigence d'apprentissage pour les individus et l'organisation, dont les coûts et les risques peuvent s'avérer être très contre-productifs. Ainsi pour éviter de tels risques, le changement nécessite l'implication de différentes couches d'acteurs qui y participeront en fonction de différents paramètres. En ce sens, la conduite du changement vise l'adhésion de ces acteurs et propose des outils et méthodes pour ceux qui ont à gérer des projets de changement.



# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

## **Introduction au chapitre :**

Le changement demeure une des préoccupations majeures des dirigeants, et sa conduite une de leurs principales responsabilités. La théorie de Darwin selon laquelle ce ne sont pas les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres, trouve aujourd'hui une résonance plus forte que jamais dans le monde des entreprises.

Aujourd'hui, les organisations quelles qu'elles soient vivent de nombreux changements, de natures et à des rythmes très différents, ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures ou remises en question des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes, et d'autre part comme le développement de compétences conduisant à une situation perçue comme plus satisfaisante. Autrement dit, les changements peuvent prendre plusieurs formes connues sous le nom de réorganisation, restructurations ou encore revitalisation.

Le changement consiste en le passage d'une situation actuelle déjà en place, à une autre situation imaginée, souhaitée et planifiée. Il consiste en une réponse à différents types de situations : Une situation de crise, d'incertitude générale ou de survie. Et qui nécessite une réaction immédiate de la part des organisations. Et ce par la prise en compte du contexte actuel très volatile installé dans toutes les régions du monde et dans tous les domaines d'activités, l'environnement de plus en plus changeant et de plus en plus vite, ainsi que l'influence de nombreux facteurs tels que la mondialisation, les nouvelles technologies, les bouleversements politiques, les crises et les incertitudes économiques et financières, les changements climatiques et environnementaux etc. incitent les organisations à changer leurs façons de faire.

Les organisations sont appelées à s'adapter aux nouveautés, ce qui signifie se transformer pour la plupart d'entre elles, cette transformation est un changement complet qui concerne la stratégie, le modèle ou le mode opérationnel, l'organisation, les personnes et les processus.

Bon nombre d'organisations procèdent à des transformations de façon préemptive pour prendre un avantage sur le futur.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, nous allons essayer d'étudier et de comprendre dans ce premier chapitre ce qu'est le changement, quels sont ses types, quels en sont les facteurs inducteurs, quels sont les acteurs intervenants, ainsi

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

que nous allons essayer de répondre à la question « pourquoi changer ? » afin de mieux comprendre le changement sous tous ses aspects.

## **Section I : approches théoriques sur le changement :**

Dans cette première section, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, quelles sont ses différentes typologies ainsi que ses principaux facteurs inducteurs. Nous commençons notre travail par l'historique du changement suivi de quelques définitions.

### **1. Historique du changement dans l'organisation :**

DEMERS (1999)<sup>1</sup> met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

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

#### **1.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive ».**

« A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels » (DEMERS 1999.P 31)

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

L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive, par ailleurs, le changement d'organisation est aux mains des dirigeants, cela veut dire pas de concertation, pas d'acceptation, c'est une imposition.

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

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils

---

<sup>1</sup> .C. Demers, « *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité » (DEMERS, 1999, P33).

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

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

### 1.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».

« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continue d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation » (DEMERS 1999, p 35).

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

Ces trois périodes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

**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 deuxième guerre mondiale.	Croissance et stabilité économique	-synonyme de progrès. -de développement	-théorie de la croissance. -de cycle de vie.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

		organisationnel. -de croissance et d'adaptation.	-de la contingence. -de développement organisationnel.
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-processus discontinu et révolutionnaire. -événement dramatique. - une crise dans la vie de l'organisation.	-approche de l'écologie des populations. -approche configurationnelle. -théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à aujourd'hui	Crises de toutes natures : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation.	-théorie de l'apprentissage. -théories évolutionnistes. -théories de la complexité (théorie du chaos). -les approches constructivistes.

Source : Notre propre travail.

## 2. Définitions :

Nous proposons quelques définitions du changement.

### 2.1. Définitions du changement :

Le changement est un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société et les personnes en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)<sup>2</sup> comme étant : l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé. Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire faire une évaluation.

Il nous semble devant la diversité des définitions du changement, et parfois contradictoires qui entourent notre concept, de définir avant tout le changement pour arriver ensuite à une définition claire et pertinente du changement.

Le changement est une « *Notion ambiguë qui signifie la modification, la transformation ou le remplacement et l'alternance* » GRAWITZ Madeleine<sup>3</sup>.

Selon MEIER Olivier et AL<sup>4</sup>. Il s'agit d'une « *Modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.)* » .

Dans les sciences de gestion, le changement « *englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » BEAUDOIN, (1990)<sup>5</sup>, P43.

« *Il s'agit du passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui à un caractère relativement durable* » COLLERETTE et AL, (1997)<sup>6</sup>.

De son côté, BELANGER (1994, P357)<sup>7</sup> donne une définition très proche de la première, et selon lui, 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 adaptée et qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »

---

<sup>2</sup> .WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 septembre 2018).

<sup>3</sup> . GRAWITZ Madeleine, « *lexique des sciences sociales* »,7éd, Dalloz, 2007.

<sup>4</sup> .MEIER OLIVIER ET AL. « *Gestion du changement* », ED DUNOD, Paris, 2007, P284.

<sup>5</sup> . BEAUDOIN Pierre, « *La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégiques d'entreprise* », 1990.

<sup>6</sup> . COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.

<sup>7</sup> . BELANGER, COTE N, J. Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », édition Gartan Morin, 1994.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

Ainsi, selon BELANGER, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre, il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après GROUARD et MESTON, (1998, P06)<sup>8</sup> « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* ».

Selon AUTISSIER (2013)<sup>9</sup>, « *le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte* »

A partir de cela, on peut comprendre que pour AUTISSIER, le changement consiste en une remise en cause de tout ce qui concerne les pratiques, le mode de management, les résultats, la culture, et la stratégie, et ce, soit volontairement soit sous la contrainte. Donc pour lui, le changement peut toucher tous les niveaux de décisions et on peut procéder à un changement stratégique sans passer par un changement opérationnel.

Donc on pourra dire que le changement réside dans le fait de passer d'un état actuel, connu et inadapté, à un autre état nouveau, durable et plus adapté à l'entreprise et son environnement. En quelque sorte c'est de rompre avec les routines et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat. Et pour cela, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toutes résistances.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler d'avantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

## 2.2. Définition du changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir sur quelques définitions

---

<sup>8</sup>. Grouard Benoit et Meston, Francis. 1998. « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », Dunod, P 336.

<sup>9</sup>.AUTISSIER D, « *La boîte à outils de la conduite de changement* », édition Dunod, 2013.

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnel.

Van de VEN & Poole<sup>10</sup>, 1995 l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* ».

De son côté Guilhon<sup>11</sup> (1998), considère le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles* » (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi pour Grouard et Meston<sup>12</sup> (1998) le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Quant à Collerette et al (1997)<sup>13</sup>, le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Pour le paradigme complexe, le changement peut avoir une trajectoire aléatoire, du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires et dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude.

## **2.3. Le changement social :**

Le changement social vise toute transformation observable dans le temps, et qui affecte de façon durable la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale<sup>14</sup>.

Il entend généralement tout phénomène durable qui affecte la structure ou le fonctionnement d'une société en profondeur. Les processus caractérisant le changement social affectent de

---

<sup>10</sup> .Van de Ven and Poole, « *Organizational change process théories* », Academy of management revue, 1995.

<sup>11</sup> .Guilhon A, « *le changement organisationnel est un apprentissage* », in : Revue française de gestion, N<sup>o</sup> 120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

<sup>12</sup> .Grouard .B et Meston .F, 1998, OP. Cit.

<sup>13</sup> .Collerette et al. 1997, OP. Cit.

<sup>14</sup> . GRAWITZ Madeleine, op.cit, P58.

façon irréversible la société dans son ensemble, une grève ou une élection politique ne déterminent pas forcément des bouleversements, ce sont alors de simples événements, des manifestations du social<sup>15</sup>.

## 2.4. Les types du changement :

Il existe 04 types du changement : le changement organisationnel, stratégique, culturel et technique.

### 2.4.1. Le changement organisationnel :

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. D'abord, (Van de VEN & Poole, 1995)<sup>16</sup> l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* »

Ensuite Guilhon <sup>17</sup>(1998), considère le changement organisationnel comme « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* ».

### 2.4.2. Le changement stratégique :

C'est une notion utilisée dans les sciences des organisations, elle désigne une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe. On retrouve toutefois certaines caractéristiques constantes :

- Un rapport étroit à l'évolution générale du contexte dans lequel se trouve l'organisation concernée.
- Une évolution volontaire et active, par opposition à des changements subis ou imposés.
- Une multiplicité de modèles et d'aspects, selon le point de vue adopté.

### 2.4.3. Le changement culturel

Il s'agit de toute transformation observable dans le temps, qui affecte la culture de l'entreprise, ses traditions, coutumes et us d'une manière qui ne soit pas que provisoire.

---

<sup>15</sup> . CHAPELIERE I, ORDIONI N, « *Le changement Social Contemporain* », Ellipses, éd Marketing S.A., 1996, P07.

<sup>16</sup> .Van de Ven et Poole, 1995, Op. Cit.

<sup>17</sup> .Guilhon A, 1998. Op. Cit.

## 2.4.4. Le changement technique :

Représente l'amélioration des techniques de l'entreprise, y compris organisationnelles, qui sont utilisées dans le processus de production des biens et des services.

## 3. Les fondements théoriques du changement organisationnel :

Nous allons aborder l'approche théorique du changement en passant sur trois points essentiels sont :

### 3.1. L'approche néo-institutionnelle et écologiste :

**A-** Selon cette approche néo-institutionnelle, les organisations ne changent pas, du fait qu'il y a homogénéisation entre le changement organisationnel et le changement environnemental. En effet, le changement environnemental est institutionnalisé. Et c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations, tel que l'affirment les néo-institutionnalistes.

L'applicabilité de la théorie néo-institutionnelle par Goodrick et Salancik (1996)<sup>18</sup>, conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisé fait de l'environnement un milieu sociopolitique qui ne cesse d'exercer son influence sur le comportement organisationnel.

Cependant, une critique de ce courant suggère que les organisations font face à des pressions à travers une variété de réponses stratégiques, certaines de ces pressions les amènent au-delà de la conformité passive (Oliver, 1991).

**B-** Quant à l'approche écologiste, détenue par Hannan et Freeman (1984), elle met l'accent sur l'idée de sélection dans la mesure où l'environnement sélectionne les organisations qui s'adaptent mieux aux opportunités et aux menaces environnementales.

En effet, la sélection exerce une influence sur d'autres dimensions que la reproductibilité de la structure (Hafsi et Fabi, 1997). Inspirés du courant biologiste, ces deux auteurs suggèrent de repenser les organisations de manière collective. Lors du changement, le niveau de l'inertie varie selon l'âge, la taille, le cycle de vie et la complexité de l'organisation. Les facteurs internes et externes (la réglementation, les barrières à l'entrée, etc.), peuvent provoquer l'inertie.

A ce propos, la théorie de l'écologie évolutionniste affirme que l'adaptation de l'organisation à l'incertitude du changement environnemental est importante pour accroître les chances de survivre. Pour y parvenir, l'organisation doit prendre en considération

---

<sup>18</sup>. GOODRICK, et G. R. SALANCIK, «*Organisational Discour in Responding to institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births*», Administrative Science Quarterly, 1996, volume 41, No 1, pp. 1-28

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

l'importance du temps, la vitesse du processus d'apprentissage, l'obtention des informations nécessaires, le changement technologique, l'ajustement des structures, etc.

Généralement, l'inertie, selon ces deux auteurs, permet aux organisations de survivre. Dans la mesure où le retard de réaction au changement donne l'occasion à l'organisation de bien repenser son environnement. Le concept d'inertie fait référence à la correspondance entre la capacité d'adaptation du comportement des membres de l'organisation et leur environnement.

### 3.2. L'approche culturelle :

Cette approche indique que le changement de la culture est difficilement réalisable et parfois même douloureux. En effet, l'enracinement de la culture commence dès la naissance de l'organisation et continue avec le temps parallèlement à son évolution. A ce propos, Lodahl et Stephen (1980) nous parlent de la maturité de l'entreprise en se référant aux idéaux et aux valeurs qui se transfèrent d'une génération à l'autre. On rejoint ici l'idée de Tunstall (1985) qui affirme que les leaderships introduisent leurs visions et leurs croyances dès la création de l'organisation à l'occasion de la définition des tâches et des objectifs de l'organisation. En effet, selon ce même auteur, les dirigeants investissent le temps et les ressources dans l'innovation, le recrutement, les motivations des gens, l'instauration d'un système de contrôle et dans leurs développements et la réalisation d'une façon systémique (Gagliardi, 1986)<sup>19</sup>, (Hatch, 1993)<sup>20</sup>, (Lodahl et Michell, 1980)<sup>21</sup>. Ainsi, la rupture avec sa culture signifie la rupture avec son passé. Bref, la culture n'est pas liée au changement d'un produit ou d'un service mais plutôt à sa raison d'être, à sa mission principale, formant ainsi son identité. La culture organisationnelle est présentée comme une force de succès de l'organisation. Ainsi, le déclin de l'organisation, s'il n'est pas lié à un problème technique, implique un examen approfondi de sa culture.

### 3.3. L'approche configurationniste :

Partant de l'idée que la pression de l'environnement pousse l'organisation à changer, certains auteurs ont mis l'accent sur le désir de changer rapidement et dramatiquement dans un intervalle court pour en tirer profit dans les périodes de stabilité. Cependant, d'autres suggèrent que le changement graduel ou incrémental est moins risqué, moins perturbateur et

---

<sup>19</sup> . GAGLIARDI, p., «*The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*», Organization Studies, EGOS, 1986, Volume 7, No 2, pp. 117- 134.

<sup>20</sup> .HATCH, MARY J. O, «*The Dynamics of Organizational Cultures*», Academy of Management Review, volume 18, No 4, pp. 657- 693.

<sup>21</sup>.LODHAL T, M MICHELL, «*Drift in the Development of innovative Organization* », in Kimberly, J., R. Miles & Ass., «*The organizational Life Cycle*», Jossey Bass Publishers, 1980.

admis politiquement. Dans ce cadre, les travaux empiriques de Miller et Friesen (1982)<sup>22</sup> montrent que la densité du grand changement, qui est un changement radical, concerté et dramatique, est associée à une performance plus élevée que le changement petit et incrémental. On parle du changement radical (quantique) dans le cas du changement de la configuration où le changement devient nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

#### **4. La perception d'une organisation :**

Il s'agit dans cette partie de définir pour quelles raisons évoluent les organisations. En effet une organisation, en l'occurrence une entreprise, doit donner un cadre de référence sécurisé pour faciliter les actions de ses adhérents.

Une organisation se met donc en place en présence de facteurs qui sont changeants. En fait, l'amorçage du changement est issu de la perception d'un décalage entre le fonctionnement d'une organisation et ses objectifs préalablement fixés.

Bien souvent, c'est le comité de direction de l'entreprise qui est à l'origine de ce diagnostic. Un tel constat engage ses membres à décider des mesures à prendre en considération en termes de stratégies et à étudier les conséquences de leur mise en œuvre sur le devenir de l'entreprise. S'ensuit une réflexion sur la manière dont vit l'entreprise actuellement et comment la faire évoluer. Ainsi la mise en place d'un plan d'actions, c'est-à-dire un certain nombre d'actions, d'objectifs à appliquer selon un échéancier, doit voir le jour.

La perception d'une organisation découle alors d'un plan de communication aux collaborateurs en vue de conduire le changement à l'aide d'un dispositif de recommandations, de paramètres en vue d'harmoniser le tout et réussir ainsi la migration vers une nouvelle organisation.

#### **5. La connaissance des facteurs du changement :**

Une conduite de changement induit la connaissance des paramètres qui vont donner le ton dans le climat social et les conditions au sein de l'organisation. Ils sont à étudier avec précision dans l'approche d'un accompagnement car ils constituent les fondements de ce changement. Les principaux facteurs sont au nombre de cinq, comme suit :

---

<sup>22</sup> MILLER, D. et P. H. FRIESEN, «*Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal- Incremental Approaches* », *Academy of Management Journal*, 1982, Volume 25, No 4, pp. 867-892

## **5.1. La technologie :**

Quand l'organisation adapte ses structures et ses méthodes de travail aux changements externes de solutions techniques. En effet, de plus en plus fréquemment, on assiste à l'introduction de systèmes d'informations dans l'entreprise. Cela peut prendre la forme d'un système global qui prend en compte toutes les activités opérationnelles ou de support. Le système d'information (SI) fait appel à des outils informatiques par l'achat de prestations ou l'externalisation des informations (outsourcing) ou développement en interne d'un SI destiné exclusivement à l'entreprise.

L'évolution des technologies permet des améliorations qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédant ces évolutions ou innovations. Ces évolutions contraignent les entreprises à changer ce qui implique une évolution de leurs pratiques et méthodes de travail.

Ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction des nouvelles technologies nécessitent une reconfiguration des postes de travail, de nouvelles règles et procédures adaptées aux nouvelles exigences du métier

## **5.2. La stratégie :**

La stratégie de l'entreprise évolue suite aux aléas du marché et de son environnement. Elle fixe les activités des entreprises et les moyens engagés, cela peut se matérialiser par l'évolution de choix de la clientèle, une mutation des besoins en est souvent la cause et oblige la direction à revoir ses stratégies et son plan d'action.

La compétitivité est aussi un facteur qui oblige l'entreprise à adopter une nouvelle stratégie, comme c'est le cas du secteur des télécommunications où on doit sans cesse innover et changer d'orientation stratégique pour se stabiliser et survivre.

La stratégie joue un rôle important dans le processus de changement, puisque c'est elle dans la plupart des cas qui va le provoquer et l'initier, l'actionnariat joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise, car de par son vote et pour des raisons financières ; l'actionnaire influence lourdement la stratégie.

Enfin ; la législation et la réglementation en vigueur pour un produit ou un service donné influence sur la production. Le changement des normes, ou des nouvelles contraintes dans la commercialisation sont autant de facteurs changeants de la stratégie et qui nécessite alors une conduite de changement dans l'entreprise.

## 5.3. La culture :

La culture est un ensemble de valeurs, de mœurs durables et partagées par les membres de l'entreprise. Elle signifie l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise (convivialité, sentiment d'appartenance, solidarité et entraide), ainsi qu'aux valeurs professionnelles (spécialisation professionnelle, respect du client et du produit etc.) et aussi au mode de fonctionnement et de management dominant.

Déjà que nos valeurs culturelles connaissent de profondes mutations de nos jours, chose que subit d'avantage le microcosme qu'est l'entreprise. En effet, les collaborateurs sont de mieux en mieux formés, ils sont acteurs du progrès de l'entreprise, leurs attentes se retrouvent aussi dans le souhait de changer leurs méthodes de travail, et d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La direction de l'entreprise peut aussi vouloir insuffler de nouvelles valeurs suite à un changement de propriétaires, l'arrivée d'un nouvel actionariat ou l'adaptation au marché. Ainsi elle devra mener une conduite du changement tout en douceur.

Quand l'environnement l'y pousse, elle devra aussi se conforter à adapter ses valeurs culturelles étant contrainte et forcée. La conduite du changement est alors fortement implémentée par celle-ci dans le cas d'une fusion-acquisition.

## 5.4. Le pouvoir :

Désigne la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il se divise en deux formes :

-**La direction** : qui par son aspect hiérarchique, est à même de peser d'avantage que les collaborateurs ou le personnel encadrant dans la détermination des points constitutifs d'une conduite de changement. En effet, c'est le comité de direction, qui par nature, prend les décisions qui s'imposent et les communique aux collaborateurs.

-**les représentants sociaux** : ce sont tout d'abord les représentants du personnel qui ont accès facilement à toutes les actions stratégiques de l'entreprise et donnent leurs avis. Ce sont encore les forces syndicales hors délégués du personnel qui négocient selon la nécessité pour une meilleure adaptation au changement.

## 5.5. La configuration :

Lorsqu'il y a des incohérences dans l'organisation d'une entreprise et qu'elle ne fonctionne pas à un niveau de rentabilité suffisant par exemple, la direction est susceptible de vouloir faire

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

converger stratégie et collaborateurs vers une nouvelle organisation « théorique » et « sociologique ». Il s'agit de déterminer un modèle d'entreprise qui se rapproche le plus de l'image qu'on voudrait en avoir.

On trouve différentes sortes de modèles d'entreprises : ceux liés à une approche administrative (par service), concurrentielle (par produit) ou encore une organisation de type matricielle (par secteurs d'activités au sein de l'entreprise). Une étude des objectifs à atteindre permettra de préciser vers quel type d'organisation se tourner.

Une fois que l'on connaît l'ensemble des facteurs qui permettent à une entreprise d'être viable, on est en droit de réfléchir sur ce qui l'anime, à savoir dans un premier temps, des structures c'est-à-dire ses fondations puis ceux qui en sont les acteurs.

## **Section II : typologie des facteurs et des acteurs du changement.**

Les facteurs qui conditionnent et qui poussent les entreprises à changer, ainsi que les acteurs intervenants dans le processus de changement sont divers et variés, nous allons tenter de les étudier et de les comprendre dans cette présente section.

### **1. Les principaux facteurs déterminants du changement organisationnel :**

Pourquoi et comment mettre en œuvre un changement si profond au sein d'une organisation sans la mettre en péril ? Cette deuxième section cherche à apporter des éléments de réponse à ces questions en identifiant les facteurs susceptibles d'influencer la conception et l'évolution d'une structure d'organisation.

Deux facteurs inducteurs du changement se laissent identifier les facteurs externes et les facteurs internes à l'organisation :

#### **1.1. Les facteurs externes :**

Selon B. Grouard et F. Meston (1995)<sup>23</sup>, Les changements sont provoqués par des facteurs extérieurs à l'entreprise et qui peuvent être :

- Le marché : recouvre les acheteurs et les vendeurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administrations.

-Les manœuvres de la concurrence.

---

<sup>23</sup>. Grouard B., Meston F. : «*L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, Paris, 1995.

- L'innovation technologique.
- L'évolution de la législation et de la réglementation.
- Les modifications de l'actionnariat.
- Les évolutions de la société et des modes de vie.

Tandis que D. Permartin (1996)<sup>24</sup> attribue le changement à l'évolution de la concurrence, alors que Hellriegel (1997)<sup>25</sup> les relie à l'évolution technologique, tandis que M.G Bedard (1995)<sup>26</sup>, à mis en relief l'interaction entre l'entreprise et son environnement sociopolitique.

L'analyse des développements de ces acteurs, se résume en trois facteurs environnementaux qui semblent être à l'origine des changements dans l'entreprise :

- L'environnement concurrentiel qui traduit l'évolution de la concurrence.
- L'environnement technologique qui traduit l'évolution de la technologie.
- L'environnement sociopolitique qui traduit l'évolution des facteurs sociopolitiques.

### **1.1.1. L'évolution de la concurrence :**

Le monde assiste à l'ouverture des économies de plusieurs pays. Cette ouverture traduit l'élargissement considérable de l'espace économique et l'ouverture des frontières géographiques, le progrès des moyens de communication est favorable à cette ouverture. Ces facteurs ont permis de rapprocher les horizons, difficilement accessibles autrefois ; « *si nous cherchons à concurrencer les autres chez eux, nous devons nous attendre à ce que les autres viennent nous concurrencer chez nous* » D. Permartin (1996). Nous parlerons dorénavant de la globalisation de la concurrence.

L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité des produits et aussi, par la baisse des coûts et des interventions des différents niveaux qui contribuent à l'image de marque de l'entreprise.

Pour se faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de fabrication plus fiables et sophistiquées, l'amélioration des compétences par

---

<sup>24</sup>. Permartin D : « *Réussir le changement* », E S F 1996.

<sup>25</sup>. Hellriegel D. : « *Management des Organisations* », De Boeck & Larcier s. a. 1997.

<sup>26</sup>. Bédard M.G. : « *La Gestion des Organisations* », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.

l'accroissement de la formation du personnel, et s'ensuit la modification de l'organisation du travail.

## **1.1.2. L'évolution technologique :**

La technologie change à un rythme accéléré. Elle touche tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée. Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature du travail, elle nécessite aussi un personnel qualifié à même de maîtriser cette technologie.

