



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,**  
**COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestions**

**Option : Management Stratégique**

**Thème :**

**La conduite du changement organisationnel comme levier de  
compétitivité d'une entreprise:**

**Cas de l'entreprise SAIDAL.**

**Présenté par :**

AIT OUBELLI Ania

**Devant le jury composé de :**

Président : ZEREKHFAOUI Lyes, MCB, UMMTO

Examineur : MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Mr MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Promotion : 2020/2021

## **Remerciements**

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre encadrant Mr MEZIANI Yacine, notamment pour sa confiance, ses conseils, sa patience et sa disponibilité sans faille. Il n'a cessé de répondre présent à nos appels. Nous vous adressons notre profonde reconnaissance pour votre bienveillance.

Nos plus vifs remerciements vont également à tous les enseignants qui ont contribué à assurer notre formation durant tout notre cycle universitaire, un merci de nous avoir transmis au mieux leurs savoirs et leurs connaissances.

Nous remercions notre entourage et plus particulièrement nos familles et nos amis pour leur soutien et leur encouragement sans limite durant cette période assez stressante.

Nous témoignons notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail et sans lesquelles nous n'aurions jamais pu arriver à sa finalisation

## **DÉDICACES**

**JE DÉDIE CE TRAVAIL :**

**À MON PÈRE POUR SA BONTÉ, SA TENDRESSE, ET SA PRÉSENCE INDÉFECTIBLE**

**À MA MÈRE POUR SA FORCE, SON AMOUR ET SON SOUTIEN QUI... JE SAIS... SERA ÉTERNEL**

**À MA GRANDE SOEUR NANA QUI VEILLE SUR MOI**

**À MA GRANDE SOEUR LYLY MON HAVRE DE PAIX**

**VOUS FAITES MON BONHEUR, CAR VOUS ETES MA PLUS GRANDE RICHESSE**

**JE VOUS AIME...**

**INCONDITIONNEMENT...**

**NANICH.**

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau N°01</b>	<b>Historique de recherche du changement organisationnel.</b>	15
<b>Tableau N°02</b>	<b>Les principaux facteurs internes et externes à retenir du changement organisationnel.</b>	29
<b>Tableau N°03</b>	<b>Les stratégies de restructuration selon R.I Witt.</b>	39
<b>Tableau N°04</b>	<b>Résumé des stratégies de changement organisationnel et leurs caractéristiques.</b>	58
<b>Tableau N°05</b>	<b>Résumé des phases de la conduite de changement.</b>	65
<b>Tableau N°06</b>	<b>Ce qu'est et n'est pas la conduite de changement.</b>	66
<b>Tableau N°07</b>	<b>Les causes de la résistance au changement et leurs caractéristiques.</b>	83
<b>Tableau N°08</b>	<b>Synthèse de l'évolution de la société SAIDAL à travers le temps</b>	99
<b>Tableau N°09</b>	<b>Evolution du chiffre d'affaire de la société SAIDAL durant la période 2017-2020</b>	104
<b>Tableau N°10</b>	<b>La répartition des employés selon leur genre.</b>	113
<b>Tableau N°11</b>	<b>La répartition des employés selon la catégorie professionnelle.</b>	114
<b>Tableau N°12</b>	<b>La répartition des employés selon l'âge</b>	115
<b>Tableau N°13</b>	<b>L'impact de la nouvelle organisation sur l'entreprise selon les employés.</b>	117
<b>Tableau N°14</b>	<b>La répartition des employés selon les types de changement vécu.</b>	118
<b>Tableau N°15</b>	<b>Le temps d'adaptation des employés vis-à-vis du changement organisationnel.</b>	119
<b>Tableau N°16</b>	<b>L'utilité du changement organisationnel selon les employés</b>	120
<b>Tableau N°17</b>	<b>Le niveau d'information concernant le changement selon les employés.</b>	121
<b>Tableau N°18</b>	<b>La répartition des employés selon leurs capacités à changer.</b>	123
<b>Tableau N°19</b>	<b>Le niveau de compréhension selon les employés concernant l'application de la nouvelle organisation.</b>	124
<b>Tableau N°20</b>	<b>L'accompagnement face au changement organisationnel selon les employés de SAIDAL.</b>	125
<b>Tableau N°21</b>	<b>Le niveau de participation des employés afin d'appliquer la nouvelle organisation au sein de SAIDAL.</b>	126

## LISTES DES FIGURES

<b>Figures</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	<b>La balance du changement.</b>	10
<b>Figure N°02</b>	<b>La matrice des changements.</b>	18
<b>Figure N°03</b>	<b>Les modèles de la conduite de changement.</b>	53
<b>Figure N°04</b>	<b>Les objectifs de la conduite de changement.</b>	56
<b>Figure N°05</b>	<b>Le modèle de Change Way.</b>	64
<b>Figure N°06</b>	<b>La roue de Rosabeth Moss Kanter.</b>	67
<b>Figure N°07</b>	<b>La vallée du désespoir appliquée à un projet de système d'information.</b>	70
<b>Figure N°08</b>	<b>La gestion de l'aspect humain, la carte des partenaires.</b>	79
<b>Figure N°09</b>	<b>La vallée de changement.</b>	86
<b>Figure N°10</b>	<b>Présentation de l'organigramme du groupe SAIDAL.</b>	Annexe n°1
<b>Figure N°11</b>	<b>Evolution du chiffre d'affaire de la société SAIDAL durant la période 2017-2020.</b>	105
<b>Figure N°12</b>	<b>La réparation des employés selon le genre.</b>	114
<b>Figure N°13</b>	<b>La réparation des employés selon la catégorie professionnelle.</b>	115
<b>Figure N°14</b>	<b>La répartition des employés selon l'âge.</b>	116
<b>Figure N°15</b>	<b>L'impact de la nouvelle organisation sur l'entreprise selon les employés.</b>	117
<b>Figure N°16</b>	<b>La répartition des employés selon les types de changement vécu.</b>	118
<b>Figure N°17</b>	<b>Le temps d'adaptation des employés vis-à-vis du changement organisationnel.</b>	119
<b>Figure N°18</b>	<b>L'utilité du changement organisationnel selon les employés.</b>	120
<b>Figure N°19</b>	<b>Le niveau d'information concernant le changement selon les employés.</b>	122
<b>Figure N°20</b>	<b>La répartition des employés selon leurs capacités à changer.</b>	123
<b>Figure N°21</b>	<b>Le niveau de compréhension selon les employés concernant l'application de la nouvelle organisation.</b>	124
<b>Figure N°22</b>	<b>L'accompagnement face au changement organisationnel selon les employés de SAIDAL.</b>	125
<b>Figure N°23</b>	<b>Le niveau de participation des employés afin d'appliquer la nouvelle organisation au sein de SAIDAL.</b>	126

## **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

Dans un biotope économique et social en perpétuel changement, et en raison de la globalisation qu