L'évolution technologique a aussi affecté les systèmes d'informations. Il s'agit d'un autre aspect du changement qui caractérise les organisations d'aujourd'hui. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) 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.

Ainsi, l'introduction de la technologie de l'information et de communication dans l'entreprise offre aux cadres supérieurs la possibilité de se consacrer davantage à la prévision à long terme, de participer à la mise au point de stratégies pour l'entreprise et aux rapports que l'organisation entretient avec son environnement externe (Hellriegel 1997)<sup>27</sup>. Ceci devrait conduire à une délégation de pouvoir et de l'autorité, habituellement centralisés autour du directeur général. Pour prendre des décisions complexes, les directeurs généraux devraient renforcer leurs équipes par des spécialistes et permettre que le processus de prise de décision soit plus participatif.

Les organisations font recours à une technologie avancée des systèmes d'information pour faire face au problème de traitement d'une masse importante d'informations et de connaissances.

## **1.1.3. L'évolution de l'environnement sociopolitique :**

Observée comme unité de production, l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimés par le marché. Comme milieu de travail, elle doit répondre aux aspirations de ses employés et observée comme citoyenne, elle doit faire preuve de son bon comportement social et sociétal (M.J. Hatch, 2000)<sup>28</sup>. La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement sociopolitique qui englobe l'état, les bailleurs de fonds, les clients, les

---

<sup>27</sup> .Hellriegel D. « management des organisations » de Boeck &Larcier s.a. 1997.

<sup>28</sup> .Hatch M. J. « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples » De Boeck Université, 2000.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les groupes de pression (groupe de consommateur, chambre de commerce, etc.) est déterminée par le système politique. Les valeurs, les normes sociales déterminent les pratiques de gestion que l'entreprise peut utiliser ou celles qui lui sont interdites. Ces facteurs évoluent également en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise (M.G. Bédard 1995)<sup>29</sup>.

Ainsi, nous pouvons confirmer que l'évolution des caractéristiques de l'environnement sociopolitique d'une société a une influence considérable sur la conduite de ses affaires. L'entreprise est donc indissociable de son environnement sociopolitique.

## 1.2. Les facteurs internes :

Selon B. Grouard et F. Meston (1995)<sup>30</sup>, les facteurs internes du changement peuvent être :

- Le développement et la croissance de l'entreprise.
- La vision du dirigeant.

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même, ils peuvent apparaître dans l'ensemble de l'organisation ou une de ses parties seulement, et sont reliés généralement aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs du changement.

L'approche volontariste privilégie les forces internes de l'organisation dans la détermination de son mode de fonctionnement. Les décisions stratégiques façonnent le mode de gestion et le comportement de l'entreprise.

Selon (K.B. Kahla, 1999)<sup>31</sup> plusieurs autres forces peuvent s'ajouter aux choix stratégiques (tels que l'objectif d'un certain niveau de rentabilité, ou de la croissance du chiffre d'affaires, etc.), pour influencer le fonctionnement de l'organisation. Par exemple les pressions, résultant des revendications (syndicales) des employés qui aspirent à une amélioration de leurs conditions de travail, peuvent générer des dynamiques de changement. Pareillement, le constat de certains dysfonctionnements au sein de l'organisation peut être à l'origine de quelques modifications liées de près ou de loin à une multitude de facteurs qui peuvent être :

---

<sup>29</sup> .Bédard M. G. & al. : « *La gestion des Organisations* » Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.

<sup>30</sup> . Grouard B., Meston F. 1995. Op.cit.

<sup>31</sup> .Ben Kahla K. 1999, « *les analyses du changement organisationnel* », article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. [www.google.fr](http://www.google.fr)

## 1.2.1. L'évolution technologique :

La thèse que la technologie est l'un des facteurs déterminants pesant sur la structure de l'organisation, a été fortement soutenue par Woodward<sup>32</sup> (1958, 1965). Aujourd'hui, le développement de nouvelles technologies remet en cause ces résultats, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation particulier mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elles peuvent ou non saisir.

## 1.2.2. Les caractéristiques et évolutions de l'environnement :

Pour Burns et Stalker<sup>33</sup> (1961), ainsi que Lawrence et Lorsch<sup>34</sup> (1966,1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. Burns et Stalker (1961), à partir d'une étude réalisée sur une vingtaine d'entreprises, ont réussi à identifier deux types de structures : une structure « mécanique » et une structure « organique » que nous traiterons plus tard. Selon ces travaux, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement.

Un environnement stable appelle un mode de gestion de type mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation forte, spécialisation élevée des tâches), alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple de type organique.

## 1.2.3. La taille de l'entreprise :

La taille de l'entreprise est l'un des facteurs déterminants de la structure. Si on observe toutes les formes de structures dans des organisations de tailles et d'âges divers, une association logique taille/structure est souvent observée (Kalika, 1995)<sup>35</sup>. Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail, la création de postes de liaison, une augmentation du contrôle ou encore un organigramme plus complexe.

## 1.2.4. La culture nationale :

Hofstede (1987) a mis en avant les traits qui caractérisent les diverses cultures de nos sociétés. Il distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité. L'auteur fait ainsi un parallèle entre différents pays et la structure des

---

<sup>32</sup> .Woodward J. « *Industrial organisation : theory and practice* », Oxford University Press, 1965.

<sup>33</sup> .Tom Burns et G. M. Stalker, « *the management of innovation* » 1961.

<sup>34</sup> .Lawrence et Lorsch, « *Théorie de la contingence* » 1966-1967.

<sup>35</sup> .M. Kalika, « *Structures d'entreprises* » 1995, Edition Economica.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

organisations, à l'image de la France marquée par un fort de contrôle de l'incertitude et des structures fonctionnelles hautement centralisées.

## 1.2.5. Les stratégies de l'entreprise :

Selon Chandler (1972)<sup>36</sup>, la stratégie détermine la structure. Plus précisément, ce sont les choix stratégiques qui vont engendrer des modifications sur la structure. L'auteur remarque que non seulement la structure suit la stratégie, mais que lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise rencontre des difficultés. Cependant, cette vision ne fait pas l'unanimité. Plusieurs chercheurs soulignent l'idée qu'au contraire, c'est la stratégie qui suit la structure (Bower, 1970).selon cet auteur, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir. Ainsi, une structure matricielle peut favoriser les échanges de savoirs entre salariés et donc renforcer la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation.

Mintzberg H (2005)<sup>37</sup> conclut de ces différentes approches, que la stratégie et la structure sont étroitement liées par une relation réciproque et univoque. L'enjeu serait donc plutôt de savoir dans quelles circonstances et à quel moment l'une des deux variables impacte l'autre.

## 1.2.6. Le pouvoir :

Le pouvoir décisionnel est aux mains des actionnaires et dirigeants de l'organisation, ce qui revient à dire que la décision finale leur appartient et ce, quelque soit la structure de l'organisation. Ce sont eux même qui prennent les décisions stratégiques susceptibles de changer le devenir de l'entreprise (centralisation de la décision) et ce, dans un souci d'amélioration et de compétitivité.

Chaque changement est unique, mais un certain nombre de traits communs se dégagent par rapport à ce qui motive le changement. Les causes du changement peuvent être réparties en quatre groupes selon la nature des sources.

-présentation des quartes sources des transformations majeure de l'environnement organisationnel.

**Tableau N° 02** : les sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel.

---

<sup>36</sup> .Alfred D. CHANDLER Jr. « *Stratégies et structures de l'entreprise* » 1972

<sup>37</sup> .H .Mintzberg et al. , « *Structure et dynamique des organisations* », Eyrolles éditions, 2005.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

Source de nature économique	-mondialisation -accroissement de la concurrence -évolution d'une économie de masse vers une économie de savoir.
Source de nature technologique	- Innovation technologique (TIC) - Echange de données (EDI) - Système de gestion intégré - Gestion du savoir
Source de nature politique	-Dérèglement des marchés -précarité des structures de contrôle
Source de nature sociale	-diversification de la main d'œuvre -déclin des traditions et de la hiérarchie, croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.

Source : Revue gestion, Rondeau, volume 24, septembre 1995.

Dans cette répartition on remarque que les causes du changement peuvent être externes ou interne.

## 2. Les formes du changement :

Pour plusieurs auteurs il existe deux (2) types de changement

-Le premier est reproducteur et évolutionnaire.

-le second est transformateur ou révolutionnaire.

L'organisation est caractérisée par des périodes assez longues et qui sont stables de convergence ou le changement est restreint à des stratégies déjà choisies. Celles-ci sont suivies par des changements révolutionnaires qui se caractérisent par des périodes courtes et peu fréquentes appelées réorientations.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

L'environnement qui évolue de façon prévisible correspondant à l'adaptation/évolution, alors que l'environnement avec des changements radicaux, correspond à une révolution/ajustement.

Il existe des forces perturbatrices qui peuvent être internes à l'entreprise et qui peuvent faire évoluer un système loin de ses paramètres d'équilibre initiaux, ceci entraîne une difficulté intense voir improbable pour son rétablissement cela fait qu'un changement conduit le système vers de nouvelles configurations.

Trois circonstances peuvent être imputées au changement révolutionnaire :

-Le vieillissement du système : avec le temps, le vieillissement humain tend à dépasser les structures profondes qui dirigeaient leurs actions, celles-ci peuvent avoir été influencées par l'expérience des entrepreneurs, leur sens démesuré ou leurs optimismes excessifs ainsi que par leurs attentes démesurées.

-L'arrivée d'un nouveau dirigeant qui est externe à l'entreprise qui voit d'un œil nouveau le système, il apportera ainsi une nouvelle vision des choses et facilitera l'acceptation d'un changement de la structure profonde en avançant de nouveaux arguments.

-L'arrivée d'un système de bornes ou de limites temporelles qui constituent des points importants ou on a tendance à faire le bilan de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire ; c'est ainsi que les remises en cause tendent à être plus puissantes au début et à la fin du projet.

### 3. Les caractéristiques liées au changement :

Vu la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de GIROUX(1991)<sup>38</sup> et la matrice du changement d'AUTISSIER et MOUTOT<sup>39</sup>.

La typologie de GIROUX (1991)<sup>40</sup> propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (global/partiel), de sa profondeur (majeur/marginal), et de son rythme (lent/rapide). Ainsi chaque changement peut être accompagné de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement mineur, partiel et rapide.

---

<sup>38</sup> .GIROUX, « *La gestion du changement stratégique* », édition gestion, Mai, 1991.

<sup>39</sup> .David Autissier et Michel Moutot, « *Méthode de conduite du changement* », 4<sup>éd</sup>, éditions Dunod, Paris, 2016.

<sup>40</sup> .Giroux N. « *la gestion du changement stratégique* », revue internationale de gestion, Vol. 16, N<sup>o</sup> 2, 1991, P. 8-14.

## **3.1. Selon l'étendue ou l'ampleur du changement :**

Correspond à l'étendue du changement au sein de l'entreprise et les fonctions ou services qu'il est susceptible de toucher. Il peut être global et porter sur l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète qui sont de grands programmes de changement et qui nécessitent des ressources importantes, comme il peut aussi être limité et ne porter que sur une petite entité ou une partie d'un processus.

### **3.1.1. Globale :**

Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.

### **3.1.2. Partielle :**

Le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente.

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus de changement.

## **3.2. Selon la profondeur du changement :**

Caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise. Celle-ci peut être modifiée en profondeur ou superficiellement, avec toutes les nuances possibles entre ces deux extrêmes.

Les changements en profondeur sont ceux qui transforment radicalement voire totalement, la situation de l'entreprise car ils affectent l'ensemble des composantes « hard » et « soft » des entités concernées (leur stratégie, leur structure et leur mode de management). Ils sont difficiles à mener étant donné les différences de rythme d'évolution des diverses composantes.

### **3.2.1. Majeure :**

Le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

### 3.2.2. Marginale :

L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

### 3.3. Selon le rythme ou la rapidité du changement :

La rapidité est une variable qui résulte de la combinaison de la durée avec l'ampleur et la profondeur du changement. La rapidité du changement permet de connaître le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer un changement donné.

L'importance de cette variable ne cesse de croître avec l'accélération des mouvements de l'environnement des entreprises et la nécessité de changer rapidement qui en résulte. Désormais, changer ne suffit plus, il faut changer rapidement, de plus en plus rapidement.

#### 3.3.1. Lent :

Il consiste en une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.

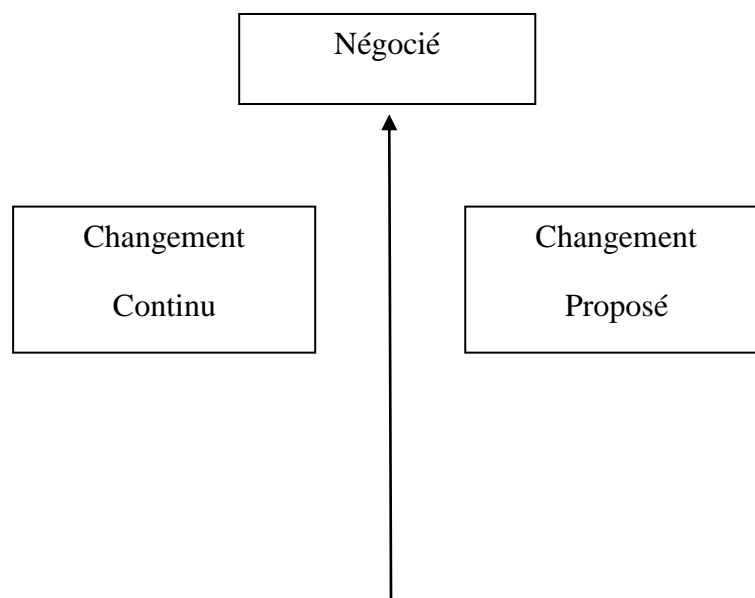
#### 3.3.2. Rapide :

Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

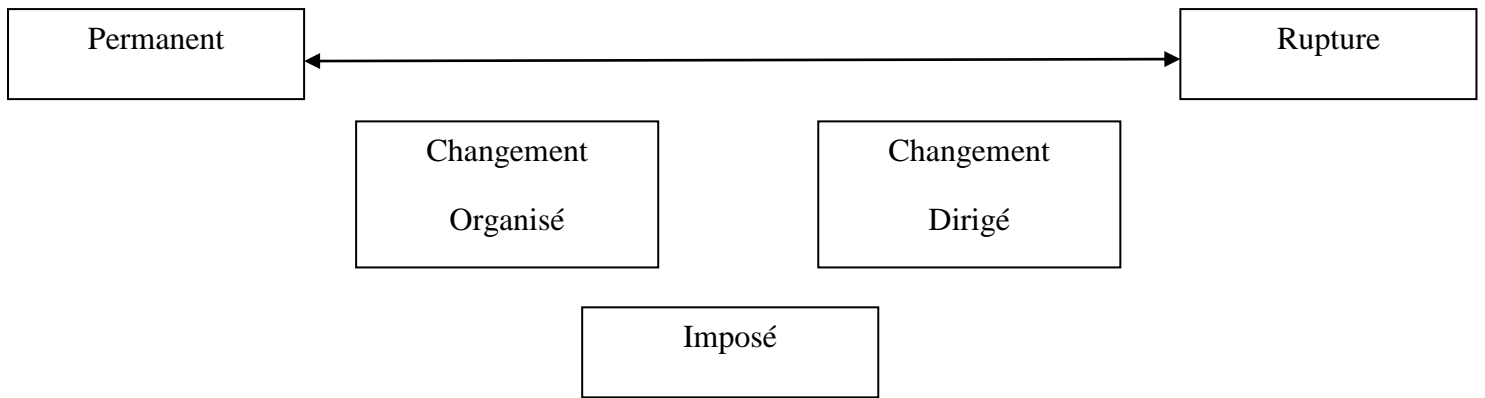
Cette typologie commence à apporter un peu plus de précision concernant les différents types de changement organisationnels, mais cette dernière dispose d'une part, de certaines difficultés lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions et d'autre part, par rapport aux interactions faites par les praticiens.

C'est pour cela qu'AUTISSIER et AL proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent et le second est celui des contraintes, c'est-à-dire est-ce que le changement est négociable ou est il imposé ?

Figure N° 01 : la matrice du changement



# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation



Source (AUTISSIER et AL, 2010).

**-changement continu :** le changement naît dans l'organisation de manière non organisée, ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

**-changement proposé :** le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres du choix des modalités pour déployer et réaliser le changement.

**-changement dirigé :** l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière brève avec une contrainte de réalisation très forte et une marge de négociation très faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

**-changement organisé :** parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

## 4. Les structures organisationnelles :

### 4.1. Définition de la structure :

Selon H. Mintzberg<sup>41</sup>, « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre elles* ». La structure peut être définie par :

- sa forme fonctionnelle.
- son degré de formalisation : ce qui doit être fait.
- son degré de standardisation : comment cela doit être fait.
- son niveau de prise de décision.
- sa sphère de communication.
- la différenciation: la création de départements et de services relativement autonomes conduit l'entreprise à développer des pratiques différentes au sein de l'entreprise.
- L'intégration: coordonner les unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

L'approche systémique : parfois nommée analyse systémique, dont l'objet consiste à élaborer un système de représentations qui permette d'appréhender des situations complexes de façon appropriée, il s'agit d'un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets dans leur complexité. Elle sert à appréhender cet objet d'étude dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties. Cette démarche vise à identifier :

- la finalité du système
- les niveaux d'organisation
- les états stables possibles
- les échanges entre les parties etc.

---

<sup>41</sup> .H. Mintzberg, « *le management, voyage au centre des organisations* », 1989.

.H. Mintzberg. Wikipédia, l'encyclopédie libre [http://fr.wikipedia.org/Henry\\_Mintzberg](http://fr.wikipedia.org/Henry_Mintzberg), consulté le 25/11/2018.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

Il s'agit d'une science qui cherche à appréhender de nouveaux concepts comme le système, l'interaction entre les parties d'un système, la rétroaction, la régulation, l'organisation, la finalité et la vision globale.

L'approche systémique a servi de base aux travaux de H. Mintzberg. Il s'est nourri du concept moderne de système qui est né dans les années 40, et il l'a intégré dans son étude de l'organisation initiant ainsi le courant systémique en sociologie et en management. Le paradigme systémique a bouleversé l'approche classique d'un objet d'étude, en effet ; pour décrire le fonctionnement d'un système, l'approche systémique privilégie l'analyse globale des échanges entre ses parties à l'analyse individuelle de chaque une de ses parties.

L'apport de Mintzberg<sup>42</sup>, est qu'il a réussi à élaborer une typologie permettant de catégoriser les diverses composantes internes de l'entreprise. Nous passerons en revue dans un premier temps ces différentes variables, puis nous verrons les différents profils d'organisation déterminés en fonction de la combinaison de ces dimensions.

On en distingue :

## **4.2. La structure mécaniste (forme traditionnelle) :**

Qui est une structure bureaucratique qui affiche un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation. Cette structure est faite de règles, procédures, modes opératoires, organigrammes et description de fonctions.

L'organisation est appréhendée comme une machine composée de rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés. Rien n'est laissé au hasard, car une fois que les tâches sont décrites et l'ordre de leur enchainement est précisé, on met les bonnes compétences aux bons endroits. Et après avoir effectué le travail, la hiérarchie contrôle si ce qui a été réalisé est bien conforme à ce qui a été défini.

Ce type de structures se caractérise par :

- une définition rigide des tâches.
- une communication verticale.
- un haut degré de formalisation.

---

<sup>42</sup> .H. Mintzberg. Wikipédia, l'encyclopédie libre [http://fr.wikipedia.org/Henry\\_Mintzberg](http://fr.wikipedia.org/Henry_Mintzberg), consulté le 25/11/2018.

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

- une influence basée sur l'autorité.
- un contrôle centralisé.
- différenciation complexe.
- un haut degré de coordination.

Les structures de gestion mécanistes sont utilisées dans des environnements où les tâches à appliquer sont complexes. Chaque employé est spécialisé dans une tâche particulière et ne fait qu'une petite contribution dans la réalisation de celle-ci.

Cependant, ce type de structures présente quelques inconvénients tels que leur rigidité, leur lenteur à s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux conditions des marchés turbulents ou hautement concurrentiels.

### **4.3. La structure organique :**

Qui est une organisation de type idéocratique (par projets), elle affiche un faible niveau de spécialisation, de formalisation et de centralisation en vue d'une plus grande adaptabilité de l'entreprise à son environnement.

Les structures matricielles de gestion sont considérées comme ayant un grand nombre de caractéristiques communes avec les structures de gestion organiques.

Les structures de gestion organiques permettent l'agencement et le réagencement des compétences en fonction des contextes d'action et d'évolutions pas forcément prédictibles. L'organisation est appréhendée ici plutôt comme un organisme vivant composé d'organes qui agissent de concert et de cellules en perpétuel mouvement.

Ce type de structures se caractérise par :

- une définition flexible des tâches.
- une communication latérale.
- l'ajustement mutuel comme mode de coordination.
- un faible degré de formalisation.
- une influence fondée sur l'expertise.
- un contrôle décentralisé et différenciation simple.

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

Les structures de gestion de type organique sont utiles lorsque l'environnement dans lequel évoluent et opèrent les organisations est très incertain, instable ou sujet à changer rapidement.

Cependant, ce type de structures de gestion ne fonctionne pas bien si les tâches sont très grandes et complexes et nécessitent une intégration significative en ressources et en personnels pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

La typologie structure mécaniste/organique est souvent utilisée que pour différencier et qualifier les structures entre elles. La grande entreprise est d'ordre mécaniste, par contre la petite entreprise est organique.

## **5. Les composantes fondamentales de l'organisation :**

Selon MINTZBERG (2005)<sup>43</sup>, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux qui ont des rôles et des tâches différentes :

### **5.1. Le sommet stratégique :**

Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation ainsi que leurs principaux conseillers. Leur rôle principal est de fixer les buts et objectifs à court, moyen et long terme et de suivre leurs évolutions dans le temps

### **5.2. Le centre opérationnel :**

Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et services de l'organisation. Ils représentent le plus bas de l'échelle hiérarchique d'une organisation telle que les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de services etc.

### **5.3. Les cadres intermédiaires :**

Comprend les cadres intermédiaires qui font le pont entre le sommet stratégique d'une part, et le centre opérationnel d'autre part. Leurs tâches principales consistent à transmettre les directives émanant du sommet stratégique au centre opérationnel, et à transmettre et faire remonter les flux informationnels émanant du centre opérationnel vers le sommet stratégique.

---

<sup>43</sup> Henry MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,

1979, trad. par Pierre Romelaer, « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Éditions d'organisation, 1986.

Henry MINTZBERG, « *Mintzberg on Management : inside our Strange World of Organizations* ».

New York, Free Press, 1988, trad. par Jean-Michel Behar, « *Le management : voyage au Centre des organisations* », Paris, Éditions d'organisation, 1990.

## **5.4. La technostructure :**

Ce groupe comprend tous les analystes qui ont pour tâche de concevoir des systèmes susceptibles d'améliorer la gestion de l'organisation (les comptables, les ingénieurs, les planificateurs).

## **5.5. Les services de soutien :**

Ce groupe comprend tous les employés qui fournissent un soutien indirecte au reste de l'organisation (conseil juridique, relations publiques, service de paie etc.).

## **6. Les mécanismes de coordination :**

Toujours selon MINTZBERG, les structures concrètes d'une entreprise s'organisent autour de l'un ou de quelques uns de ces cinq mécanismes de coordination suivants :

### **6.1. La supervision directe :**

Ce mécanisme de coordination correspond à l'autorité traditionnelle du patron qui donne des ordres. Le supérieur hiérarchique décide ce qu'il faut faire et dicte à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire. Le travail est coordonné par le supérieur hiérarchique qui surveille ce qui se passe.

### **6.2. La standardisation des processus de travail :**

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par des normes, des procédures, des règlements formels. Le travail de tous les employés est décrit sous la forme de marches à suivre très détaillées. En principe, si tout le monde applique ces marches à suivre, la production des biens et des services est réussie.

### **6.3. La standardisation des résultats :**

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par objectifs ou résultats à atteindre. Exemple : dans une entreprise comportant plusieurs divisions, le siège social peut fixer des objectifs de vente et de rentabilité, mais laisser à la division le choix des moyens et des stratégies à mettre en œuvre pour arriver à ces résultats.

### **6.4. La standardisation des qualifications :**

Avec ce mécanisme, la coordination repose sur le fait que les employés ont des qualifications précises et standardisées chacun dans son domaine de compétences, ou une expérience de travail commune ou similaire, et ils savent exactement ce qu'ils doivent faire pour que les travaux suivent leur cours normal.

## 6.5. L'ajustement mutuel :

Par ce mécanisme, les gens s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment et la façon de faire le travail.

La combinaison des composantes fondamentales, des mécanismes de coordination et des paramètres de conception conduit à l'émergence de cinq grandes configurations structurelles, à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie. Comme on peut le voir dans le tableau qui suit, chacune de ces configurations marque la domination de l'une des composantes fondamentales sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance d'un des mécanismes de coordination.

## 7. Les configurations structurelles :

Le choix d'une structure repose sur une combinaison cohérente de l'ensemble de ses fondamentaux. Mintzberg<sup>44</sup> (2005) explique qu'il existe une certaine convergence entre les paramètres de conception, les mécanismes de coordination et les facteurs de contingence (environnement, taille et âge de l'organisation), l'amenant à les regrouper de façon naturelle, en cinq configurations.

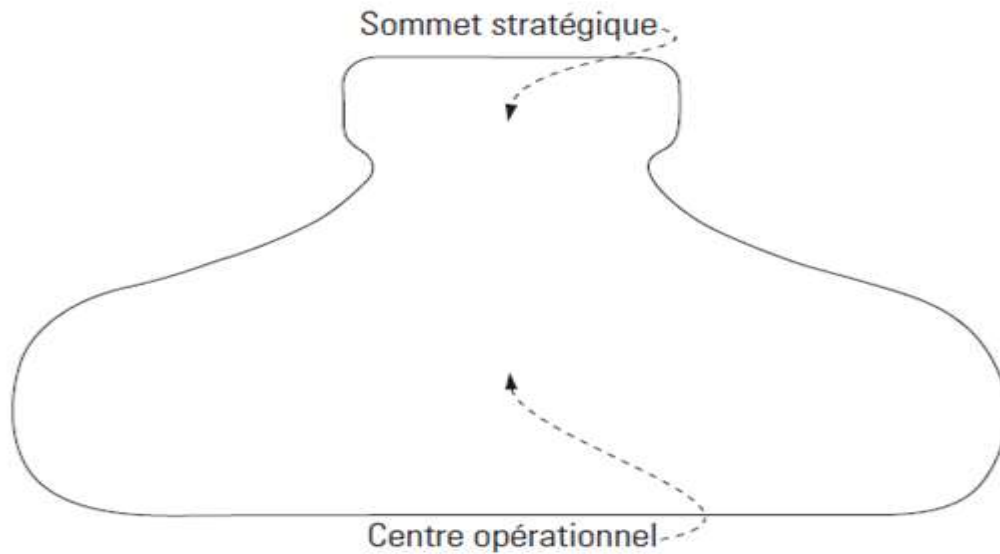
### 7.1. La structure simple :

Cette configuration structurelle ci, caractérise la plupart des PME, elle est dominée par le sommet stratégique et les hauts dirigeants. Ces derniers centralisent les décisions de l'entreprise et coordonnent le travail de manière directe, en dictant quoi faire aux employés. Cette forme de structure est tout particulièrement appropriée aux contextes d'affaires dynamiques. En effet, une structure simple s'adapte facilement aux conditions changeantes des environnements dynamiques. Dans la structure simple, la technostructure est inexistante, les services de soutien sont relativement embryonnaires et il y a très peu de cadres intermédiaires. C'est une forme structurelle dominée par des relations informelles et une centralisation très élevée.

### Figure N° 02 : La structure simple.

---

<sup>44</sup> .H. Mintzberg, 2005. Op.cit.

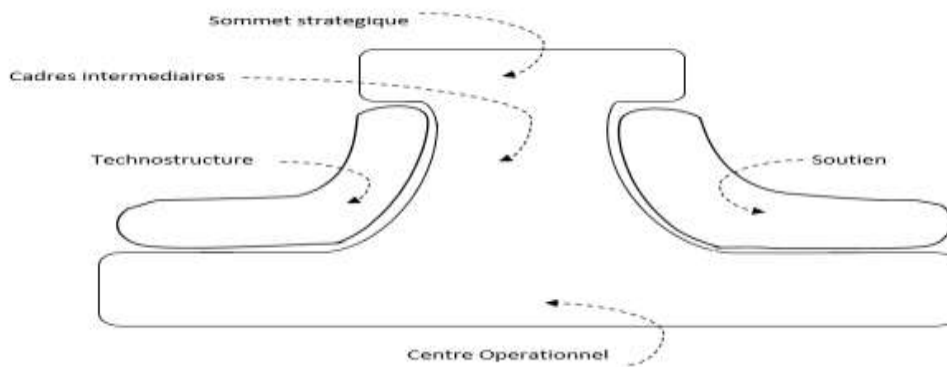


Source : H. Mintzberg. Structures et organisations.

### 7.2. La bureaucratie mécaniste :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles dans un environnement stable. Les analystes de la technostructure (les planificateurs, les ingénieurs, les analystes des méthodes de travail, les comptables, les spécialistes en contrôle de gestion, etc.) y jouent un rôle de premier plan. En effet, c'est leur travail qui assure la coordination de l'organisation. Ce sont les analystes de la technostructure qui standardisent les processus de travail, qui formalisent les relations et qui développent les techniques formelles de planification, d'organisation et de contrôle.

**Figure N° 03 : La bureaucratie mécaniste.**

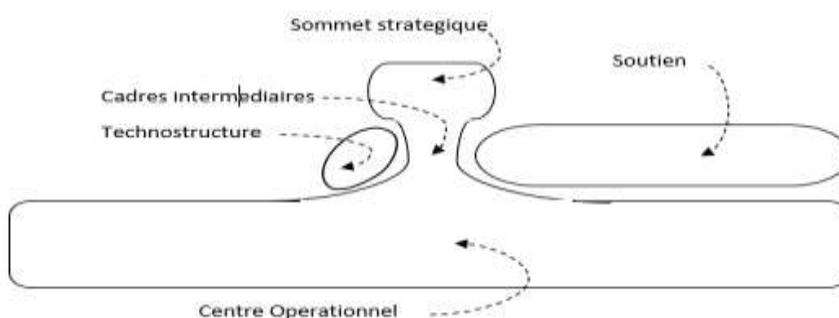


Source : H. Mintzberg. Structures et organisations.

### 7.3. La bureaucratie professionnelle :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des milieux professionnels (les cabinets de comptables, d'avocats, d'architectes, d'ingénieurs, les universités, les hôpitaux, etc.). Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications et les experts, ceux et celles qui forment ici le centre opérationnel, y jouent un rôle de premier plan. Dans la bureaucratie professionnelle, ceux qui font le travail sont ceux qui décident quoi faire et comment le faire. Il n'y a pas de patron au sens traditionnel du terme dans un cabinet de comptables, d'avocats ou dans une université. Ce sont les experts qui assurent la mission de l'organisation et, de manière générale, sa gestion. C'est dire que cette configuration structurelle est très largement décentralisée.

Figure N° 04 : La bureaucratie professionnelle.

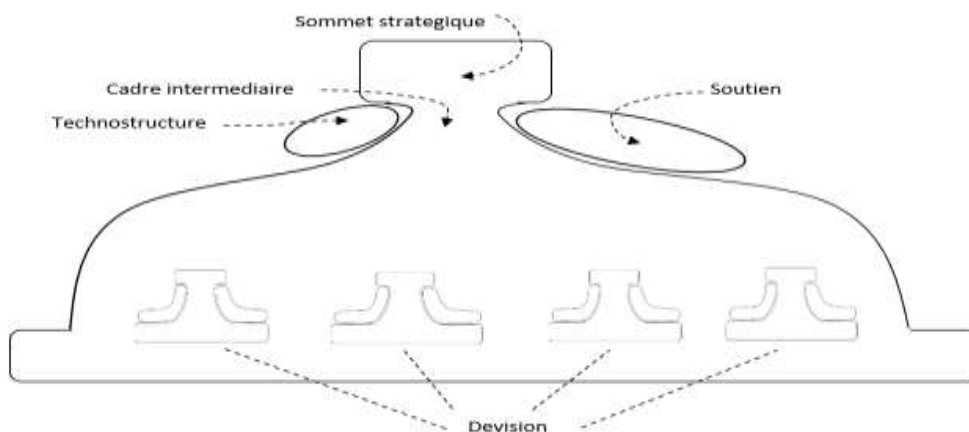


Source : H. Mintzberg. Structures et organisations.

## 7.4. La structure en divisions :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des grands conglomérats ou des grandes entreprises constituées de plusieurs divisions relativement autonomes les unes des autres et évoluant dans un environnement simple et dynamique. Les cadres intermédiaires, ceux et celles qui sont responsables des divisions ou des entreprises du groupe, y jouent un rôle central. Ce sont eux qui sont responsables de l'atteinte des objectifs que leur fixe le sommet stratégique et les objectifs de performance à atteindre. Puisque dans la structure en divisions, chaque unité est plus au moins autonome, le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats. Les divisions ont quant à elles tendance à prendre la forme de bureaucraties mécanistes.

**Figure N° 05 : La structure en divisions.**



**Source :** H. Mintzberg. Structures et organisations.

## 7.5. La structure Ad-hoc :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des entreprises innovatrices. La gestion y prend souvent la forme de projets à réaliser.

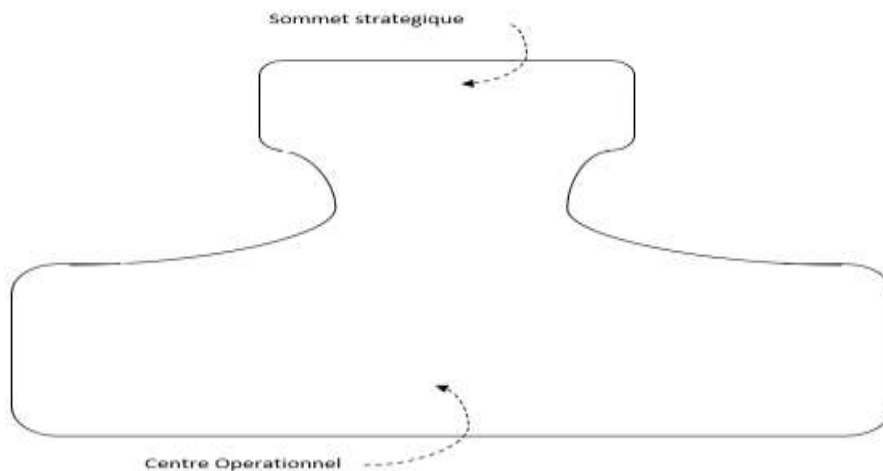
Souvent, les unités de gestion sont formées autour d'un projet et dissoutes dès qu'il est réalisé. Dans cette forme très particulière, les services de support jouent un rôle central. En effet, ce sont souvent les seuls services véritablement stables de l'entreprise, le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel, Et évolue dans un environnement complexe et dynamique.

Par ailleurs, dans cette configuration, la technostructure est à peu près inexistante et le groupe des cadres intermédiaires est réduit à sa plus simple expression. L'importance du

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

centre opérationnel varie selon le type d'adhocratie. Dans l'adhocratie administrative, les services de support dominant et le travail du centre opérationnel est souvent standardisé ou sous-traité. Par contre, dans l'adhocratie opérationnelle, le centre opérationnel joue un rôle de premier plan. Dans ce type d'organisation, il y a peu de division entre le travail administratif et le travail opérationnel.

**Figure N° 06 : La structure ad-hoc.**



**Source :** H. Mintzberg. Structures et organisations.

Ainsi, l'organisation est amenée à se structurer à la manière de l'une de ces configurations. Toutefois, peu d'organisations s'inscrivent dans ces formes pures de configuration. Une entreprise doit adapter ses structures organisationnelles aux diverses particularités de ses activités et de son environnement, choisir entre plusieurs formes et les combiner le plus souvent possible. La structure pourra alors assurer à l'organisation, une idée de permanence et de continuité d'existence, mais ce, uniquement pour un temps donné.

## **Section III : typologies des acteurs, actions et inerties au changement.**

Le changement est un processus délicat qui nécessite une attention particulière de la part des responsables, ainsi ces responsables doivent choisir avec attention les membres de l'équipe de projet sur lesquels ils pourront compter, ainsi que les actions à entreprendre et la démarche à suivre pour éviter toutes formes de résistances au changement.

### **1. Les acteurs du changement :**

Tout projet d'une certaine ampleur place son responsable en situation délicate au regard des changements à entreprendre. Il va nécessairement avoir besoin de mobiliser un grand nombre

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

de collaborateurs autour de lui. Mais, au-delà de ce premier cercle, pour que tout ou une partie d'une entreprise bouge, il faudra trouver des relais pertinents et adéquats.

De plus, les personnes quelle qu'elles soient devront renoncer à leurs anciennes façons de penser et de fonctionner, leurs habitudes de travail vont être chamboulées. Il est aussi possible que les responsabilités soient réparties différemment, les modes de communication changés et que le contrôle soit modifié.

Ces évolutions ne peuvent se faire sans une forte charge émotionnelle et une part de stress, y compris pour les plus convaincus. Ce qui sera vécu comme une rupture avec la situation actuelle peut par rapport aux attentes de chacun entraîner deux réponses possibles :

-une réponse positive sous forme d'opportunité, qui va amener à l'acceptation de la future situation, à une implication conséquente, à des mécanismes d'ajustement, à de la prise d'initiative.

-une réponse négative de type risque, qui consistera à produire de la résistance, à mettre en place un système de défense personnel, voire collectif, ou à tout le moins à être dans l'inertie et la résistance passive.

Tout projet conséquent oblige à choisir une véritable équipe et des relais fiables. Cette équipe et ces relais devront fonctionner en synergie, identifier les blocages. Travailler à obtenir un consensus, en un mot, ils devront manager le changement.

La répartition de l'équipe sera la suivante :

- Un groupe de pilotage qui impulse le changement. Ce groupe, pour la plupart des projets, est trop restreint pour faire avancer seul les choses en direct par rapport à l'ensemble des agents d'une entreprise. Il devra donc s'appuyer sur des relais.
- Des relais trouvés chez les managers, chez les opérationnels. Le but étant d'avoir des contacts de proximité avec les lieux même où se passent les évolutions, d'obtenir les remontées d'information, de corriger les problématiques naissantes, de dissoudre les difficultés ou les blocages apparaissant.
- Des sponsors<sup>45</sup> pour dynamiser ce réseau afin de renouveler les impulsions encourageantes au cours du projet, surtout dans les passes difficiles, l'appui sur des

---

<sup>45</sup> .Les sponsors légitiment les évolutions, et attribuent le plus souvent les ressources.

sponsors bien choisis, stratégiquement situés au sein de l'entreprise, permettra de favoriser le changement et de mettre en évidence les efforts consentis.

## **1.1. De l'équipe de direction au groupe de pilotage :**

L'équipe de direction a voulu l'ensemble de l'opération, elle en a fixé le cadre, les objectifs généraux, les moyens attribués, financiers et humains.

En son sein, on trouve le directeur général et les directeurs adjoints, plus quelques membres associés qui se sont engagés pour le projet de changement, le souhaitent et y apportent leurs cautions totales. Cette équipe a aussi décidé de la personne à qui confier la responsabilité du projet, et a organisé l'ensemble des délégations indispensables à une bonne lisibilité des attributions de chacun. Cela afin d'éviter les confusions de rôles ultérieures, entre groupe projet et hiérarchie classique.

Pour autant, la direction instaure une distance, c'est la raison profonde de l'installation d'un groupe projet. La direction a ses tâches lourdes habituelles, d'une part elle ne peut pas consacrer tout son temps au projet, d'autre part elle a besoin de prendre du recul par rapport à la situation afin de s'assurer une liberté de choix dans les décisions.

Bien entendu, elle a fixé au préalable les missions de chaque type d'acteurs du projet. Elle met tout son poids dans l'affichage de sa volonté de voir réussir l'opération.

Le groupe de pilotage est placé sous l'autorité du chef de projet. Celui-ci a reçu une large délégation de la direction générale. Il devra donc rendre régulièrement des comptes par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés.

C'est le chef de projet qui choisit les principaux collaborateurs en accord avec la direction. Il fixe dès lors l'organisation du groupe, les responsabilités, les objectifs, la répartition des ressources, les modes de fonctionnement et de circulation de l'information.

Selon P. Thebault<sup>46</sup> « *le chef de projet doit disposer durablement d'une équipe propre dont il puisse diriger l'activité de manière entièrement autonome* ».

Ses collaborateurs doivent être volontaires, et ils doivent vouloir s'impliquer. Le groupe pense les conditions de réalisation du projet, élabore le cahier des charges des études préalables, élabore les plans d'action, les modalités de suivi et de contrôle de l'avancée des travaux ainsi que l'évaluation globale du projet. Il accompagne le changement et décide des

---

<sup>46</sup> .P. Thebault, *inconvenients d'une structure matricielle ou par projet*, actes du colloque IIR, Paris, 1995. Cité par Pierre Pastor, « *Gestion du changement* », Editions liaison, P.31, 2005.

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

actions correctives. Il soumet ses propositions à la direction. C'est lui qui est le catalyseur de l'ensemble des acteurs.

Régulièrement se pose la question de savoir si l'équipe projet doit être composée d'agents propres à l'entreprise ou de consultants externes, ce qui nous amène à peser les pour et les contre comme suit :

En faveur de l'équipe « entreprise » apparaissent souvent les arguments suivants :

- La connaissance plus fine du milieu.
- D'où des communications déjà établies.
- D'où l'utilisation plus rapide des bonnes personnes pour la mise en œuvre.
- D'où une approche plus fine de la personne la plus compétente sur un sujet donné.
- L'intérêt porte aussi sur l'implication et l'évolution des personnes au cours du projet.
- L'intégration des acteurs est renforcée.

En faveur de l'équipe « consultants », les points les plus convaincants sont ;

- L'expérience en conduite du changement.
- La capacité de prise de distance.
- La neutralité.
- La possibilité d'apporter des pratiques non habituelles dans l'entreprise.
- La position externe permet souvent un déblocage de situation relationnelle figée par une nouvelle écoute.

Cependant, il n'est pas interdit d'opérer un choix intermédiaire, et de bâtir l'équipe projet avec une majorité d'acteurs internes, renforcée par l'appui de quelque consultants. Cette formule permet de cumuler la plupart des avantages des deux options.

## **1.2. Les relais :**

L'équipe de pilotage a comme impératif de devoir démultiplier son action dans l'entreprise. Un réseau du changement doit donc être organisé.

Comment le bâtir ? Qui y inclure ?

Il est évident que les acteurs de la ligne managériale sont incontournables. Mais certains opérationnels bien repérés peuvent aussi jouer un rôle déterminant et assez complémentaire par rapport aux managers.

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

Le rôle des cadres et leur mobilisation sont déterminants dans la perspective du projet, car ils peuvent se révéler comme le principal frein à toute novation. Un canevas serré pour les entraîner et les impliquer dans le mouvement, est nécessaire et doit être mis en place.

Ensuite leurs actions doivent être suivies, accompagnées, appuyées, et ce d'autant que chacun de leurs gestes, chacun de leurs comportements, au regard du changement à impulser, a valeur d'exemple pour les membres de leurs différentes équipes.

Une phase de communication à l'égard des managers est à organiser au moment du lancement, et à renouveler lors des deux ou trois moments clés de l'opération. De plus des outils concrets, avec des contenus précis et concis à diffuser, doivent leur être fournis de façon à être certain que les points clés du projet auront été diffusés partout dans l'entreprise. On aura ainsi évité toutes les « traductions », les oublis de pans fondamentaux mal compris, les déviations, etc.

Le réseau des opérationnels à une première fonction, celle de pouvoir pallier à la non-homogénéité (cohésion) du réseau des managers. En effet, tous les managers n'ont pas, surtout dans des entreprises d'une certaine taille, le même niveau, les mêmes capacités de communication, la même volonté d'informer, etc. or le changement doit se diffuser dans la mesure du possible à un rythme semblable. L'accompagnement par un second réseau apporte des garanties en la matière.

Bien qu'il ne s'agit en aucun cas pour ces opérationnels de se substituer au rôle des cadres, mais d'être investis d'un rôle d'appui. Ces personnes doivent être des personnes clés à l'intérieur des équipes, et plutôt reconnues pour leurs compétences et leur sensibilité dans le domaine du changement. Ainsi sera facilitée la transmission de collègue à collègue de travail. On opère par le fait une dilution des éventuelles résistances vis-à-vis de tel chef que certains agents voudraient contrer en raison de rancunes, sans lien avec le projet actuel.

### **1.3. Les sponsors :**

Les sponsors doivent être des acteurs dans la hiérarchie de l'entreprise et particulièrement bien choisis, car ils doivent être décisifs dans l'impulsion donnée. Ce sont en générale des personnes qui détiennent une partie des ressources et son à même d'appuyer le changement. Leurs visibilité et leur implication jouent un rôle déterminant. Cette, implication ne se limite pas à des déclarations d'intention, mais passe par des actions concrètes comme l'attribution de récompense, ou la mise sous pression de ceux qui traînent les pieds dan les processus engagés.

# **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

La tâche de sponsor consiste aussi à convaincre des acteurs clés, notamment des managers. Il peut s'agir de subordonnés placés sous les ordres des sponsors ou de pairs. Nous allons étudier ensuite, quelles sont les conséquences du changement sur l'organisation à savoir les forces du changement, ensuite les résistances au changement de manière globale.

## **2. Les forces du changement:**

La mise en place d'une stratégie de conduite du changement est un système organisationnel en soi, c'est-à-dire un dispositif qui va connaître des mouvances et des changements irréversibles.

La participation au changement est le point d'orgue en vue d'une adhésion dans un processus de réussite. Plus l'implication des acteurs est forte, plus il est possible de capitaliser sur les expériences et les idées, la solution n'en sera que meilleure et performante.

En effet, l'implication des acteurs quels qu'ils soient assure leur adhésion au changement, car la réponse retenue est celle des collaborateurs et ne suscite pas que des résistances ; pour cela, il tient de favoriser les groupes de travail et l'émergence d'une interface entre l'équipe en charge du projet et les collaborateurs.

Il faut cependant prendre garde à bien associer les adhérents au changement. La démarche de faire participer tous les salariés de l'entreprise génère d'avantage de rassemblements que d'oppositions.

Pour renforcer un tel dispositif, il est préférable d'établir un diagnostic organisationnel de l'état actuel de l'entreprise pour établir une évaluation du niveau d'adaptabilité de l'entreprise au changement. Il faut ainsi retenir ces quatre critères :

### **2.1. Les salariés comme partie prenante du changement :**

Ce sont les forces « vives » du dispositif de changement, ce sont les salariés de l'entreprise qui vont porter le changement. Les salariés sont des éléments dont il faut tenir compte de par leur nombre, leur engagement, leur ancienneté et leurs compétences rassemblées. Ils représentent un facteur essentiel à prendre en compte pour la réussite du changement.

### **2.2. Les cadres hiérarchiques :**

Il s'agit de l'encadrement et son implication dans ce processus. Les cadres hiérarchiques doivent exercer une pression positive sur les équipes pourvu qu'ils soient bien tenus à la communication. En effet, ils sont formés à communiquer car ils représentent le lien entre la direction et les collaborateurs.

## **2.3. Les coutumes au changement dans l'entreprise :**

Il y a lieu de savoir pour la direction et la direction des RH (ressources humaines) sur quel passé et sur quelles valeurs s'appuyer. En effet, concernant l'histoire de l'entreprise, celle-ci peut avoir connu des épisodes de difficultés financières, un changement de statut, un rachat, une acquisition. Il faut trouver une façon de tirer partie des réactions des salariés à cette époque et établir un plan et une communication qui en découle. On peut ainsi établir un cadre d'analyse des risques centrés sur l'origine des causes :

- Il faut veiller à bien faire participer l'ensemble du personnel
- il faut veiller à valoriser les solutions qui en découlent
- il faut affirmer de nouveau la volonté du management à entreprendre ce changement
- il faut former et accompagner le personnel
- il faut communiquer tout au long du processus de changement en mettant en oeuvre des moyens pour que celle-ci se fasse

## **2.4. La gestion des jeux de pouvoirs :**

Se fait sur la base du reporting, c'est-à-dire tous les rapports écrits émanant du personnel, tant les collaborateurs, leurs supérieurs hiérarchiques que les interventions des IRP. Il faut là encore tirer partie des résultats précédents pour orienter telle mesure du plan stratégique ou tel point de la conduite du changement en connaissance de cause.

Sur la base de la rémunération, établir selon les éléments en présence à ce niveau pour mettre en place, un système de rémunération collectif ou individuel, fixe ou variable plus approprié pour faire passer les idées de changement découlant d'une nouvelle stratégie.

Sur les fondements d'une communication de la part de la direction, voire des équipes d'encadrement, c'est-à-dire :

- Informé sur la vision de l'avenir
- Renseigner sur le découlement des actions dans le temps
- Affirmer sur la nécessité de ce changement par des messages forts
- Souligner l'importance de l'effort collectif

Ces forces nombreuses sont à même de favoriser une réussite d'une conduite de changement, mais cette mutation vers une nouvelle organisation peut rencontrer des résistances sur le dispositif à atteindre.

### 3. Les résistances et inerties au changement :

Nous avons défini le changement comme étant le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus adapté à la situation actuelle de l'entreprise. Seulement, cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à toute forme de changement. Nous précisons que ces réactions sont bien légitimes, et qu'il ne faut guère les considérer comme étant négatives, bien au contraire il faut bien les comprendre et essayer de les utiliser comme des leviers de changement.

Plusieurs facteurs sont à même d'expliquer les causes des résistances au changement, elles peuvent être associées à plusieurs pertes telles que : la perte de sécurité, perte de relations, perte de compétences, pertes de pouvoir et de territoire etc. et chacune de ces pertes est provocatrice d'émotions telles que le chagrin, l'anxiété, le stress etc.

Les pressions qui pèsent sur les organisations de nos jours pour qu'elles changent sont permanentes. Il est également inévitable que les individus résistent au changement, du moins dans une certaine mesure. Les causes de résistance au changement sont diverses et variées et prennent des formes diverses, et représentent un problème déroutant que les managers doivent affronter lors du processus du changement.

#### 3.1. Définitions des résistances aux changements :

Collerette et al. (1997)<sup>47</sup> définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* » P94.

Bareil et Savoie (1999)<sup>48</sup> la définissent comme « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles*

---

<sup>47</sup> .COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.

<sup>48</sup> .Bareil, Céline et André Savoie. 2002. « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* ». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 150-167.

*compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».*

Grouard et Meston F. (1995)<sup>49</sup> expliquent la résistance au changement tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié, un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux.

K. Ben Kahla (1999)<sup>50</sup> attribue la résistance au changement à des contraintes structurelles trop fortes, une incompréhension de la part des acteurs des actions d'ordre organisationnel, ambiguës, ambivalentes ou incertaines ; un sentiment d'injustice face aux changements imposés et/ou un manque de motivation des acteurs lors du processus de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût de statu quo au coût du changement et peuvent ou non décider d'adhérer à celui-ci en fonction de leur estimation de ces mêmes coûts pour les autres groupes de l'entreprise.

D. Permartin (1996)<sup>51</sup> classe les facteurs conduisant à la résistance au changement en trois catégories selon qu'elles proviennent des mouvements collectifs, ou de mouvements individuels ou en tenant compte des causes structurelles (ou conjoncturelles).

### **3.2. Les formes de résistances au changement :**

Les résistances au changement peuvent se manifester globalement sous trois formes connues ; les résistances individuelles, les résistances collectives, les résistances liées aux facteurs structurels et conjoncturels.

#### **3.2.1. Les résistances collectives :**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs. Lorsque ces facteurs sont touchés par les changements, les individus ont tendance à contester et à résister collectivement.

##### **3.2.1.1. Les normes :**

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

---

<sup>49</sup>. Grouard B., Meston. : « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, Paris, 1995.

<sup>50</sup>. Ben Kahla. K, op.cit.

<sup>51</sup>. Permartin D. : « *Réussir le changement* » E S F 1996.

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

### **3.2.1.2. Les rites :**

Par rite, il s'agit dans un environnement purement humain des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements sortants du cadre de référence.

### **3.2.1.3. Les idées préconçues :**

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

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

## **3.2.2. Les résistances individuelles :**

Le changement est révélateur d'angoisses pour chaque membre de l'organisation séparément aussi bien que sur le plan collectif. Ces résistances relèvent de la personnalité de l'acteur, de l'anxiété qu'il ressent, de la méfiance qu'il développe, des questions inévitables qu'il se pose, de la perte de ses repères et de ses transactions qu'il réalise dans un contexte de changement.

### **3.2.2.1. La rupture :**

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

### **3.2.2.2. Le retour sur soi :**

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

Enfin, si l'on additionne les résistances collectives et Individuelles, un certain nombre de facteurs qui ne dépendent pas du personnel de l'entreprise peut apparaître, il en existe d'autres qui sont inhérentes à la structure.

### **3.2.3. Les facteurs structurels et conjoncturels :**

A savoir les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel (le degré de bureaucratie par exemple), le climat de l'entreprise et la manière d'introduire le changement.

Selon D. Hellriegel (1989)<sup>52</sup> la résistance peut se manifester de deux façons :

- une résistance ouverte ou explicite, se traduit en refus et peut prendre la forme de grèves, d'une diminution de la productivité, de négligence dans le travail ou même de sabotage.

- une résistance sourde ou implicite qui est indirecte peut s'exprimer par un accroissement des retards et de l'absentéisme, des demandes de mutation, des démissions, une perte de la motivation, une baisse du moral et un regain d'accidents ou d'erreurs.

La résistance au changement se présente donc comme indissociable de ce dernier dans toutes ses perspectives, qu'elles soient sociales, politiques, stratégiques, organisationnelles, culturelles ou encore comportementales. Elle peut se traduire par des réactions minimales et qui peuvent passer inaperçues pour le manager, ou des réactions agressives qui se manifestent d'une manière ouverte. Les managers, de même que les employés, ont besoin de savoir et comprendre les raisons et les causes des résistances au changement. Mais il ne faut pas croire que les résistances au changement peuvent cesser complètement. Les managers devraient apprendre à déceler et à pallier une grande partie des causes de la résistance au changement et se conduire ainsi en agents plus efficaces du changement dans l'organisation.

Pour introduire un changement, il convient d'abord, d'agir pour modifier l'équilibre des forces existant. Selon Lewin<sup>53</sup>, on peut tenter de changer la situation en adoptant l'approche suivante qui se présente en trois phases :

- Augmenter la force des pressions vers le changement.
- Réduire ou supprimer complètement les forces de résistance au changement.

---

<sup>52</sup> .Hellriegel. D: «*Management des Organisations* », De Boeck & Larcier s .a. 1997

<sup>53</sup> . Lewin, Kurt. 1958. «*Group decision and social shange*». In *Reading In Social Psychology*, Sous la direction de Maccoby, Newcomb et Hartley, p. 197-211

# Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation

---

- Changer la direction d'une force, c'est-à-dire transformer une forme de résistance en une pression favorable au changement.

Ce modèle présente deux avantages essentiels :

- En premier lieu, il oblige les managers à analyser la situation dans laquelle ils se trouvent. En apprenant à diagnostiquer les forces qui poussent ou résistent au changement, les managers devraient se monter de plus en plus capable de comprendre les 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 peuvent pas l'être.

La méthode proposée par Lewin, pour changer les comportements, mérite d'être analysée. Elle consiste à gérer et à diriger soigneusement le changement à travers un processus qui s'applique en trois étapes : déverrouiller, modifier, et Reverrouiller.

**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. Par exemple : en introduisant une information qui met en évidence les écarts existants entre les comportements souhaitables de la part des membres de l'organisation et leurs comportement effectifs.

**Modifier** : cette étape est celle qui consiste à faire passer l'organisation ou le département d'un comportement à un autre. Elle conduit à l'adaptation de nouveaux comportements, valeurs et attitudes grâce à des changements introduits dans les structures et les procédures de l'organisation.

**Reverrouiller** : la dernière étape consiste à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation. Pour y parvenir il faut souvent recourir aux mécanismes de soutien qui consolident le nouvel état de l'organisation, notamment la culture, les normes, la politique et les structures organisationnelles.

## Conclusion du chapitre :

Le changement s'avère inévitable dans cet environnement évolutif en perpétuelle mouvance. Il est considéré comme étant le passage d'un état d'insatisfaction sans voie possible à un autre état plus satisfaisant mais incertain. Nous avons apporté dans ce chapitre, ses différentes formes et caractéristiques et composantes en général, ainsi que les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire.

## **Chapitre I : Généralités sur le changement dans l'organisation**

---

Toutefois la connaissance du changement d'une part, sa compréhension et sa mise en place (sa conduite) d'autre part sont des choses distinctes. Si la connaissance du changement est facile, sa mise en place et sa conduite sont très difficile de par la diversité des facteurs à prendre en compte pour sa réussite tout en essayant d'éviter les résistances au changement. Ceci constitue un défi de taille auquel les responsables sont confrontés.

Dans le chapitre suivant, nous allons essayer de répondre à la question « comment mener à bien la conduite du changement ? ».



# **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise**

### **Introduction au chapitre :**

Aujourd'hui, les organisations quelle qu'elles soient vivent des changements de plus en plus fréquents, de natures et d'ampleurs différentes et a des rythmes et temporalités variables.

La capacité de changement est essentielle pour l'entreprise, et le sera toujours dans un environnement en perpétuelle mouvance et de plus en plus rapidement. Du fait que les organisations sont continuellement confrontées au défi de la mondialisation et des mouvements concurrentiels de plus en plus exacerbés, elles doivent s'adapter a ces nouveaux défis. Il apparait donc nécessaire d'apprendre à conduire et à gérer le changement et ce ; qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement efficaces, c'est-à-dire des méthodes, des techniques et des moyens qui vont accompagner cette transformation dans des conditions de réussite optimales, en vue d'obtenir plus rapidement les résultats escomptés.

Toutefois, le changement peut être difficilement vécu et accepté par les collaborateurs, ce qui crée parfois retarder voire, complètement échouer le changement souhaité. Une forte résistance est susceptible de conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation du changement.

L'objectif de ce chapitre est de répondre à la question « comment s'effectue le changement ? », en vue de mieux comprendre la démarche de conduite du changement qui s'articule dans la section qui suit.

### **Section 01 : la démarche de conduite du changement dans l'entreprise.**

Les modifications de plus en plus nombreuses des écosystèmes dans lesquels opèrent les organisations, liées aux déréglementations, aux privatisations, à la globalisation et à l'augmentation de la concurrence, aux concentrations résultant de la vague croissante de fusions acquisitions, aux évolutions des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication), sont les principales causes des changements.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Les modifications des structures et de l'organisations au sein des entreprises pour devenir plus réactives, plus flexibles, et mieux répondre aux attentes des clients ou baisser les prix, la réduction des temps des cycles de production, le foisonnement des innovations, l'implantation des nouvelles méthodes de management comme le Management par la Qualité Totale, les nombreuses restructurations qui accompagnent les opérations de Reengineering et l'implantation des NTIC, en particulier le passage aux réseaux Intranet/Internet, expliquent la multiplicité des projets et l'accélération de la mise en place des transformations.

Le changement est un processus délicat, long et pénible qui touche entièrement (dans toutes ses dimensions) ou partiellement (uniquement certaines fonctions) les organisations. Il incombe alors aux responsables de mener à bien cette mission.

### **1. Le modèle de conduite du changement :**

On peut distinguer trois types d'approches dans la manière d'aborder les projets. Dans un premier temps, la mise en œuvre s'est résumé à trois secteurs ou tâches : la formation des personnes, la communication autour de ce qui à été entrepris, enfin les tâches administratives qu'elles soient financières ou organisationnelles. Dans un second temps, la prégnance des projets informatiques dans les formes de changement a engendré un mode opératoire conçu par les grands organismes de consulting. Leur méthodologie visait notamment à dépasser ce qui avait fait obstacle dans la période précédente : les résistances des personnels aux nouvelles technologies. Enfin un dernier modèle de type ressources humaines s'est fait jour, pour essayer d'être au plus près des réactions des acteurs et de les intégrer dans les évolutions en cours.

Certains auteurs s'accordent à dire que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement. Introduire le changement consiste donc à bouleverser les habitudes de travail des agents sans qu'ils perçoivent l'utilité du changement. C'est donc ici qu'interviennent les modèles ou les stratégies de conduite du changement en vue de promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des agents. Autissier et Moutot<sup>1</sup> (2003) proposent un modèle de conduite du changement structuré en trois étapes et que nous allons examiner une par une, et apprécier leurs apports :

#### **1.1. L'approche de type « gestion de projet » :**

Cette méthodologie est considérée comme étant la première approche de conduite du changement. Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel

---

<sup>1</sup> .Autissier D. et Moutot, « *pratiques de la conduite du changement* », Editions Dunod, 2003. In pierre pastor, « *Gestion du changement* », Editions liaison, 2005.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

ou informatique. Les différentes tâches à faire sont préalablement planifiées et formalisées, et le suivi consiste donc à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des tâches allouées et intègrent bien sur la formation du personnel, ce programme consiste à prévoir le calendrier des sessions, et le fait que le personnel concerné va bien entrer dans les sessions prévues. L'autre aspect réside dans le verrouillage des contenus et des supports de formation mais il est rare que soient vérifiées sur le terrain, l'accroissement des compétences des agents et la bonne mise en pratique des savoirs acquis lors des formations et séminaires au quotidien.

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables des projets ont souvent une culture plus informatique que projet. Elle peut être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. D'où l'importance de calculer correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

### **1.2. L'approche de type « cabinets de consulting » :**

Certains cabinets ont développé des méthodologies de conduite du changement uniformisant ainsi la pratique du changement (Autissier 2003, p21)<sup>2</sup>. Ainsi ces approches sont considérées comme des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement, jusqu'à la formation et à la communication.

La plupart des méthodes des grands cabinets de consulting sont bâties sur la question du « comment » et non sur le « pourquoi », elles sont assorties de guides méthodologiques, d'outils et de nombreuses check-lists que les consultants sont sensés utiliser. Et bien entendu elles ont vocation à une certaine standardisation des pratiques pour des cabinets qui sont constitués de centaines de consultants. Il n'empêche que la qualité des interventions reste en grande partie fonction de l'expérience et du niveau de ces derniers.

### **1.3. L'approche de type « ressources humaines » ou « psychosociologique » :**

Cette approche est mise en œuvre par des cabinets de plus petite taille qui fondent leurs interventions sur les travaux de dynamique des groupes menés par Kurt Lewin<sup>3</sup>, qui a étudié le changement social. Pour lui, toute force s'exerçant dans un système provoque une force contraire qui s'oppose à elle, de façon à maintenir un état d'équilibre quasi stationnaire. Cet état n'est pas rigoureusement constant parce que, dans un système, les forces ne sont pas égales et fluctuent autour d'un noyau dont la stabilité assure la pérennité de la structure.

---

<sup>2</sup> .Autissier et Moutot, 2003, OP. Cit. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions Liaison, 2005.

<sup>3</sup> .K. Lewin, OP. Cit.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Généralement, cette approche permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations, d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management et les relations sociales entre les groupes. Cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite des facteurs de résistance beaucoup plus que de l'accompagnement de celui-ci.

### **1.4. Synthèse du modèle :**

**Tableau N° 03 :** analyse des trois approches de conduite du changement.

<b>Approche projet</b>	<b>Approche consulting</b>	<b>Approche ressources humaines</b>
------------------------	----------------------------	---

## Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-engage toute l'entreprise ou une partie en fonction de la taille du projet.</li> <li>-s'effectue au niveau interne de l'entreprise.</li> <li>-applique la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou informatique.</li> <li>-planification, prévision et formalisation des tâches.</li> <li>-création d'une équipe pluridisciplinaire dédiée au projet.</li> <li>-allocation des ressources nécessaires, et encourage la prise d'initiatives.</li> <li>-formation du personnel et prévision des sessions de formation.</li> <li>-délégation d'un certain degré de pouvoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-engage l'entreprise.</li> <li>-délégation du projet de changement à de grands cabinets extérieurs (sous-traitance).</li> <li>-intègre un processus complexe allant du diagnostic des capacités de l'organisation au changement jusqu'à la communication et la formation des agents.</li> <li>-standardisation des processus et des pratiques.</li> <li>-personnel hautement qualifié et expérimenté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-engage l'entreprise.</li> <li>-délégation du projet de changement à des cabinets de petite taille.</li> <li>-intègre un processus complexe allant du diagnostic des capacités de l'organisation au changement jusqu'à la communication et la formation des agents.</li> <li>-permet de comprendre les acteurs, les résistances et leurs principales causes.</li> <li>-fait une analyse des motivations, des modes de management et des relations sociales entre les groupes.</li> <li>-traite beaucoup plus des facteurs de résistance que de la conduite du changement.</li> </ul>
---	---	---

Source : Elaboré par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que les entreprises peuvent choisir le modèle de conduite du changement adapté à leurs situations. Si l'entreprise dispose des moyens, des ressources et des compétences nécessaires pour mener le projet de changement par elle-même, alors elle va le faire, sinon elle peut choisir de sous-traiter ce processus aux cabinets de consulting externes qui sont spécialisés dans le changement pour mener à bien ce projet.

Ainsi, quelque soit le model adopté, l'aboutissement d'un projet de changement exige la prise en compte de la spécialité de l'organisation à savoir son histoire, sa culture et sa structure. En effet, la connaissance du terrain est essentielle pour connaître les caractéristiques propres à

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

l'organisation et d'y adapter les modes d'action nécessaires qui varient selon la taille de la structure.

### **2. Les étapes de conduite du changement :**

Afin de conduire le changement, il est utile de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent face au changement. Il existe beaucoup de théories qui parlent sur la façon de mener le changement, on en cite quelques unes telle que la théorie de John Kotter<sup>4</sup>, professeur à la HBS (Harvard Business School) et expert en changement qui décrit un processus complet et simple en huit (08) étapes qui aide à comprendre comment planifier et conduire le changement.

De même, K. Lewin (1948) propose un modèle de conduite du changement organisationnel bâti sur trois (03) étapes, qui seront exposées ci-après.

#### **2.1. Les étapes de conduite du changement selon John Kotter :**

John Kotter<sup>5</sup> propose une méthodologie de conduite du changement axée sur huit étapes et qui se présentent comme suit :

##### **2.1.1. Etape01 : créer un sentiment d'urgence :**

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

##### **2.1.2. Etape02 : former une coalition puissante :**

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

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

---

<sup>4</sup> John Kotter et Holger Rathgeber, « *Alerte sur la banquise* », Editions PEARSON, 2008.

<sup>5</sup> John Kotter, « *conduire le changement : feuille de route en 8 étapes* », PEARSON éducation, 2015.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Remarque : il est nécessaire que l'ensemble des responsables soient en faveur du projet de changement, sans cela, le projet sera bloqué voire abandonné.

### **2.1.3. Etape03 : créer une vision de changement :**

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

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

### **2.1.4. Etape04 : communiquer la vision :**

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

### **2.1.5. Etape05 : lever les obstacles au changement :**

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

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

### **2.1.6. Etape06 : démonter rapidement des résultats :**

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

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

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **2.1.7. Etape07 : bâtir sur les résultats obtenus :**

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

### **2.1.8. Etape08 : ancrer les nouvelles pratiques :**

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

Pour ancrer les changements dans la culture il faut :

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

Bien qu'il soit applicable à tous types d'organisations, le modèle de KOTTER doit être adapté aux contraintes actuelles rencontrées par l'entreprise afin qu'il soit entièrement opérationnel. Néanmoins, force est de constater que ce modèle ne répond pas entièrement à la problématique posée, car jusqu'à ce jour, près de 70 % des projets de conduite du changement échouent.

### **2.2. Les étapes de conduite du changement selon K. Lewin :**

K. Lewin<sup>6</sup> (1958) a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains, il a proposé un modèle de conduite du changement organisationnel basé sur trois étapes et qui sont les suivantes

---

<sup>6</sup> .K Lewin, « *groupe décisions and social change* » in. *Reading in social psychology*. 1958, P 197-211.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **2.2.1. Etape01 : le dégel :**

Il s'agit de la période durant laquelle les habitudes et meurs de l'organisation sont brisées, c'est le moment d'acquérir une crédibilité et d'établir de bonnes relations et aussi d'adopter un esprit d'ouverture.

C'est aussi l'étape où naissent la motivation et le désir du changement, l'initiateur du changement est chargé de bien accomplir quatre (04) missions ou tâches auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

- Etablir des contacts
- Entretenir de bonnes relations avec les cadres et les employés
- Acquérir une certaine crédibilité auprès de ces mêmes personnes
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les acteurs concernés

### **2.2.2. .Etape02 : la transformation :**

C'est la période durant laquelle on met en place le changement, durant laquelle on acquiert de nouvelles habitudes et compétences. On conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés, l'envie, le désir et la motivation de changer, ainsi qu'en identifiant chez eux de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les nouvelles habitudes et meurs soient adoptées et que les employés se sentent à l'aise avec la nouvelle culture.

### **2.2.3. Etape03 : le gel :**

Se fait une fois que les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation de ces nouveaux comportements et de la nouvelle culture qui sera désormais ancrée dans l'entreprise.

## **2.3. Synthèse des deux modèles :**

En faisant une petite synthèse des deux modèles de conduite du changement, on constate qu'il en ressort des rapports communs d'où on conclue à la méthodologie suivante :

### **2.3.1. Etablir le diagnostic interne et externe :**

Le diagnostic est un préalable à tout processus de prise de décisions, ainsi qu'à toutes les démarches qui engagent les entreprises, y compris les projets de changement.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Il s'agit lors de cette étape de faire un diagnostic externe pour évaluer l'impact de l'environnement de l'entreprise sur celle-ci, et ce, en vue d'éviter des menaces éventuelles, et aussi en vue de déceler d'éventuelles opportunités à saisir.

Le diagnostic externe est toujours accompagné d'un diagnostic interne. Ce dernier sert à évaluer les capacités stratégiques dont dispose l'entreprise en matière de ressources et compétences, pour faire face au projet de changement.

### **2.3.2. L'élaboration d'un plan d'action :**

Dans cette phase, il s'agit pour l'entreprise de mettre en place une ou plusieurs stratégies d'attaque, de définir les façons de procéder et d'évaluer les chances de réussite de chaque stratégie en vue de sélectionner le plan qui correspond le mieux au contexte de l'entreprise.

Cette la phase d'élaboration du plan d'action elle est la tâche de la direction générale et des hauts responsables de l'entreprise, mais ils consultent en parallèle quelques cadres moyens et opérationnels qui constituent des sources d'informations précieuses sur la réalité du terrain de l'entreprise. C'est la phase de déploiement des leviers de communication et de formation et d'accompagnement des salariés c.-à-d. gérer l'aspect humain.

De ce fait, la DG va mettre en place des équipes de projet pluridisciplinaires sous la responsabilité d'un chef de projet habilité et pour lequel on délègue une part d'autorité pour agir, ces équipes seront composées d'acteurs compétents et expérimentés désignés pour participer à la mise en place du projet de changement.

### **2.3.3. Mettre en œuvre la stratégie adoptée et mener des actions correctives :**

Cette phase de pilotage du changement, elle consiste en la mise en œuvre du plan d'action précédemment élaboré. Il s'agit de l'accompagnement du projet au quotidien pour la réalisation des tâches, et de combattre les résistances au changement, tout en veillant à communiquer autour du projet et des tâches réalisées pour faire adhérer le plus de monde, et veiller à faire ancrer les nouvelles pratiques, méthodes et la nouvelle culture et aussi verrouiller les acquis et la nouvelle culture.

### **2.4. Les stratégies de changement :**

Nous pouvons distinguer quatre styles principaux d'autorités susceptibles d'être appliquées aux stratégies de changement. Elles sont comme suit :

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **2.4.1. La stratégie autoritaire :**

Quand le projet de changement est décidé, que le processus de mise en œuvre est unilatéral, et que l'information donnée est à moindre coût. Cette stratégie à le mérite d'être claire et permet une grande rapidité d'action.

### **2.4.2. La stratégie de persuasion :**

Est utilisée quand le projet est présenté, que ses finalités sont claires et vantées au travers d'une communication forte et prometteuse. Ici la consultation et la persuasion des acteurs voire même leur séduction sont de mise pour faire adhérer l'ensemble des acteurs au projet.

La stratégie de changement sera efficace si les enjeux portent sur le mieux être individuel, sinon on aura peu d'implication, voire pas du tout de la part des acteurs.

### **2.4.3. La stratégie de négociation :**

Est utilisée quand les acteurs recherchent ensemble un compromis entre d'un côté les intentions des promoteurs du projet de changement et de l'autre côté, le point de vue des parties prenantes. C'est un processus lent, mais qui permet à la fin d'obtenir une forte implication et adhésion des parties prenantes. Cette stratégie peut très bien être couplée avec la stratégie de persuasion.

### **2.4.4. La stratégie participative :**

Il s'agit de donner une information large et qu'on cherche à avoir l'avis de tous pour obtenir un projet consensuel. Toutes les parties prenantes sont sollicitées et tous les avis sont bons à connaître.

Par contre ce type de stratégie ne permet pas d'aboutir à un objectif clair et qui réponde aux besoins de l'entreprise. Cette stratégie peut être utilisée au tout début du processus de changement en vue d'obtenir un maximum d'informations sur la situation actuelle de l'entreprise face au changement, elle ne doit pas être négligée dans les autres phases en vue d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des acteurs pour éviter toutes formes de révoltes et/ou de résistances.

## **3. Les degrés du changement :**

En ce qui concerne les différents degrés de changement au sein d'une organisation, on peut distinguer quatre (04) différents degrés de changements qui sont : le réglage, la réforme, la restructuration et enfin, la refondation.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **3.1. Le Réglage :**

Il s'agit l'opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme déjà existant, en vue de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate vis-à-vis d'une norme.

Il s'agit là d'un changement limité, du à l'initiative du responsable de la structure concernée par l'anomalie constatée. Le réglage reste modeste et ne touche pas au cœur du dysfonctionnement, il nécessite donc des réglages continuels qui ne font que retarder l'échéance jusqu'à aboutir à une réforme.

### **3.2. La Réforme :**

La réforme est plus ambitieuse. Elle cherche non pas à retrouver une performance perdue(\*) mais à l'améliorer en gardant toutefois la «forme existante» c'est-à-dire en ne « cassant » pas les systèmes défectueux.

La réforme s'impose dès lors que l'évolution de la performance marque le pas ou risque de s'aggraver dans certains secteurs de la structure. La réforme est une sorte de « réglage généralisé » étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs « en sous performance »

(\*) Principaux éléments pouvant affecter la performance : les coûts, les délais, la qualité, la flexibilité, la créativité...

### **3.3. La Restructuration :**

La restructuration donne une nouvelle « forme ». Elle introduit l'idée de remplacement non pas sur tous les secteurs de la structure mais sur quelques uns d'entre eux jugés inefficaces. Plusieurs secteurs de l'entreprise donnent des signes de détérioration économique ou sociale évidente, la restructuration s'impose.

Pas plus que le réglage ou la réforme, la restructuration ne traite pas du passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.

### **3.4. La Refondation :**

La refondation est l'acte de changement le plus radical.

Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur le marché. Elle est l'aveu solennel d'une faillite : celle de la structure, du système, de la culture et surtout du management, incapable d'entreprendre la réorientation nécessaire à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative ; la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. Il n'est pas excessif dans ce cas, de parler de l'évolution culturelle».

### **4. Les leviers du changement :**

L'organisation se compose de quatre composantes principales qui constituent chacune d'elles un levier d'action possible et sur laquelle peut s'opérer le changement.

#### **4.1. Le levier humain :**

Le management fait référence à la stratégie et au mode de gestion des ressources humaines, qui constituent le premier levier fondamental à prendre en compte avant tout processus de changement. Il doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus de changement, et de par son influence, conditionne la réussite ou l'échec de ce processus.

Il incombe donc aux initiateurs du changement, la tâche de convaincre et de faire adhérer les ressources humaines (travailleurs et responsables de l'entité touchée par le changement).

#### **4.2. Le levier structurel :**

La structure se définit en fonction de la manière dont les ressources de l'organisation sont déployées, elle segmente et divise l'entreprise en plusieurs parties. Elle établit la répartition en directions, divisions, départements ou services ainsi que leur localisation. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource ainsi que les relations existantes entre chaque niveau de la structure et son rôle.

Cette segmentation de l'entreprise en parties génère de nombreuses difficultés qui se situent au sein de chaque entité, ainsi que dans les relations existant entre-elle. Donc elles doivent faire l'objet d'une attention particulière lors de la conduite du changement.

#### **4.3. Le levier système de gestion ou processus :**

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement au sein de la structure qu'ils soient informationnels, physiques ou monétaires.

La capacité de réactivité, de fluidité et la capacité de mobilisation d'une entreprise face à un environnement hostile, dépend clairement de ses systèmes ou processus qui influencent directement la prise de décision stratégique.

Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice des activités des l'entreprises, leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie de l'entreprise. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performance que se fixent les entreprises.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

On distingue cinq systèmes de base :

- les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation, des ressources, de dépenses...
- Les systèmes de production : production et gestion de stock...
- Les systèmes économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveau produit...
- Les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation et de délégation...
- les systèmes décisionnels : processus de préparation et de prise de décisions.

### **4.4. Le levier physique et technique :**

Le levier physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistiques et situationnels : ex de la présence d'une filiale dans un autre pays....

Le levier technique correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avancée technologique et au savoir faire technique permettant d'une part de réduire les coûts, et d'autre part d'offrir un produit fini d'une qualité supérieure : ex de la fabrication entièrement automatisée, composants plus performants.....

### **5. Les conditions de réussite du changement :**

La conduite d'un projet de changement n'est pas chose facile vu la complexité de l'environnement, et de la différence des caractères des différents acteurs impliqués.

Ainsi, la réussite de la conduite du changement est conditionnée par un certain nombre de principes à suivre si l'on veut que ce projet aboutisse<sup>7</sup>. Et qui sont :

#### **5.1. Responsabiliser les équipes :**

Le monde bouge a une telle vitesse, que ce qui était facile a prévoir et planifier hier, devient aujourd'hui complexe et imprévisible. L'information circule très rapidement, et les individus ne supportent plus le travail routinier et parcellisé ne nécessitant qu'un engagement restreint de leur part, ils veulent s'engager d'avantage dans leur travail et devenir plus responsables et autonomes, ils veulent aussi se diversifier dans les tâches à faire.

Cette diversification rend le travail certes plus complexe, mais aussi plus attractif et varié pour les employés qui ont envie d'apprendre et de progresser dans leurs carrières professionnelles.

---

<sup>7</sup> .Pierre Pastor. Op. Cit.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Responsabiliser d'avantage les employés peut avoir des retombées positives sur l'entreprise, du fait qu'elle se constitue de plus en plus des équipes mieux formées et multi tâches a la fois.

L'objectif ici est de créer des équipes pluridisciplinaires qui travaillent de concert, chaque acteur spécialisé dans son domaine de compétences, dans le but d'augmenter les performances, enrichir les emplois et améliorer le service aux clients, ce qui est loin d'être facile à faire surtout vu le contexte environnemental turbulent.

Tout cela devient possible dans les organisations ayant crée de vraies équipes autonomes et semi-autonomes. Quant à celles qui en sont restées à leurs pratiques routinières, souvent la stagnation est au rendez-vous.

L'entreprise doit encourager la créativité en favorisant le potentiel de créativité de chacun et en leur laissant une part de responsabilité, et laisser le champ libre a la créativité tout en veillant a ce que les buts de développement des collaborateurs convergent avec les buts de l'équipe, et donc de l'entreprise.

Cependant une répartition équilibrée des rôles est importante dans ce dispositif, comme l'indique LOYENS<sup>8</sup> ; les rôles « *permettent une saine division des tâches au sein des groupes, ils fournissent des attentes sociales à propos des différents membres du groupe et précisent à chacun quelle est sa place au sein de l'entité sociale* ». Ainsi l'employé saura ce qu'il a à faire, mais aussi ce que devront faire les autres membres de son équipe.

En parallèle, il est très important pour les responsables et supérieurs hiérarchiques de montrer des signes de reconnaissance et de gratitude à l'égard des employés qui s'impliquent dans leurs tâches, cette reconnaissance renforce l'estime de soi que les individus ont d'eux même, aussi le fait de savoir qu'ils appartiennent a un groupe « prestigieux » du moins a leurs yeux les aide a se sentir bien. Car il est extrêmement gratifiant d'être reconnu dans un groupe lui-même reconnu socialement ou économiquement.

### **5.2. Impliquer les acteurs :**

La mobilisation d'un nombre important d'acteurs est souvent le lot de tout changement d'une certaine envergure au sein d'une organisation.

Si la première démarche pour le directeur consiste à se constituer une équipe rapprochée pour être bien entouré, il est aussi nécessaire de bien choisir les relais qui seront porteurs du mouvement, lequel devra emporter à terme l'adhésion du plus grand nombre pour que le projet soit un succès. Impliquer les acteurs consiste à les convaincre et à les faire adhérer au projet de changement, afin que ceux-ci, ne puissent pas générer des mouvements de

---

<sup>8</sup> .Loyens j. P et Yzerbyt V, « *psychologie sociale* », Editions Mardaga, 1997.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

résistances massifs. Ce seront eux qui seront acteurs et porteurs du changement une fois qu'on les aura convaincus du bien fondé et de la nécessité de changer.

Le responsable de projet ne peut pas conduire à lui seul le processus de changement dans son ensemble. Il est donc dans le besoin de se constituer une équipe composée de gens compétents sur lesquels il pourra compter et qu'il aura choisi en fonction de certains facteurs tels que leurs compétences, leur notoriété au sein de l'entreprise etc.

Une fois l'équipe constituée ; vient l'étape de fixer les objectifs, et de mettre en œuvre une stratégie pour y arriver ; et par la même occasion, la répartition des tâches et responsabilités de chacun.

A ce moment là, la mission de cette équipe consiste à :

- Elaborer le diagnostic initial.
- Envisager les stratégies d'intervention.
- Bâtir un ou plusieurs plans d'action.
- Définir les actions d'informations et de communication.
- Orienter les individus aux formations nécessaires, et les formations complémentaires à suivre en cours de mise en œuvre.
- Suivre au fur et à mesure le projet et son impact réel sur l'organisation, et les mesures correctives à effectuer si nécessaire.

Pour se faire, les cadres responsables délèguent de leur pouvoir en faveur des salariés. Ce qui constitue une relation gagnant/gagnant pour les deux parties, car cette délégation permet :

- Un gain de temps que les responsables vont consacrer aux tâches de leurs niveaux de responsabilités (conception, gestion, contrôle).
- Eviter les tâches subalternes dévoreuses de temps.
- Eviter les surcharges de travail.
- Développer l'autonomie et la responsabilité des agents et les valoriser.
- Enrichir leurs tâches et éviter les routines.
- Développer leurs champs de compétences.

Ensuite, vient la question : « A qui dois-je déléguer ? », cela dépend en fonction de quelques points essentiels de choix du délégué.

- En fonction du domaine de délégation.
- En fonction des compétences du délégué, et des compétences supplémentaires qu'il est susceptible d'acquérir.
- En fonction de son intérêt et sa volonté d'implication à la mission.
- En fonction de sa disponibilité.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

- En fonction de la confiance que le cadre lui porte sur sa capacité à mener la mission.
- En fonction de degré de complexité de la mission : la mission devra être un challenge pour lui, mais un challenge pour lequel il sera la hauteur.

Ensuite il faut fixer les règles de délégation, et bien définir les marges de manœuvre, les champs de responsabilité, la durée de l'opération, les zones d'initiatives ainsi que le mode de reporting (communication) etc. ainsi que les objectifs à atteindre préalablement fixés et les moyens dont les délégués vont disposer pour mener leurs missions.

### **5.3. Apporter de l'information :**

L'information, quelque soient ses formes, a pris une dimension forte dans l'entreprise car celle-ci, conditionne les processus de production de biens ou services dans l'entreprise, ainsi que tous les autres processus.

L'information est une donnée principale importante préalable à tout processus décisionnel, elle y joue un rôle important pour l'aide à la prise de décision lors du processus du changement, elle en constitue une étape décisive et cruciale.

L'information devra jouer un rôle nourricier du changement en permanence elle se divise en 03 formes différentes selon H. Lesca<sup>9</sup> :

- ✓ L'information de fonctionnement : on y trouve toutes les données relatives aux commandes, aux déclenchements et réalisations des opérations ou tâches etc. parce que les agents ont besoin continuellement de connaître les règles nouvelles du jeu, les nouvelles règles de fonctionnement ainsi que les commandes et contrôles introduits.
- ✓ L'information d'influence : est quant à elle cruciale, car elle devra rassurer sur les fausses idées, et apporter de la conviction et suggérer des façons innovantes de faire pour éviter l'indigence (information pauvre ou dépourvue de sens) ou au contraire, l'information trop sophistiquée et incompréhensible.
- ✓ L'information d'anticipation : elle donne à l'entreprise la possibilité d'envisager les évolutions, les mouvements de son environnement, elle sert à assurer la conduite de l'organisation et à orienter ses choix et son avenir. Elle devra éclairer le chemin dans les périodes d'instabilité puisque tous les niveaux veulent savoir de quoi l'avenir sera fait.

### **5.4. Développer et reconnaître les compétences :**

G. Le Boterf<sup>10</sup>, S. Barzucchetti, F. Vincent dans leur ouvrage en donnent la définition

---

<sup>9</sup> .H. Lesca et E., « *gestion de l'information* », Edition Litec, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions Liaison, 2005.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

suivante des compétences « *c'est un ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou un groupe dans une situation de travail* ».

G. Le Boterf<sup>11</sup> complète cette notion « *chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources* », mais de quelles ressources s'agit-il ?

-des ressources personnelles : savoirs théoriques, procéduraux, environnementaux, savoirs faire opérationnels et cognitifs.

-des ressources extérieures : installations, moyens et machines, informations, documentations et relations.

La définition proposée par Alain Meignant<sup>12</sup> insiste particulièrement sur cet aspect « *la compétence est un savoir faire opérationnel validé : savoir faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement* ».

Il arrive assez souvent dans des projets de changement que les relations, entre les groupes de conduite du changement et les opérationnels se dégradent, au point que la formation finisse par être le seul outil de mise en œuvre du changement.

L'entreprise doit développer les compétences en son sein. Et ce, via des programmes de formations prévues sous forme de sessions pour les différents employés dans leurs domaines de formations, voire dans d'autres domaines pour diversifier leurs connaissances et leurs compétences (les rendre multi tâches).

Le développement de compétence est devenu un concept important de l'évolution des ressources humaines dans l'entreprise depuis quelques années. Il a une incidence directe sur la gestion de la formation, et sur le mode de rémunération dans certaines entreprises.

On ne peut plus imaginer aujourd'hui un salarié cloîtré pendant des années dans un même poste fixe, à refaire les mêmes gestes, les évolutions culturelles et sociétales suscitent et engendrent chez les employés des aspirations de diversité, de changement et les responsabilisations des personnels, nombreux sont ceux qui souhaitent participer aux prises de décisions.

---

<sup>10</sup>. G. Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, « *comment manager la qualité de la formation* », Editions d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions liaison, 2005.

<sup>11</sup>. G. Le Boterf, « *De la compétence à la navigation professionnelle* », Editions d'organisation, Paris, 1997. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions liaison, 2005.

<sup>12</sup>. A. Meignant, « *Analyse des emplois, formation et décisions de gestion* », Education permanente, N 105, décembre 1990. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions liaison, 2005.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Les managers doivent avoir comme préoccupation la prise en compte du développement des compétences des salariés, mais cette préoccupation s'accroît et augmente à la veille d'un projet de changement.

Le risque de nos jours, est que les programmes de formation sont souvent axés sur l'utilisation de nouveaux programmes ou logiciels informatiques, sans prendre en compte les métiers, les procédures existantes, ensuite naît le problème des écarts de niveaux de qualifications des divers agents qu'il faudra combler avec des programmes de formations différenciées et adaptés aux différents niveaux des agents, ce qui est préférable à une formation standardisée.

### **5.5. Accompagner le changement :**

L'élément le plus difficile à gérer dans un processus de changement est la masse ou la dimension du collectif à gérer en tenant compte de l'idée de seuil critique qui permet de faire basculer le plus grand nombre dans l'acceptation des évolutions.

Quand il est question de faire basculer et persuader un seul, ou un petit nombre d'individus ; les choses sont assez faciles à condition d'avoir de bons arguments.

Par contre ; quand il s'agit d'un nombre conséquent, il est toujours plus délicat ; et ce pour 02 raisons principales :

- Un même individu ne peut pas se multiplier à l'infini vu le nombre important d'individus à convaincre du bien fondé du changement, la tâche est plus délicate.
- Une démultiplication du nombre d'intervenants pour convaincre du bien fondé du changement accroît le risque de « variantes » dans le discours, donc le rôle de discours interne s'accroît et on passe ensuite sur une dimension plus médiatique qu'individuelle parce que les mentalités et les avis sont trop variés.

Pour bien accompagner le changement on doit prévoir tout d'abord ses impacts sur les individus, car ce processus peut s'avérer déstabilisant, voire terrifiant.

Ce ne sont pas tous les individus qui vont chercher à s'opposer à cette transformation ; ils chercheront d'abord à se sécuriser et préserver leurs places. Donc plus on travaillera à les rassurer et à leur rendre confiance en eux ; plus le processus de changement en sera facilité.

Ensuite vient la dernière étape qui consiste en l'accompagnement des agents afin que les mesures prises soient respectées et assimilées, et en vue de les aider à faire avec les nouvelles pratiques mises en place.

# **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

## **Section 02 : les risques et les résistances liées au changement.**

Tout changement, de quelque nature qu'il soit comporte des risques liés à plusieurs facteurs de différentes natures, ainsi l'organisation doit faire attention à ces risques et à bien gérer ce processus pour éviter d'éventuelles résistances susceptibles de perturber le bon déroulement du projet, voire de le mettre à mal. Ce que nous allons étudier dans cette section.

### **1. L'impact du changement sur l'organisation :**

Le changement peut être vu comme une possibilité de rupture d'un système ouvrant vers de nouvelles dynamiques. En cas de changement, deux composantes de l'entreprise vont être touchées : d'un côté l'organisation de l'entreprise, son système de gestion (gestion financière, gestion des hommes), la composante physique (flux d'énergie, flux de matière, équipements) et de l'autre côté, les personnes (ressources humaines).

Ces deux composantes sont complémentaires. En effet, la modification de l'organisation du travail aura des conséquences sur le travail des individus et inversement, le « ressenti » des personnes sur leurs postes de travail aura des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le changement n'est pas souvent une alternative, mais une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité. Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à saisir et à mettre en œuvre dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité.

#### **1.1. Le changement comme opportunité :**

Souvent, un processus de changement est décidé, planifié, organisé et réussi, donc il a un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans sa gestion quotidienne et cela de différentes façons qui peuvent être :

- Réduire les délais de production et de livraison et ainsi gagner du temps
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité ce qui entraîne des économies d'échelle.
- Meilleure satisfaction du client
- Réduction des niveaux hiérarchiques
- Avantage de travail en équipe

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

- Meilleur partage des informations à différents niveaux
- Responsabilité plus forte de l'employé

### **1.2. Le changement comme menace :**

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

On ne prête pas systématiquement attention à la composante humaine lors du changement, du moins on y prête pas assez attention, et pourtant elle est primordiale et très importante, si les individus refusent de changer alors le changement n'aura pas lieu et le projet ne sera pas réussi, ce qui pourra mettre l'ensemble de l'entreprise en péril.

Lors des changements s'imposent, les routines doivent évoluer, ou changer : ce sera difficile et la tentation de revenir aux anciennes pratiques connues et habituellement utilisées sera forte. Une communication claire et sincère sur ces phénomènes réduira les inquiétudes des individus concernés, de même une formation en management de l'équipe permet d'accompagner efficacement ces périodes et de réduire les effets de résistance.

### **2. Les résistances et inerties organisationnelles au changement :**

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement, ces réactions 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. Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de pertes : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété.

Cette dernière est une réaction légitime. Elle est due à la peur ressentie face au passage d'un état connu considéré comme une zone de confort, à un autre état inconnu et incertain, c'est

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

pour cela qu'elle ne doit pas être négligée, mais intégrée dans le processus de conduite du changement.

Dans la partie suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification, puis nous présenterons les différents facteurs de résistance au changement.

### **2.1. Définition des résistances au changement :**

Collerette et Al<sup>13</sup>(1997) définissent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

Quant à Bareil et Savoie<sup>14</sup> le définissent comme « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* », parce que tous les acteurs qui veulent aborder un projet de changement, s'attendent à ce qu'il y ait résistance.

Les résistances au changement peuvent se présenter de plusieurs manières, elles peuvent être soit implicites, c'est-à-dire indirectes, ou bien explicites quand elles se manifestent sous forme d'hostilité ou de refus.

Ces réactions peuvent être ennuyeuses et même ralentir la réussite du changement organisationnel. Cependant il ne faut pas s'arrêter à ces réactions négatives car elles dissimulent des informations précieuses qui peuvent nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement, les raisons pour lesquelles ils n'en veulent pas, ainsi que leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner aussi des erreurs faites par les agents responsables du changement ou par la direction au moment de la mise en place du projet.

Le fait qu'apparaissent des phénomènes de résistance au changement est tout à fait normal et légitime, ce sont des mécanismes de défense, et ils sont inévitables donc il ne faut pas chercher à les éradiquer comme essaient de le faire certains responsables, au contraire il faut chercher à les comprendre et à les maîtriser en faisant rallier et adhérer les agents qui résistent au changement, à cette cause. Parce qu'ils perçoivent le changement comme étant une menace qui risque de mettre à mal leur équilibre.

---

<sup>13</sup> . COLLERETTE et AL, 1997. Op. Cit.

<sup>14</sup> . Bareil Céline et André Savoie. 2002. Op. Cit.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

Il y a six (06) mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Kets de Vries et al.)<sup>15</sup>. Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

L'approche de Manfred Kets de Vries est une démarche de recherche qui entend relier la Psycho dynamique et la théorie des organisations. Ce qui caractérise l'approche psychanalytique de l'organisation tient en particulier aux hypothèses sur l'homme et sur l'organisation qu'elle sous-tend.

En ce qui concerne la vision de l'homme, Manfred Kets de Vries s'appuie sur les travaux de Freud pour analyser les schémas généraux du comportement humain.

« Sigmund Freud a insisté sur le fait qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. Il a souligné que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotionnel (...) Un des apports les plus importants de Freud, ce fut sa description de la motivation inconsciente et de son rôle dans la vie de tous les jours. Il a aussi montré qu'il y a une continuité entre comportement passé et actuel, le sommeil et l'éveil, la santé et la pathologie. La vision de Freud s'est révélée capitale pour nous faire comprendre ce qui pousse les hommes à avoir tel ou tel comportement. » (Kets de Vries, 1985).

### **2.2. Les facteurs de résistance au changement :**

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement, Boneu et al (1992)<sup>16</sup> ont identifié deux types de facteurs différents : les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques.

Parfois les changements entraînent des pertes de natures différentes : perte de confiance, perte des habitudes et des repères, perte d'estime de soi etc. donc ces changements sont synonymes de rupture, tels sont les facteurs psychosociologiques.

Quant aux facteurs stratégiques, ils sont relatifs à la perte ou à la transformation des buts et intérêts que chacun trouve dans le changement.

Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu et al. (1992), plus il y a des divergences entre les

---

<sup>15</sup> . Kets de Vries, Manfred F. R et Danny Miller, « *L'entreprise névrosée : Stratégie et management* » P 175, 1985.

<sup>16</sup> . Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier. 1992. « *Piloter le changement managérial* » Éditions Liaisons, P 175.

<sup>10</sup> . Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p 173.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

but des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile.

Collerette et al. (1997)<sup>17</sup> regroupent les résistances au changement en trois catégories : les résistances liées à l'individu, les résistances liées au système social et celles liées au mode d'introduction du changement. Les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychosociologiques, de même que les facteurs stratégiques de changement sont complémentaires à la troisième catégorie de collerette et al. (1997).

### **2.2.1. Les résistances liées à l'individu :**

Généralement, les personnes résistent à toutes tentatives de changements, car elles se sentent toujours contraintes à changer leurs anciennes habitudes et en adopter de nouvelles.

Elles préfèrent aussi s'en tenir au statu quo parce que le changement représente l'inconnu dont ils ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Le travail constitue une part nécessaire de l'identité de l'individu, qui lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsque les changements surviennent, ils entraînent une remise en question de l'identité professionnelle et peuvent occasionner des problèmes et des perturbations chez l'individu. Ce sont les leaders qui sont chargés de motiver les employés et les encourager à faire des séries d'identifications des divers aspects de l'organisation. Ces formes d'identités sont alors appelées « identités acquises ».

Gaulejac, 2003 (P 174) nous apprend que « *Les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, obtenus des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires et qui occupent les mêmes fonctions* », c'est l'organisation et ses leaders par ses moyens symboliques, matériels et autres qui vont satisfaire les besoins des employés de telle façon à ce qu'ils voient leur identité dans le contexte du travail.

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, coutumes et us etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements.

En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

L'enjeu de la lutte contre les inerties individuelles au changement est important. Cette tâche incombe aux acteurs initiateurs et responsables du projet de changement, ils doivent faire adhérer les employés et les responsables réticents au changement à cette cause, par des programmes de formations, les consulter et les faire participer au projet de changement afin qu'ils se familiarisent peu à peu avec les nouveautés que ce dernier apporte. Ainsi, l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement<sup>18</sup>.

### **2.2.2. Les résistances liées au système social :**

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y'a résistance dans le cas ou le changement provoque des bouleversements dans les normes sociales pré établies, dans les standards à caractère sacré, les tabous, les meurs ou rituels, et qui font perdre des droits acquis et des situations de confort et personnel. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, nouveau et menacent.

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

Ces résistances viennent du fait que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toutes les démarches de changement à entreprendre, sinon ils risquent de s'y opposer.

En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées et leurs contributions au processus de changement. Leur participation au projet de changement leur permet de s'intégrer graduellement au projet de changement ainsi qu'aux nouveautés qu'il apporte (culture, organisation, traditions etc.).

Les personnes ont besoin de temps et de moyens pour s'adapter aux changements, et si on ne leur offre pas, elles se sentent bousculées et elles résistent, parfois massivement ce qui crée des blocages et des problèmes qui peuvent parfois conduire à l'échec, voire à l'abandon du projet de changement.

Il arrive aussi que les personnes touchées par le projet de changement résistent parce que, pour eux, les responsables porteurs de projet ne sont pas crédibles à leurs yeux, ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toutes les informations nécessaires concernant ce projet.

En somme, il faut bien comprendre que les individus résistent aux changements, cependant il ne faut pas chercher à éliminer ces résistances mais à les comprendre. Parce qu'un projet de changement réussi, est un projet auquel employés et dirigeants adhèrent.

---

<sup>18</sup> .Groard et Meston. Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Editions Dunod, P 336.

## Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.

Notons que les deux premières catégories sont les plus difficiles à gérer.

### **3. Les causes de résistance au changement :**

Un changement aura toujours un impact au sein de l'organisation, c'est pourquoi avant de voir comment surmonter la résistance au changement, on va essayer de voir quels sont les principaux facteurs qui en sont à l'origine.

Le tableau ci-dessous classe les facteurs ou variables de résistance au changement en six (06) catégories différentes, à savoir : les facteurs individuels, les facteurs collectifs/culturels, les facteurs politiques, la qualité de mise en œuvre, le système organisationnel, et le changement.

**Tableau N° 04 :** les causes multiples de la résistance au changement.

Les facteurs	Leurs composantes
Facteurs individuels	<ul style="list-style-type: none"><li>-dispositions psychologiques : traits, personnalité etc.</li><li>-causes psychanalytiques : mécanismes de défense.</li><li>-incompréhension du changement.</li><li>-caractéristiques personnelles.</li><li>-vécu antérieur et expérience de vie.</li><li>-peurs (de perdre des acquis et ne plus être capable).</li><li>-perte (de sécurité, pouvoir, utilité, compétences, territoire...)</li><li>-ratio coûts/bénéfices.</li></ul>
Facteurs collectifs/culturels	<ul style="list-style-type: none"><li>-perte de droits acquis.</li><li>-système social systémique.</li><li>-normes sociales.</li><li>-caractéristiques culturelles.</li><li>-valeurs, rites, histoire.</li></ul>

## Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.

Facteurs politiques	<ul style="list-style-type: none"><li>-enjeux de pouvoir.</li><li>-perte d'autorité et de ressources.</li><li>-soutien des groupes d'intérêt.</li><li>-coalition dominante.</li><li>-influence des sous groupes.</li><li>-influence des personnes valorisées.</li><li>-pouvoir du syndicat.</li></ul>
Qualité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>-mode d'introduction du changement et scénario de mise en œuvre.</li><li>-orientation.</li><li>-sensibilisation et communication.</li><li>-habilitation et formation du personnel.</li><li>-consultation et implication participative des salariés.</li><li>-temps d'adaptation au changement.</li><li>-disponibilité des ressources.</li><li>-approches du changement.</li></ul>
Variables liées au Système organisationnel	<ul style="list-style-type: none"><li>-structure</li><li>-intégration interne.</li><li>-culture et valeurs.</li><li>-inerties organisationnelles.</li><li>-leadership : haute direction et cadres.</li><li>-contexte environnemental.</li><li>-capacité à changer.</li></ul>

## Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.

Variables liées au changement lui-même	<ul style="list-style-type: none"><li>-complexité du changement.</li><li>-sens accordé au changement.</li><li>-cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles.</li><li>-légitimité du changement.</li><li>-type de changement : radical ou autres.</li><li>-syndrome du changement répétitif.</li></ul>
--	--

Source : BAREIL, la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, HEC Montréal, 2004

### 3.1. Les variables individuelles :

Plusieurs auteurs identifient le destinataire (c'est-à-dire les employés soumis au changement) comme coupables de leurs résistances. En effet, chaque personne réagira au changement différemment selon son histoire, sa culture, ses valeurs et croyances, et en général, les employés sont attachés à leur quotidien et ont peur que cela change.

On considère donc que leur préférence à la stabilité, et leur attachement aux habitudes confortables et la mise en cause de leurs compétences comptent parmi les principales causes de résistances individuelles.

### 3.2. Les variables collectives/culturelles :

Pour Bareil<sup>19</sup>2004, les variables culturelles et les dimensions collectives associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation peuvent constituer des risques de résistances au changement organisationnel. Plus le changement a un impact sur ces facteurs, plus l'intensité de résistance est élevée.

Elle souligne aussi que la structure d'une entreprise constitue aussi l'une des causes organisationnelles qui explique la résistance au changement, du fait que, lorsque le changement véhicule des valeurs différentes à celles qu'on connaît déjà dans la culture présente dans l'entreprise, les employés ont tendance à s'y opposer.

---

<sup>19</sup> . Bareil Céline. 2004. Gérer le volet humain du changement. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **3.3. Les variables politiques :**

Les récepteurs du changement peuvent résister soit pour soutenir une cause précise, ou pour des raisons politiques internes qu'ils contestent. La crainte de perdre leur pouvoir, leur influence qu'ils exercent, ainsi que la crainte de perdre leurs emplois, ou des équipes de travail dissoutes peuvent justifier le fait qu'ils s'opposent au changement de politique de l'entreprise.

### **3.4. Les variables liées à la qualité de mise en œuvre du changement :**

Selon Bareil (2004), « les gens ne résistent pas au changement, mais d'avantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs dus aux résistances ».

Parmi ces causes, Bareil évoque le manque de formation, car la formation et l'habilitation des employés vont de paire et sont essentiels pour la réussite du changement. Aussi le fait que les formations ne sont généralement pas suivies d'encadrements adéquats.

Ensuite vient le manque de communication et sa qualité qui est essentiel pour réduire l'ambiguïté et accompagner le changement, mais qui n'est malheureusement pas toujours réalisé au cours du projet de changement.

Enfin, la participation et l'implication des salariés dans la mise en œuvre du changement est essentielle pour les aider à mieux comprendre le changement, son utilité et son importance, chose qui est susceptible de les encourager et les motiver à l'accepter.

### **3.5. Les variables liées au système organisationnel :**

Lorsque le système organisationnel est inactif et peu réceptif au changement, les employés s'en rendent compte, ils développent à leur tour, des résistances au changement.

Ainsi les employés évaluent la capacité de l'organisation à changer et la probabilité de succès de l'intégration du changement et prennent une décision positive ou négative à leur tour.

### **3.6. Les variables liées au changement lui-même :**

Le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Ce qui suscite des réactions extrêmes qui remettent en cause le changement.

Il ressort donc que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi quelque soient les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute forme de résistance au changement.

### **4. Les moyens permanents de lutter contre la résistance au changement :**

Le phénomène de résistance au changement est très complexe à combattre, de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations.

Selon D. Permartin (1987)<sup>20</sup>, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

#### **4.1. La formation :**

Selon Permartin, la perte des compétences est due à un large manque de connaissances dues à certaines situations. Au contraire par exemple l'apport de connaissance donne suite à une volonté pour appliquer ce que l'on a acquis par la suite.

Il est d'ailleurs facile de constater que beaucoup de salariés sortant d'un stage de formation appliquent souvent ce qui leur a été appris. Elle apparaît indispensable, mais certaines entreprises ne permettent pas l'actualisation des connaissances et acceptent le niveau moyen des salariés. Même des changements minimes apparaissent inenvisageables, mais aussi elle apparaît comme essentielle dans le service du changement qui peut être au service du salarié et se doit de provoquer chez les individus des changements dans le cadre du travail.

#### **4.2. La promotion :**

Est un vrai moyen de lutter contre les résistances au changement dans le but d'améliorer l'engagement de l'employé, elle consiste à offrir d'avantage de bénéfice aux employés en échange de leur participation au processus de changement.

#### **4.3. L'information :**

Doit être changeante constamment et ne doit pas réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Donc il faut au préalable communiquer aux employés et aux cadres responsables sur les projets de l'entreprise, notamment ceux de changement.

#### **4.4. L'institutionnalisation du changement :**

Institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme un état de tous les jours auquel il faut s'adapter et non une période passagère. C'est 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.

---

<sup>20</sup> .D. Permartin, op. Cit. p55

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.

### **5. Les risques liés au changement :**

La conception et la mise en œuvre du changement ne peuvent pas être un long chemin tranquille. Ce chemin est pavé d'embûches malgré les meilleures volontés et malgré les meilleures préparations possibles, il est impossible de leur échapper.

La réussite finale ne peut exister que dans la mesure où l'on aura en permanence accepté et géré les problèmes d'adaptations pour gérer l'ensemble des risques.

Nous classons ces risques liés à la conduite du changement en cinq grandes catégories qui sont comme suit :

- les risques liés à la déstabilisation du système
- les risques liés à la conception du projet
- les risques liés à la communication
- les risques liés à la mise en œuvre du projet
- les risques liés au fait de limiter un projet à la seule formation des agents.

#### **5.1. La déstabilisation du système :**

L'avènement d'un nouveau projet va nécessairement introduire un désordre passager dans l'entreprise. Selon la taille du projet cette déstabilisation sera plus ou moins de grande ou faible ampleur, et sa durée variera dans le temps.

Quand il s'agit d'un projet conséquent, les nouvelles équipes se mettent tout à coup à fonctionner en marge de la direction et des tensions se créent, des ambitions en sommeil se font jour, et des luttes de pouvoir peuvent découler des frustrations accumulées antérieurement.

En outre, la nouvelle répartition des postes et des fonctions ouvre la possibilité de générer de la confusion dans les rapports hiérarchiques, tel salarié ne sachant plus de qui recevoir ses instructions. Elle risque aussi de réveiller des luttes de clans sabordant ainsi l'opération. Aussi de nouvelles répartitions des ressources sont en mesure d'amener aux mêmes déboires. Cette déstabilisation est inévitable, aussi la répartition préétablie des rôles et des fonctions de chacun dans le schéma à mettre en place est indispensable.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **5.2. Les défauts de conception des projets :**

Le nouveau projet peut ne pas correspondre à un besoin avéré de l'entreprise ou des clients. Et ce, pour de multiples raisons, par exemple pour le client parce que son coût est trop élevé. Ce qui est mis en place ne correspond pas à la mentalité des agents, à leur culture, cela ne rentre pas suffisamment dans leur comportement acquis. Le système est sous-utilisé. La concurrence peut aisément apporter le même produit ou service, une entreprise beaucoup plus puissante, étant alertée par le produit ou service, possède la capacité de dupliquer quelque chose de quasi identique, mais en l'étendant très vite et très fortement sur le marché.

Le système conçu est intéressant dans un premier temps, mais il se révèle ensuite incapable d'intégrer d'autres exigences émanant de la demande client.

### **5.3. La communication :**

Elle est essentielle dans le déroulement du projet, elle est aussi très délicate et facteur de risque en même temps. Si la communication personnelle peut suffire quand il s'agit de petits changements localisés, il n'en est pas de même quand des centaines de personnes sont à prendre en compte dans une entreprise.

Il convient alors d'apporter de manière préparée un niveau d'informations à un ensemble, et si possible à un rythme qui touche tout le monde simultanément.

L'équipe projet doit donc avoir en son sein une personne spécialisée, dédiée à cette tâche. Ne pas entreprendre le travail de cette manière conduit à avoir une communication uniquement réactive. Qui viendra jouer les pompiers de service à chaque vicissitude, on va alors basculer dans une communication de crise.

La communication doit, dans une certaine mesure expliquer les phases du projet et anticiper les questions légitimes qui se poseront inévitablement. Il faudra regarder les agents comme la cible et se dire que le message global devra toucher chacun, et ce quelque soit le support de diffusion.

Quant au choix des supports de diffusion, dépend en grande partie des habitudes de l'organisation et des moyens dont elle dispose.

-il peut s'agir d'établir une dominante d'informations orale via de grands rassemblements, ou par une démultiplication des réunions.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

-le journal interne peut être l'outil principal de diffusion, s'il est bien installé dans la culture de l'entreprise.

-les courriers électroniques sont également souvent utilisés quand on se trouve dans une organisation qui dispose d'un accès informatique pour pratiquement chaque agent.

Mais dans la plupart des cas, une combinaison de plusieurs de ces supports, voire d'autres, servent à des fins de communication.

Une autre source d'achoppement (de difficulté) de la communication dans certains projets réside dans la tendance à gommer toutes les aspérités liées à un projet, à gommer tout ce qui peut être source de contestation, ou de résistance. Bien loin de calmer le jeu, même si la diplomatie doit être de mise, ce type d'attitude en général exacerbe les doutes.

Tous ceux qui sont dans l'attente quant au changement, réussissent à percevoir intuitivement le manque de transparence des informations ainsi que les gesticulations et circonvolutions (contours) des membres de l'équipe de pilotage ; et comme ce n'est pas tous les membres de l'équipe de pilotage qui disposent de la finesse voulue pour masquer les finalités réelles, elles finissent alors par apparaître. Dès lors, le problème devient ingérable.

C'est pour cela qu'il serait plus prudent d'aborder les vraies questions et les sources d'inquiétudes et de tenter d'y répondre à chaque fois que cela est possible, car la cadence à laquelle certaines informations doivent être connues fait partie de la stratégie initiale à instaurer.

En général, dans la première partie du changement, la communication porte plutôt sur le pourquoi du projet, ses motivations, son intérêt, les gains espérés. La seconde phase traite plus du quoi, des contenus opérationnels du changement. Sont aussi abordés les dérapages ponctuels, les fonctionnalités inopérantes, et les éléments de crise. La dernière phase de communication joue d'avantage un rôle de consolidation et d'accompagnement dans l'installation des changements.

-le dernier élément de risque : confiner la communication dans des messages venus d'en haut. Si, au lancement, il est important qu'interviennent certains responsables bien choisis pour « porter » le projet, il est ensuite essentiel qu'existent des formes de communication de proximité, des témoignages apportés par certains agents de terrain ou par des managers locaux. Cette dimension rend le projet palpable, et le met à portée de chacun.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

### **5.4. La mise en œuvre :**

Il arrive que la mise en œuvre pose problème parce qu'elle a été insuffisamment préparée ou parce que les priorités choisies n'étaient pas les bonnes ou parce qu'elle ne recouvre pas toutes les exigences des processus instaurés. De même la capacité à résoudre les problèmes immédiats qui surgissent contribue à la réussite du changement.

Selon le type de projet, des erreurs de choix peuvent apparaître sur :

- les capacités techniques des chefs de projets.
- la hauteur des ressources nécessaires.
- la mauvaise appréciation des résistances.
- les gains réels d'un nouveau système, sa lourdeur imprévue.
- l'implication insuffisante des responsables.
- les systèmes de contrôle installés.
- la capacité des managers et des cadres moyens à générer de nouvelles idées.
- la compétitivité du projet, le retour sur investissement.

### **5.5. La réduction d'un projet à la simple formation des agents :**

La plupart du temps, les projets sont bel et bien élaborés. Mais ce n'est pas pour autant ce qui avait été prévu qui est fait, et ce pour plusieurs raisons. Ce que l'équipe de pilotage du projet cherchait à impulser n'est pas toujours repris par les opérationnels, un événement majeur vient percuter le projet en cours et devient prépondérant ;

A cause de certains ratages, des pans entiers sont abandonnés, et ainsi le changement ne repose bientôt plus que sur la seule formation prévue des personnels. Le défaut qui apparaît alors de façon récurrente vient de l'écart entre le fonctionnement classique de l'entreprise et le modèle d'organisation qu'aurait impliqué le nouveau système mis en place. Et comme cet écart n'est pas géré de façon prévue, un véritable hiatus (vacarme) apparaît.

La formation diffusée est dans ce cas centrée sur le nouvel outil à promouvoir, et non sur l'évolution métier qu'aurait imposé la mise en place du projet tout entier. Les participants aux sessions de formations comprennent alors mal certains aspects de cet outil car, par exemple pour un logiciel, sont enseignées des fonctionnalités qui ne correspondent pas au métier actuel

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

---

de l'intéressé. L'ensemble du dispositif n'étant pas diffusé avec le cadrage des évolutions souhaitées, ils ne peuvent saisir en quoi le nouvel outil avait prévu des changements d'organisation, des changements de métier.

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

Le changement est un processus très délicat qu'il convient de maîtriser, de savoir conduire et gérer. Cependant, il n'y a pas de solution miracle qui garantisse la faisabilité et la réussite du projet de changement. Selon les statistiques, près de 70% des projets de changement se soldent par des échecs dus à de nombreux facteurs ou raisons.

Ces facteurs peuvent être :

- Des réalités de plus en plus complexes, avec des effets Multidimensionnels, qui ne sont pas pris en compte
- Leadership ambivalent et douteux.
- Approches et mise en œuvre du changement déficientes.
- Efforts insuffisants pour préparer et/ou conduire le changement.
- Résistance au changement ignorée.
- Communications insuffisantes et/ou inefficaces.
- Faible capacité organisationnelle à soutenir le changement.
- Le fait que les responsables qui portent le changement ne semblent pas crédibles et convaincants aux yeux des agents.
- Parce que les agents jugent qu'ils ne reçoivent pas toutes les informations qu'ils jugent être nécessaires et pertinentes sur le projet.

### **Conclusion du chapitre :**

Le changement se pose toujours comme une question de survie pour les organisations, la conduite du changement est très complexe, long et périlleux qui comporte des risques pour l'organisation. On peut trouver des problèmes similaires d'une entreprise à une autre quant à sa mise en œuvre. Cependant, l'utilisation des mêmes solutions, dans différentes entreprises peut aboutir à des résultats différents dans ces entreprises car ce qui fonctionne ici, peut échouer ailleurs.

Cela nous conduit à dire qu'il n'y a pas de solution miracle ou de recette toute faite à appliquer pour changer. Chaque système nécessite une vraie analyse, une vraie compréhension de ses fondements, par conséquent il appelle une construction particulière du projet de changement.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

La conduite du changement est un besoin pour l'entreprise dans tous les processus de transformations qu'elle subit, elle doit en faire un de ses principaux facteurs clés de succès, car une bonne conduite de changement suppose que le projet de changement est réussi, et que les résistances au changement sont canalisées.

## **Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise.**

# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

## **Introduction au chapitre.**

Dans le cadre de l'étude de cas pratique en rapport avec notre thématique intitulée « *la gestion et la conduite du changement au sein de l'organisation* », notre choix s'est porté sur l'entreprise SARL EROE (Entreprise de Réalisation d'Ouvrages Electriques et de gaz).

Notre choix est motivé par le fait que cette PME est une entreprise émergente sur le marché Algérien, et qu'elle constitue une bonne référence en matière d'investissement, de management, et de création d'entreprises. Ambitieuse, jeune, dynamique et volontaire, cette entreprise fait partie de ces PME qui tiennent à favoriser le développement et l'accroissement du tissu productif national indispensable à la relance économique.

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation de la structure de l'entreprise, puis en second lieu à l'analyse et au traitement des informations collectées sur les changements au cours de notre étude.

## **Section I : présentation de la structure de l'entreprise EROE**

L'entreprise a été créée en Novembre 1996 sous forme de SARL, par son Gérant, Monsieur MADJENE Lakhdar, polytechnicien et ancien cadre dans une entreprise étatique en Electricité. En début d'année 2008, suite aux désirs de croissance et de diversification auxquelles aspire le dirigeant de l'entreprise et en voyant la rapidité de croissance de son secteur d'activité, ils ont décidé de faire du service commercial, une entité indépendante portant le nom de SARL MADJENE Distribution. Et ce, sous la gestion d'une seule et même personne qui n'est autre que Mr MADJENE Lakhdar.

Puis en début d'année 2017, le gérant des deux entités ne pouvait plus gérer les deux entités séparément, et aussi à cause des coûts qu'elle génère, il a décidé de réintégrer la direction commerciale au sein de la SARL EROE.

La SARL EROE avait pour but de participer au développement économique de notre pays.

### **1. Souplesse, Flexibilité et Innovation**

Bien que les prestations et les produits fournis par l'**E.R.O.E** soient à la hauteur des attentes des clients, il arrive que des personnes ou des entreprises aient des besoins spécifiques, l'entreprise a toujours su montrer sa disponibilité e flexibilité pour adapter les produits existants et proposer des prestations « sur mesure » à ses partenaires.

### **2. Les Atouts de l'E.R.O.E**

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

Les activités principales et secondaires sont la réalisation des réseaux électriques, Gaz, tout type de poste de transformation électrique ainsi que le montage sous licence NOVEXIA des tableaux basse tension.

Actuellement **E.R.O.E** intervient dans les différents programmes à travers le territoire national aussi bien en électricité qu'en Gaz.

-L'EROE dispose d'un parc matériel consistant, réparti à travers les chantiers présents sur le territoire national.

Le système de management qualité de l'entreprise EROE est certifié selon la norme internationale ISO 9001 Version 2000 le 23 décembre 2006 par l'organisme SGS Qualitest. La certification est toujours en vigueur à ce jour.

### 3 Structure et organisation

La structure organisationnelle de l'EROE se présente comme suit

#### 3.1 Structure organisationnelle

Cette structure est composée de deux unités qui sont : L'EROE (Entreprise de Réalisation des Ouvrages Electriques) et MADJENE Production.

Chacune de ces unités est spécialisée et recentrée dans un bien ou service particulier. La diversification de ses domaines d'actions, a permis à l'EROE de se faire connaître à l'échelle nationale. La qualité de ses produits et son respect des normes ont forgé sa renommée, sa notoriété et sa crédibilité vis-à-vis de ses clients et ont accentué sa croissance économique ce qui lui a permis de se positionner face à ses concurrents.

**Tableau N° 05 : Evolution des effectifs de l'EROE de 2008 à 2015**

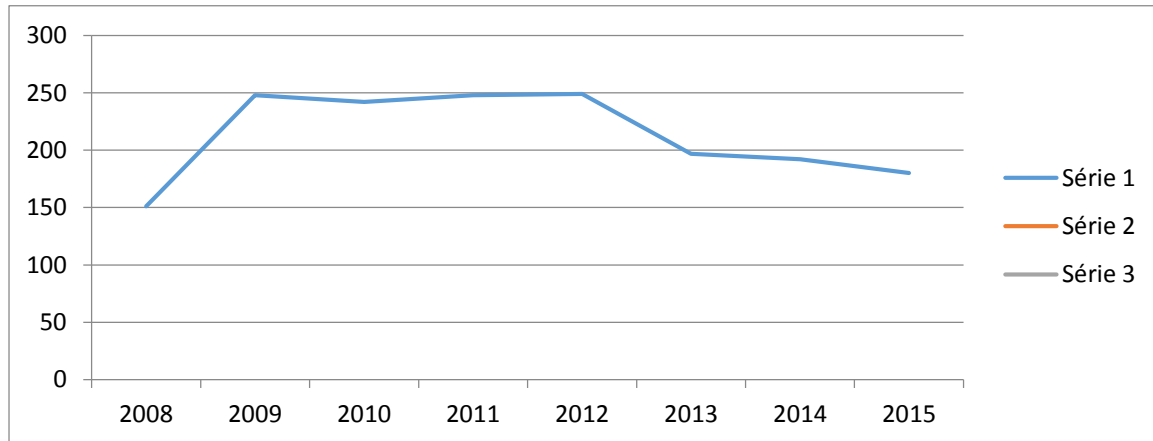
Année	Effectif
2008	151
2009	248
2010	242
2011	248
2012	249
2013	197
2014	192

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

<b>2015</b>	<b>180</b>
-------------	------------

Source : documents de l'entreprise.

Figure N° 07 : évolution des effectifs de l'EROE entre 2008 et 2015



Source : données du tableau N°05.

La variation des effectifs de l'entreprise entre la période allant de 2008 jusqu'à 2015 est due au fait que l'entreprise dispose d'une structure par projets (organique), elle saisit des projets ce qui la contraint à adapter des structures par projets qui sont flexibles. Puisque l'entreprise soustraite des projets dans le temps, ensuite ces équipes sont dissoutes immédiatement après la fin du projet.

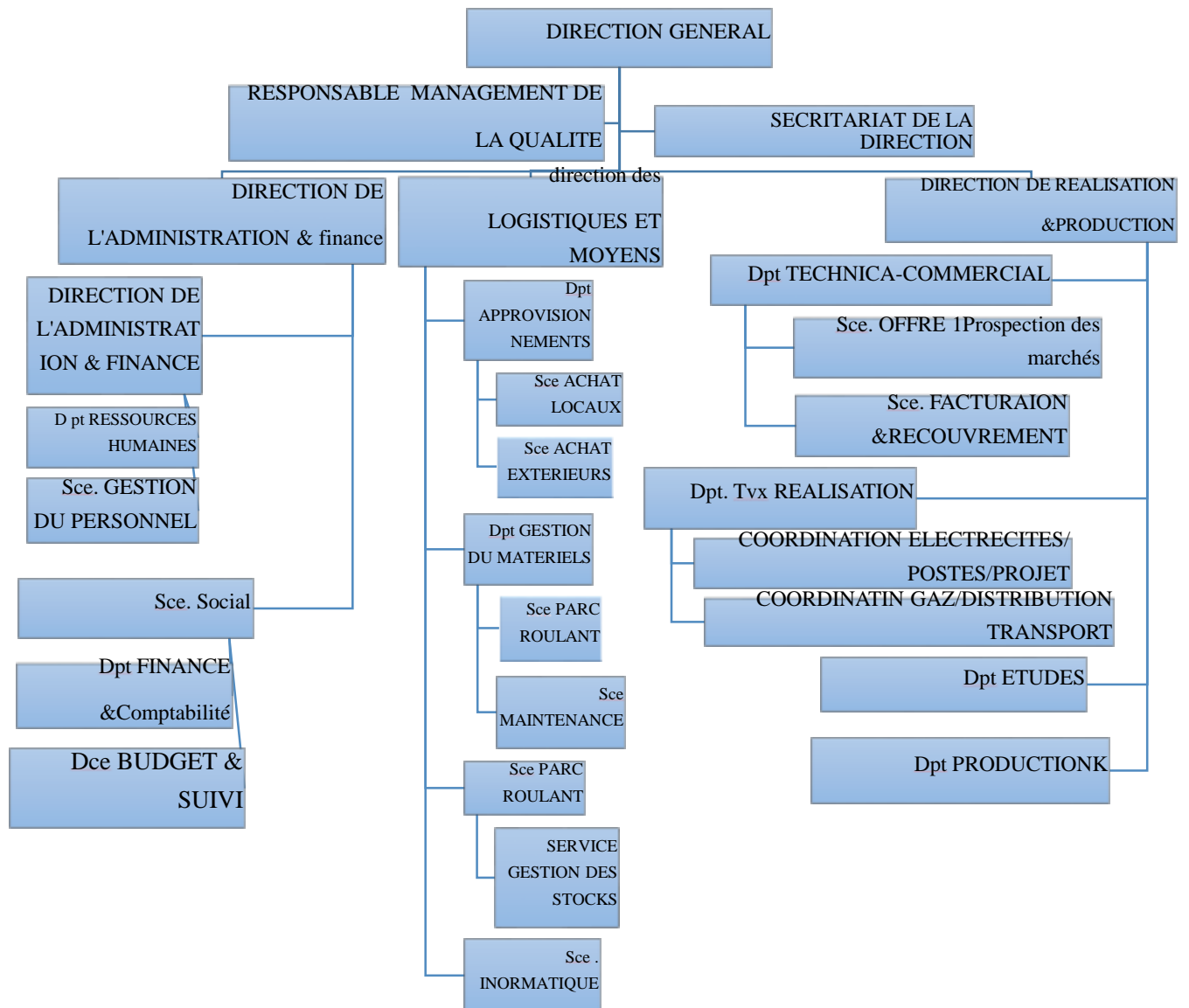
### Structure organisationnelle de l'entreprise

Nous avons présenté la structure organisationnelle de la SARL EROE, en vue de tenter de comprendre les changements qui ont été effectués dans sa structure.

Les organigrammes de l'année 2015 et 2018 se présentent comme suit.

# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

**Figure N° 08 :** Ancien organigramme de l'EROE.

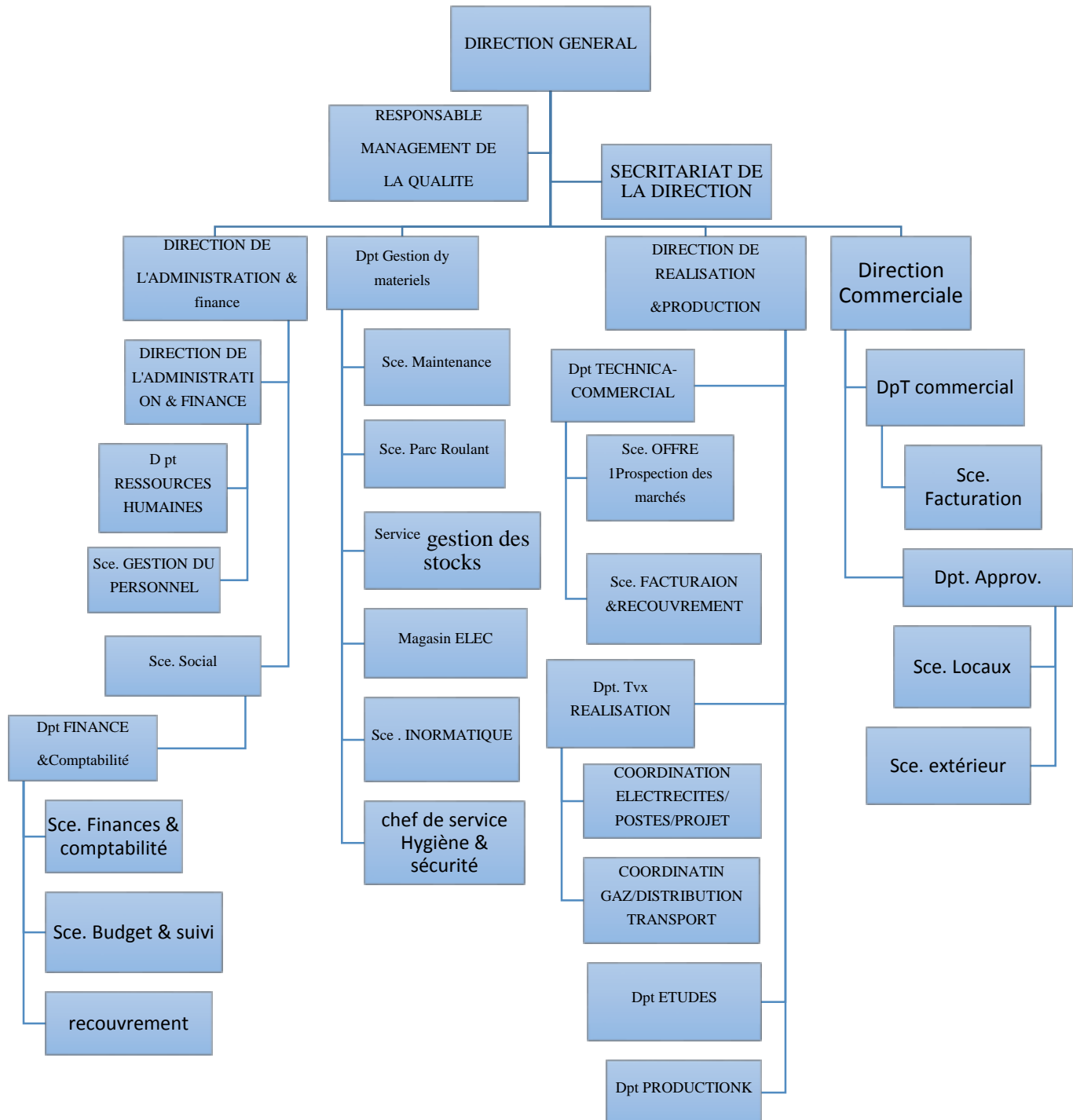


**Source :** Documentation de l'entreprise.

# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

Puis nous avons le nouvel organigramme de la société comme suit.

**Figure N° 09 :** Nouvel organigramme de l'EROE.



**Source :** Documentation de l'entreprise.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

### 3.2.1. Analyse de la structure organisationnelle de l'EROE

Le changement des méthodes et des processus de travail a affecté l'entreprise dans son ensemble, ce qui l'a poussé à revoir son organigramme surtout avec l'intégration de la fonction commerciale et de distribution.

Après avoir effectué un diagnostic interne sur ses ressources et compétences, ainsi qu'un diagnostic externe pour pouvoir identifier les opportunités à saisir et les menaces à éviter, et après avoir évalué la faisabilité du projet de changement, les dirigeants de l'entreprise ont décidé d'opter en faveur du changement organisationnel au sein de l'entreprise.

Le changement organisationnel au sein de l'EROE a induit tout d'abord des modifications dans la structure de l'entreprise, et par la même, une modification des postes et des effectifs. Ce qui est dû à l'intégration du service commercial, suite à l'absorption de la SARL MADJENE Distribution, et au redéploiement des effectifs de l'ancienne unité de distribution.

En effet, d'après l'analyse des deux organigrammes ci-dessus, nous remarquons que l'entreprise EROE a intégré une nouvelle fonction au sein de son organisation, et qui est la direction commerciale en vue d'alléger la direction logistique et moyens généraux de la tâche approvisionnement.

Cette décision a été prise par les dirigeants de l'entreprise, ce qui revient à dire que ce changement est voulu, elle est aussi due au fait que l'ancienne structure organisationnelle était trop lourde à gérer et impliquait des coûts de fonctionnement importants, par conséquent ce changement était aussi imposé.

### 3.2.2. Capital Social de l'EROE & Evolution du Chiffre d'Affaire

**Tableau N° 05** : Evolution du capital social

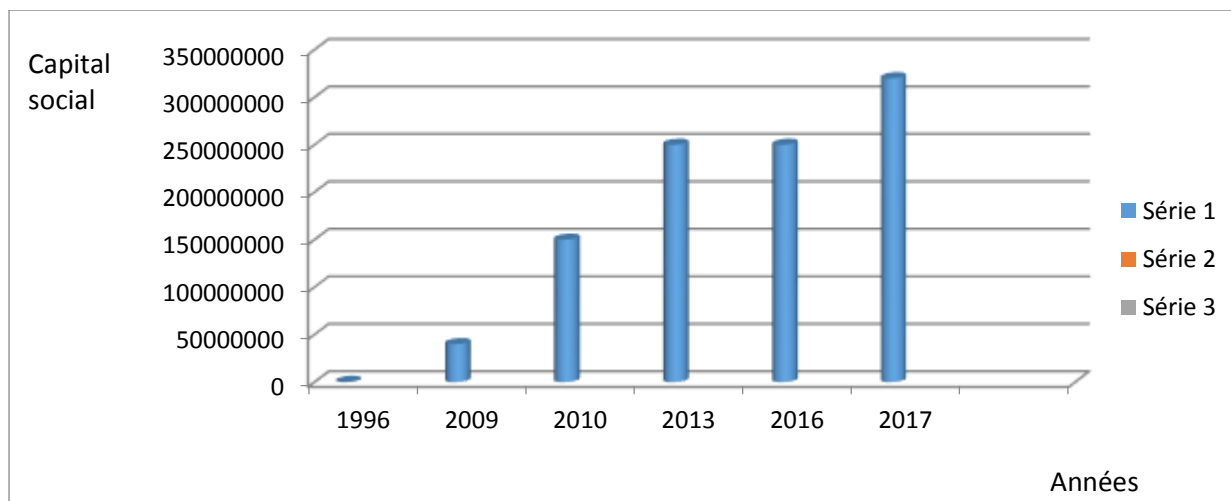
Année	Capital social (DA)
1996	300 000
2009	40 000 000
2010	150 000 000
2013	250 000 000
2016	250 000 000
2017	320 000 000

**Source** : Documents de l'entreprise.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

Du tableau ci-dessus, ressort la figure suivante qui est représentative des évolutions du capital social de l'entreprise entre la période allant de 1996 jusqu'à 2016.

**Figure N° 10 : évolution du capital social**



**Source :** Documents de l'entreprise.

De la figure ci-dessus, nous remarquons que le capital social de la SARL EROE a considérablement évolué. Il a augmenté depuis la création de l'entreprise allant ainsi de 300 000 dinars en 1996, jusqu'à 250 000 000 dinars en 2016, puis 320 000 000 dinars en 2017 suite à l'augmentation du capital après l'absorption de la SARL MADJENE Distribution.

### Evolution du chiffre d'affaire

L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise durant le période allant de 2009 jusqu'à 2015 est représentée par le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 06 : Evolution du Chiffre d'Affaire 2009-2015**

Année	Chiffre d'affaire (DA)
2009	582 840 000.00
2010	582 107 000.00
2011	607 092 703.00
2012	627 269 024.00
2013	568 691 739.00
2014	485 905 227.00

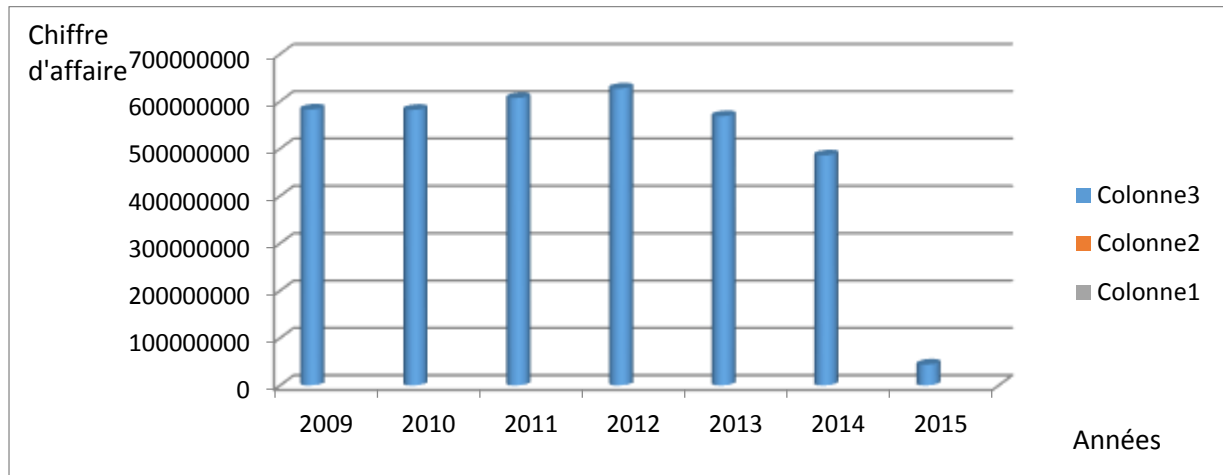
# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

<b>2015</b>	<b>43 989 127.00</b>
-------------	----------------------

**Source :** Documents de l'entreprise.

La figure ci-dessous représente les différentes évolutions du chiffre d'affaire de l'entreprise entre la période allant de 2009 à 2015.

**Figure N° 11 :** évolution du chiffre d'affaires.



**Source :** Documents de l'entreprise.

De la figure ci-dessus, nous constatons que le chiffre d'affaires de l'entreprise est en baisse entre la période allant de 2009 à 2015,

## 1. Activités de l'EROE

- Etudes et réalisations de réseaux Electriques Aériens.
- Etudes et réalisations de réseaux Electriques Souterrains.
- Etudes et réalisation de tout type de poste électrique.
- Études et réalisations d'équipements de Postes de transformation aériens et maçonnés.
- Etudes et réalisation d'Éclairage des stades.
- Etudes et réalisation d'éclairage public.
- Télésurveillance : Installation de caméras de surveillance – barrières infrarouge pour la sécurisation de sites.
- Etudes, distribution et transport de Gaz.
- Le montage de matériel électrique.

## 2. Le marché de l'EROE

### 1. La gamme de produits de l'entreprise

On peut les identifier comme suit :

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

- La réalisation d'ouvrage électrique.
- Réalisation de réseau électrique aérien.
- Réalisation de réseaux électriques souterrains.
- Equipement de postes et éclairage public.
- Réalisation des réseaux de gaz : distribution et transport de gaz.
- Montage de matériels électriques.

### 2. Les Clients

- SONELGAZ à travers le territoire national.
- SHNAYDER électrique.
- AREVA : France.
- DHW : direction de wilaya.
- SNC : société au nom commun LAVALIN.
- APC : de wilaya de Tizi Ouzou, Boumerdès, Bejaia.
- SIEMENS : installé en Algérie dans le but de la réalisation des postes (projet micro SCADA).
- DTP : Direction des Travaux Publics (éclairage des stades) conjointement avec la DJS.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2009, l'EROE a obtenu les résultats suivants :

**Tableau N° 07 : Soumissions de l'entreprise**

mois	données	Soumissions	Retenue
Janvier, février, et mars		30	5
Avril, mai, et juin		7	4

**Source :** Documents de l'entreprise.

Soit près de 24% réussite durant le premier semestre de 2009.

Lors du deuxième semestre 2009, l'EROE obtient 44% des projets soumis. Au total on aura près de 68% rien que pour 2009. Cependant, le nombre de soumissions retenues par la SARL EROE n'est pas vraiment fameux comme le décrit le tableau ci-dessus, ces chiffres sont dus au phénomène de soumission étatique basé sur le principe du « moins disant » c.à.d. que l'entreprise qui offre le prix le plus bas au projet emporte ce projet. Le plus grand nombre de soumissions est raflé par les entreprises asiatiques qui sou traitent à moindre prix.

L'entreprise doit respecter quelques conditions

-Le délai de l'avis de l'offre est généralement de 80 Jours maximum.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

-Dans le cas de non-respect des conditions des clients (délais, matière utilisée,...), l'entreprise sera mise en demeure, autrement dit, elle payera une pénalité de 7%.

-Le point fort de l'EROE, est d'une part, la traçabilité qu'elle garde de toutes ses transactions et opérations, et d'autre part, le respect des délais et des normes ISO.

### **Nature des relations de l'EROE avec SONELGAZ**

L'EROE est une PME en convention avec SONELGAZ, Pour l'EROE, l'aide que SONELGAZ peut lui offrir réside sur la part des marchés.

L'EROE et SONELGAZ ont une relation partenariale, et pour cela tout changement au sein de l'EROE doit être signalé et agréé par SONELGAZ.

### **3. Les fournisseurs de l'EROE**

L'EROE sélectionne ses partenaires parmi les acteurs les plus performants du marché. Elle opte pour des fournisseurs réputés et agréés par SONELGAZ, des leaders qui présentent un savoir-faire raffiné et une référence tant sur le marché national, que sur la scène méditerranéenne, Africaine ou même internationale. Soucieuse de faire évoluer sa gamme de produits et de présenter des articles de qualité, l'EROE favorise les fournisseurs qui présentent une longue expérience industrielle dans leur domaine, tels que : KADRI LUMUNAIRE.

### **4. Les principes de management**

- Orientation du client.
- Leadership participatif.
- Implication du personnel.
- Formation du personnel
- Management par approche du système et approche par processus.
- Amélioration continue.
- Approche factuelle pour la prise de décision.
- Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

## 5. Les réalisations

- 5000 Km de ligne en MT (moyenne tension) et BT (basse tension).
- 250 Km de gaz.
- Plus de 200 postes de transformateurs.
- Réalisation d'une ligne de 400 Km de TMT dans la région du sud.

## 6. Les forces de l'entreprise

- L'efficacité de l'organisation et la qualité du management (une équipe de dirigeants très qualifiée).
- Respect des délais de livraison des projets.
- Professionnalisme du personnel (apport optimal).
- Maîtrise des réseaux d'informations.
- L'expérience et l'effet d'apprentissage.
- Confiance et fidélité des clients.
- Flexibilité et souplesse de l'entreprise.
- Qualité et efficacité du travail.
- Communication interne et externe à l'entreprise.
- Différenciation des produits.

## 7. Les objectifs de l'E.R.O.E

Les objectifs de l'entreprise consistent à avoir une bonne maîtrise des métiers, la satisfaction des besoins et des exigences de la clientèle, avoir une meilleure communication interne et externe. Elle vise aussi une meilleure implication du personnel dans leur travail, ainsi qu'une motivation plus forte et valorisation des ressources humaines. Le respect des délais de livraison et accompagnement des tâches. Aussi la diversification de ses activités, la réalisation d'un produit de qualité supérieure à moindre coût. Elle vise aussi une transparence dans la gestion et une consolidation de la relation de confiance avec ses clients et partenaires. Et enfin l'amélioration de son image de marque.

# Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

## **Section 2 : le changement et son impact sur l'organisation de l'EROE**

Dans cette présente section, nous allons analyser les résultats obtenus à travers les données recueillies durant notre enquête au sein de la SARL EROE, et essayer d'interpréter ces résultats. Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des résultats et des informations recueillies lors de nos entretiens avec le personnel et durant notre travail de recherche.

### **1. L'entreprise et le changement**

Nous allons tenter d'analyser les informations recueillies durant notre stage au sein de la SARL EROE de Tiizi Ouzou.

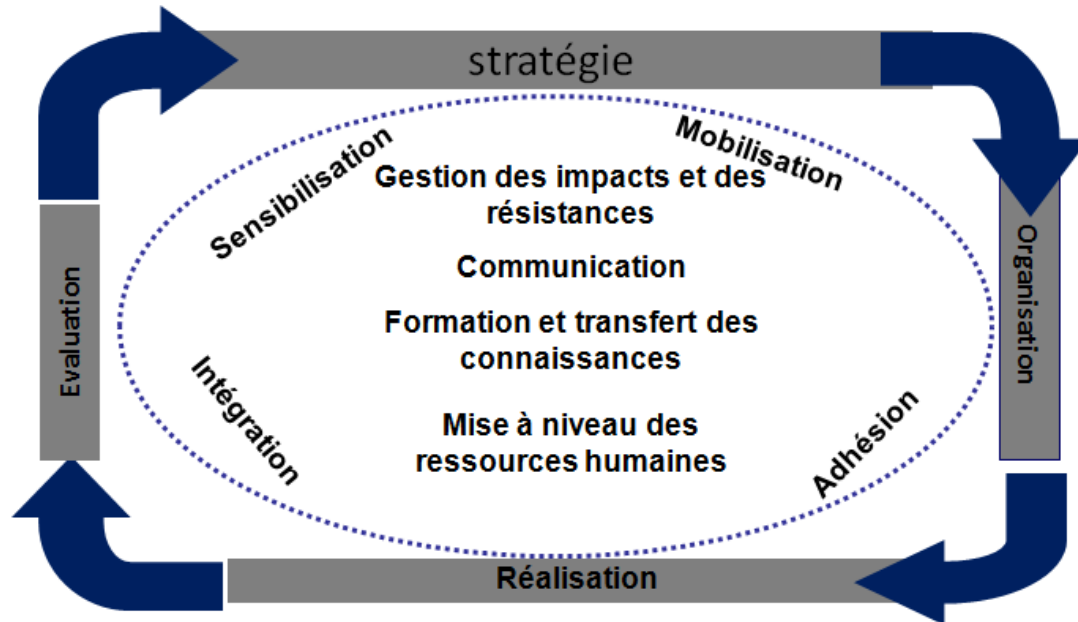
#### **1.1. Conduite du changement organisationnel au sein de la SARL EROE**

Suite à la prise de conscience de la lourdeur administrative de l'ancienne structure organisationnelle de l'entreprise, et aux coûts exorbitants qu'elle engendre, le gérant de la société en collaboration avec ses conseillers ont décidé de mener des modifications dans la structure de l'entreprise.

Avant de mettre en place le changement organisationnel, le gérant Mr MADJENE Lakhdar, s'est concerté avec ses Directeurs de département (direction administration et finances, direction logistique et moyens généraux, direction technique) sur la stratégie à adopter et les étapes à suivre pour mettre en place le changement organisationnel, en vue de réintégrer la direction commerciale au sein de la SARL EROE. Et aussi dans le but d'apaiser le climat social dans l'entreprise et éviter les tensions, ce qui fait là son bon leadership et sa qualité de management. Ils se sont accordé à mettre en œuvre la stratégie suivante bâtie sur quatre étapes

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

Figure N°12 : Schéma du modèle de conduite du changement employé par la SARL EROE.



Source : Documents de l'entreprise.

### A- Planifier les actions

C'est lors de cette phase de planification, que le gérant s'est concerté avec ses membres et leur a exposé sa vision de l'avenir meilleur auquel il aspire. Ou ils ont posé les problèmes liés à l'ancienne structure, sa lenteur à réagir face à un environnement turbulent et sa lourdeur administrative, ainsi que son désir d'intégrer la fonction commerciale au sein de l'entreprise et le décongestionnement de la structure. C'est aussi, lors de cette étape que les tâches à accomplir furent partagées entre les différents acteurs. Chacun des directeurs de service ont proposé un organigramme simple selon leurs visions des choses, avec la prise en compte des ressources humaines, car tout changement entraîne des résistances. Il est donc nécessaire de mettre en place des plans de remaniement pour placer les bonnes compétences aux bons endroits.

### B- Organiser la mission

Après avoir planifié les actions à réaliser, ils doivent organiser les missions et les opérations à effectuer selon la priorité de chaque étape, c.à.d. ils ont du suivi leur

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

jalonnement. Ainsi qu'ils ont communiqué l'information aux employés de l'entreprise, en vue de trouver du soutien et des relais susceptibles de diffuser le changement.

### **C- Mettre en œuvre la stratégie**

Lors de cette étape, les membres de l'équipe du changement se mettent à l'action. Chacun sait ce qu'il doit faire et la manière dont il doit le faire. Tout en stimulant les leviers de formation et d'accompagnement des employés. Les dirigeants de la SARL EROE envoient régulièrement leurs employés effectuer des stages de formation et de mise à niveau afin qu'ils soient toujours opérationnels, et à jour pour ce qui concerne les nouvelles réglementations en vigueur.

### **D- Suivi, évaluation et actions correctives**

Cette étape consiste en le suivi des opérations et l'évaluation des résultats, parce qu'un projet de changement dure dans le temps, car il faut du temps aux salariés pour s'adapter aux changements et faire avec les nouvelles pratiques. Dans ce cas précis, la SARL EROE rencontre quelques difficultés concernant l'affectation des employés de l'ancienne entité de distribution. Elle en est toujours au stade de suivi et d'évaluation. Le changement organisationnel effectué par la SARL EROE est un changement mineur au sein de l'entreprise, car il n'a pas énormément affecté le fonctionnement de la structure, cependant il a créé quelques légères inerties organisationnelles causées par le chevauchement des deux services commerciaux et approvisionnement des deux entités (EROE et MADJENE Distribution). En vue de parer à cela, l'entreprise a dû réaffecter les employés vers d'autres services pour éviter les licenciements.

### **1.2.L'entreprise face au changement**

En réponse à la question N° 09, Les avis sont partagés entre les différents employés interrogés, les résistances au changement étaient sourdes et implicites, elles sont essentiellement dues aux facteurs suivants :

- le manque de communication sur les objectifs du changement.
- la peur des salariés de perdre leurs repères.
- le manque de formation des agents.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

D'après les réponses obtenues à la question N°06 qui stipule sur les types de changement qu'ont connu les employés interrogés au sein de l'entreprise EROE dans le cadre de notre étude, nous avons obtenus les réponses suivantes :

**Tableau N° 08** : typologie de changements connus dans l'entreprise et leur impact sur le personnel.

Types de changements	Nombre	Pourcentage
-changement technique	06	60%
-changement organisationnel	10	100%
-changement des processus de travail	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Notre propre travail.

Par conséquent, les changements connus par l'entreprise EROE sont :

- Le Changement organisationnel
- Le Changement technique
- Le Changement des méthodes et des processus de travail

L'impact de ces changements est qu'il a créé de la confusion, de l'incertitude et du doute chez le personnel de l'entreprise. Ceux-ci étaient réticents à l'idée de changer leurs habitudes et leurs façons de faire, ils craignaient de perdre leurs repères, ou même leurs postes de travail. Heureusement, les compétences managériales des dirigeants de l'EROE ont fait la différence, car ils ont su convaincre et faire accepter le changement par les employés réticents jusqu'à ce qu'ils y adhèrent.

Et ce, en argumentant sur le bienfondé du changement, et la nécessité de changer rapidement pour être plus compétitifs, ainsi qu'ils ont prévu des programmes de formation pour les aider à mieux comprendre le changement afin qu'ils soient efficaces, et de promotion en guise de récompense destinés aux employés qui ont fourni des efforts afin de réussir le changement. En réponse à la question N°08, L'impact du changement sur l'entreprise est positif d'après ce qu'affirment les employés interrogés à l'unanimité. Ce qui se traduit par l'accroissement du chiffre d'affaire et de la productivité de l'entreprise.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

En réponse à la question N°12, qui stipule est-ce que les acteurs de l'équipe du projet de changement ont fourni un travail collectif ou non, il en ressort que la réponse est oui dans 80% des cas comme c'est mentionné dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 09** : degré d'implication des salariés dans le changement.

Implication	Nombre de salariés	pourcentage
Oui	08	80%
Non	00	0%
Neutre	02	20%
Total	10	100%

**Source** : Réalisé par nos soins.

En réponse à la question N°13, il s'avère que les ressources humaines ont joué un rôle primordial dans la mise en œuvre et la réussite du changement, en s'impliquant de façon volontaire et engagée dans le processus de changement. En réponse à la question N°20, on constate que les services les plus touchés par le changement sont :

- Le service des moyens généraux et logistique : parce que ce service a été imputé de la fonction approvisionnement, ce qui a causé un changement organisationnel.

- La direction technique : parce que l'entreprise a opéré un changement technique, avec la modernisation de ses moyens de production.

- Le département commercial : avec l'absorption et l'internalisation de la SARL MADJENE Distribution qui est ensuite devenue une fonction commerciale et distribution au sein de l'entreprise. Ce qui modifie aussi les méthodes de travail et contraint l'entreprise à investir pour assurer à ses employés des formations pour apprendre à utiliser les nouvelles machines.

### 1.3.Programme de formation des agents

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés pour le projet de changement. Car il faut dispenser aux collaborateurs et acteurs du changement le savoir et les connaissances indispensables pour la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

Pour ce qui concerne la formation des agents et les promotions en cours d'emploi, la SARL EROE prévoit des sessions de formations pour ses employés, ainsi qu'elle favorise et applique les programmes d'apprentissage conformément aux articles 57 et 58 du texte de loi 90-11 du 21 avril 1990 du code du travail relative aux relations de travail complétée et modifiée par :

- La loi N° 91-29 du 21 décembre 1991.
- Le décret législatif N° 94-03 du 11 avril 1994.
- L'ordonnance N° 96-21 du 09 juillet 1996.
- L'ordonnance N° 97-02 du 11 janvier 1997.
- Et l'ordonnance N° 97-03 du 11 janvier 1997.
  - L'article 57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est également tenu dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Cet article stipule que l'entreprise EROE, comme toute autre entreprise est obligée d'inscrire ses employés à des sessions de formations spécifiquement choisies pour les aider à améliorer leurs niveaux et leur permettre d'acquérir du savoir, ce qui serait bénéfique pour les salariés et les entreprises. Aussi, cet article stipule que l'entreprise EROE, comme toutes les autres entreprises est tenue dans le cadre de la législation en vigueur, de recruter de nouveaux employés nouvellement diplômés en vue de permettre aux jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques sur un métier donné, et aussi bénéfique pour l'entreprise qui va former à sa façon, selon sa vision et sa culture ses employés de demain ce qui constitue un plus pour elle.

- L'article 58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Quant à l'article 58, il stipule l'obligation des salariés de suivre les cycles de formations ou de perfectionnement aux quelles leurs employeurs les inscrivent, en vue de s'assurer que les salariés puissent actualiser leurs connaissances, et acquérir un plus en terme de connaissances.

-En réponse aux questions N°30 et 31, il s'avère que l'EROE est en effet tournée vers les projets de changement futurs. Ces projets consistent essentiellement en :

- la digitalisation de sa structure

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

-les énergies renouvelables, tels que proposer à sa clientèle l'installation de cellules photovoltaïques qui sont des moyens de collecter l'énergie solaire et de la transformer en électricité pour alimenter les maisons, usines ou les endroits publics (tels que les routes, les stades etc.)

Ce qui permet de faire attention à l'environnement chose qui s'inscrit dans la lutte contre la pollution et le développement durable, ce qui va permettre de réduire les dépenses en énergie

### **2. Suggestions et recommandations pour l'entreprise**

- la SARL EROE devrait travailler à améliorer son système de communication interne afin d'avoir une meilleure circulation de l'information pour pouvoir mieux communiquer sur les projets de changement futurs, et ainsi éviter toute forme de réticence ou de résistance au changement.

### **Conclusion du chapitre**

A travers notre enquête au sein de la SARL EROE, et après traitement et analyse des informations recueillies, nous avons pu remarquer que l'entreprise a du mener la conduite du changement organisationnel par ses propres moyens et sans recourir aux cabinets de consultants externes pour le faire, et ce, en suivant une méthodologie planifiée à l'avance partant du diagnostic des capacités à mener le changement, jusqu'à la réalisation et le suivi des tâches.

Même si les employés étaient un peu réticents au début et ont rejeté le changement, le dirigeant de l'entreprise et les acteurs ayant pris part au changement ont réussi à les convaincre et à leur faire changer d'avis, ce qui montre là, le bon leadership du dirigeant de la SARL EROE ainsi que l'adhésion des employés à sa vision du futur. Aujourd'hui ils trouvent le changement bénéfique pour l'entreprise et qu'il leur apporte une réelle valeur ajoutée.

## Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.

---

## Conclusion générale.

---

Vu le contexte environnemental turbulent et en perpétuelle mouvance, les entreprises doivent changer pour s'adapter. Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leurs membres et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer.

Pour cela les dirigeants des entreprises doivent mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membres de l'organisation et leur acceptation du changement. Or malgré les efforts consentis par les dirigeants, le changement demeure difficile car les pratiques du changement sont fréquemment critiquées par les membres de l'organisation qui en dénoncent le caractère unilatéral et descendant, ce qui crée des inerties et des résistances.

Dans cette conception du changement, la finalité étant celle d'adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

Notre étude s'est portée sur la thématique de la gestion et la conduite du changement au sein de l'entreprise, que nous avons appuyé par une série de revues de littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum la réalité du terrain en nous rapprochant de l'entreprise EROE en vue de mener notre enquête à l'aide d'une série d'entretiens et de questionnaires distribués sur place.

Dans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale, à savoir l'historique du changement, ses définitions, ses principaux fondements théoriques, les facteurs du changement, les types de changement ainsi que les différentes structures organisationnelles qui en résultent.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons développé la démarche de conduite du changement, les leviers du changement, les acteurs intervenants, les facteurs et causes de résistance au changement ainsi que les moyens de lutte contre ces résistances.

## Conclusion générale.

---

Pour ce qui concerne notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche : Comment mener à bien la conduite du changement au sein de l'entreprise. Nous avons essayé de voir la réalité de la mise en place du changement sur terrain au sein de la SARL EROE à l'aide de questionnaires distribués et d'entretiens effectués avec quelques employés, et ce, afin de mieux comprendre cette démarche. Nous avons conclu d'après les réponses obtenues que la SARL EROE a mené elle-même la conduite du changement en suivant des étapes préalablement fixées. Quant aux équipes dédiées à ce projet ont été choisies parmi les employés de l'entreprise, sur la base de leurs compétences et expériences professionnelles, ainsi qu'ils ont bénéficié de programmes de formations choisis par l'entreprise en fonction des compétences des employés.

Nous avons par ailleurs constaté que tous les membres de la SARL EROE ont contribué à la mise en place et au bon déroulement du changement organisationnel, et que ces derniers acceptent et s'adaptent en parallèle plus ou moins facilement au changement.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la nôtre ne fait pas exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés liées uniquement à l'EROE. Ainsi, selon les catégories socioprofessionnelles touchées, nous avons rencontré des difficultés majeures. D'une part la taille de l'échantillon ne nous permet pas d'enrichir notre recherche, et d'autre part, nous notons aussi le manque de temps lié à la courte durée de notre stage, à la non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires.

Nos résultats ouvrent certaines perspectives de recherches futures concernant le changement organisationnel, notamment l'adaptation après le changement.

<b>Tableau N°01 : Synthèse de l'historique du changement.....</b>	<b>06</b>
<b>Tableau N°02 : les sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel.....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau N°03 : analyse des trois approches de conduite du changement.....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau N°04: les causes multiples de la résistance au changement.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau N°05 : Evolution des effectifs de l'EROE de 2008 à 2015. ....</b>	<b>84</b>
<b>Tableau N°06 : Evolution du capital social.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau N°07 : Evolution du Chiffre d'Affaire 2009-2015.....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau N°08 : Soumissions de l'entreprise SARL EROE.....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau N°09 : Typologie des changements connus par la SARL EROE.....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau N°10 : Degré d'implication des salariés dans le changement.....</b>	<b>97</b>

<b>Figure N° 01 : La matrice du changement.....</b>	<b>26</b>
<b>Figure N° 02 : La structure simple.....</b>	<b>33</b>
<b>Figure N° 03 : La bureaucratie mécaniste.....</b>	<b>33</b>
<b>Figure N° 04 : La bureaucratie professionnelle.....</b>	<b>34</b>
<b>Figure N° 05 : La structure en divisions.....</b>	<b>35</b>
<b>Figure N° 06 : La structure ad-hoc.....</b>	<b>36</b>
<b>Figure N°07 : Evolution des effectifs de l'entreprise entre 2008 et 2015.....</b>	<b>85</b>
<b>Figure N°08 : Organigramme de l'entreprise 2015.....</b>	<b>86</b>
<b>Figure N°09 : Organigramme de l'entreprise 2018.....</b>	<b>87</b>
<b>Figure N° 10 : évolution du capital social.....</b>	<b>89</b>
<b>Figure N° 11 : évolution du chiffre d'affaires.....</b>	<b>90</b>
<b>Figure N°12 : Schéma du modèle de conduite du changement.....</b>	<b>94</b>

## Table des matières

**Introduction générale:** ..... *Erreur ! Signet non défini.*

**Chapitre I : généralités sur le changement dans l'organisation** ..... *Erreur ! Signet non défini.*

**Introduction au chapitre :**..... *Erreur ! Signet non défini.*

- 1. Historique du changement dans l'organisation :**..... *Erreur ! Signet non défini.*
  - 1.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive ». **Erreur ! Signet non défini.**
  - 1.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale»..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 1.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ». .... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2. Définitions :** ..... *Erreur ! Signet non défini.*
  - 2.1. Définitions du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.2. Définition du changement organisationnel..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.3. Le changement social : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.4. Les types du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.4.1. Le changement organisationnel : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.4.2. Le changement stratégique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.4.3. Le changement culturel ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.4.4. Le changement technique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3. Les fondements théoriques du changement organisationnel :** ..... *Erreur ! Signet non défini.*
  - 3.1. L'approche néo-institutionnelle et écologiste : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2. L'approche culturelle : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.3. L'approche configurationniste : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4. La perception d'une organisation :** ..... *Erreur ! Signet non défini.*
- 5. La connaissance des facteurs du changement :** ..... *Erreur ! Signet non défini.*
  - 5.1. La technologie : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.2. La stratégie : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.3. La culture : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.4. Le pouvoir : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.5. La configuration : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**Section II : typologie des facteurs et des acteurs du changement. ..** *Erreur ! Signet non défini.*

- 1. Les principaux facteurs déterminants du changement organisationnel :**... *Erreur ! Signet non défini.*
  - 1.1. Les facteurs externes : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 1.1.1. L'évolution de la concurrence : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 1.1.2. L'évolution technologique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 1.1.3. L'évolution de l'environnement sociopolitique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 1.2. Les facteurs internes : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 1.2.1. L'évolution technologique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

- 1.2.2. Les caractéristiques et évolutions de l'environnement : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 1.2.3. La taille de l'entreprise : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 1.2.4. La culture nationale : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 1.2.5. Les stratégies de l'entreprise : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 1.2.6. Le pouvoir : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 2. Les formes du changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
- 3. Les caractéristiques liées au changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 3.1. Selon l'étendue ou l'ampleur du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.
    - 3.1.2. Partielle : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 3.2. Selon la profondeur du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.
    - 3.2.1. Majeure : ..... Erreur ! Signet non défini.
    - 3.2.2. Marginale : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 3.3. Selon le rythme ou la rapidité du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.
    - 3.3.1. Lent : ..... Erreur ! Signet non défini.
    - 3.3.2. Rapide : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 4. Les structures organisationnelles :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 4.1. Définition de la structure : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 4.2. La structure mécaniste (forme traditionnelle) : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 4.3. La structure organique : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 5. Les composantes fondamentales de l'organisation :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.1. Le sommet stratégique : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.2. Le centre opérationnel : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.3. Les cadres intermédiaires : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.4. La technostructure : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.5. Les services de soutien : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 6. Les mécanismes de coordination :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 6.1. La supervision directe : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 6.2. La standardisation des processus de travail : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 6.3. La standardisation des résultats : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 6.4. La standardisation des qualifications : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 6.5. L'ajustement mutuel : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 7. Les configurations structurelles :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 7.1. La structure simple : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 7.2. La bureaucratie mécaniste : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 7.3. La bureaucratie professionnelle : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 7.4. La structure en divisions : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 7.5. La structure Ad-hoc : ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section III : typologies des acteurs, actions et inerties au changement. ....** Erreur ! Signet non défini.

- 1. Les acteurs du changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 1.1. De l'équipe de direction au groupe de pilotage : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 1.2. Les relais : ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 1.3. Les sponsors : ..... Erreur ! Signet non défini.
- 2. Les forces du changement:** ..... Erreur ! Signet non défini.

- 2.1. Les salariés comme partie prenante du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.2. Les cadres hiérarchiques : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.3. Les coutumes au changement dans l'entreprise : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.4. La gestion des jeux de pouvoirs : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**3. Les résistances et inerties au changement : ..... Erreur ! Signet non défini.**

- 3.1. Définitions des résistances aux changements : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3.2. Les formes de résistances au changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2.1. Les résistances collectives : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2.2. Les résistances individuelles : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2.3. Les facteurs structurels et conjoncturels : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**Conclusion du chapitre : ..... Erreur ! Signet non défini.**

**Chapitre II : La conduite du changement au sein de l'entreprise ..... Erreur ! Signet non défini.**

**Introduction au chapitre : ..... Erreur ! Signet non défini.**

**Section 01 : la démarche de conduite du changement dans l'entreprise. .. Erreur ! Signet non défini.**

**1. Le modèle de conduite du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.**

- 1.1. L'approche de type « gestion de projet » : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 1.2. L'approche de type « cabinets de consulting » : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 1.3. L'approche de type « ressources humaines » ou « psychosociologique » : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 1.4. Synthèse du modèle : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**2. Les étapes de conduite du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.**

- 2.1. Les étapes de conduite du changement selon John Kotter : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.1. Etape01 : créer un sentiment d'urgence : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.2. Etape02 : former une coalition puissante : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.3. Etape03 : créer une vision de changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.4. Etape04 : communiquer la vision : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.5. Etape05 : lever les obstacles au changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.6. Etape06 : démonter rapidement des résultats : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.7. Etape07 : bâtir sur les résultats obtenus : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.1.8. Etape08 : ancrer les nouvelles pratiques : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.2. Les étapes de conduite du changement selon K. Lewin : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.2.1. Etape01 : le dégel : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.2.2. .Etape02 : la transformation : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.2.3. Etape03 : le gel : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.3. Synthèse des deux modèles : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.3.1. Etablir le diagnostic interne et externe : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.3.2. L'élaboration d'un plan d'action : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.3.3. Mettre en œuvre la stratégie adoptée et mener des actions correctives : ... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.4. Les stratégies de changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.4.1. La stratégie autoritaire : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.4.2. La stratégie de persuasion : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.4.3. La stratégie de négociation : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.4.4. La stratégie participative : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

- 3. Les degrés du changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 3.1. Le Réglage : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2. La Réforme : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.3. La Restructuration : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.4. La Refondation : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4. Les leviers du changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 4.1. Le levier humain : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.2. Le levier structurel : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.3. Le levier système de gestion ou processus : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.4. Le levier physique et technique : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5. Les conditions de réussite du changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.1. Responsabiliser les équipes : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.2. Impliquer les acteurs : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.3. Apporter de l'information : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.4. Développer et reconnaître les compétences : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.5. Accompagner le changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**Section 02 : les risques et les résistances liées au changement. ....** Erreur ! Signet non défini.

- 1. L'impact du changement sur l'organisation :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 1.1. Le changement comme opportunité : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 1.2. Le changement comme menace : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2. Les résistances et inerties organisationnelles au changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 2.1. Définition des résistances au changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 2.2. Les facteurs de résistance au changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.2.1. Les résistances liées à l'individu : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.2.2. Les résistances liées au système social : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
    - 2.2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3. Les causes de résistance au changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 3.1. Les variables individuelles : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.2. Les variables collectives/culturelles : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.3. Les variables politiques : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.4. Les variables liées à la qualité de mise en œuvre du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.5. Les variables liées au système organisationnel : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 3.6. Les variables liées au changement lui-même : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4. Les moyens permanents de lutter contre la résistance au changement :** .. Erreur ! Signet non défini.
  - 4.1. La formation : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.2. La promotion : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.3. L'information : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 4.4. L'institutionnalisation du changement : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5. Les risques liés au changement :** ..... Erreur ! Signet non défini.
  - 5.1. La déstabilisation du système : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.2. Les défauts de conception des projets : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.3. La communication : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.4. La mise en œuvre : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
  - 5.5. La réduction d'un projet à la simple formation des agents : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

6. Les causes d'échec du changement : ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion du chapitre :** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Chapitre III : la conduite du changement au sein de l'entreprise EROE.....** Erreur ! Signet non défini.

**Introduction au chapitre :** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 1 : présentation de la structure de l'entreprise EROE :** ..... Erreur ! Signet non défini.

1. **Structure et organisation :** ..... Erreur ! Signet non défini.

1.1. Structure organisationnelle : ..... Erreur ! Signet non défini.

1.2. Analyse de la structure organisationnelle de l'EROE : ..... Erreur ! Signet non défini.

1.3. Capital Social de l'EROE & Evolution du Chiffre d'Affaire : ..... Erreur ! Signet non défini.

2. **Activités de l'EROE :** ..... Erreur ! Signet non défini.

3. **Le marché de l'EROE :** ..... Erreur ! Signet non défini.

3.1. La gamme de produits de l'entreprise : ..... Erreur ! Signet non défini.

3.2. Les Clients : ..... Erreur ! Signet non défini.

3.3. Les fournisseurs de l'EROE : ..... Erreur ! Signet non défini.

3.4. Les principes de management : ..... Erreur ! Signet non défini.

3.5. Les réalisations : ..... Erreur ! Signet non défini.

4. **Les objectifs de l'E.R.O.E :** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 2 : le changement et son impact sur l'organisation de l'EROE .....** Erreur ! Signet non défini.

1. **Analyse des données recueillies au sein de l'entreprise :** ..... Erreur ! Signet non défini.

1.1. L'entreprise face au changement : ..... Erreur ! Signet non défini.

1.2. Programme de formation des agents : ..... Erreur ! Signet non défini.

2. **Suggestions et recommandations pour l'entreprise :** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion du chapitre :** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion générale :** ..... Erreur ! Signet non défini.



## **Résumé**

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, ainsi le changement organisationnel est devenu inévitable. Ce dernier est un processus de modifications peut être durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Pour cela il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre des méthodes de conduite du changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite. Toutefois, une adhésion des membres de l'organisation et une bonne communication sont essentiels pour bien mener ce changement et éviter toutes formes de résistances.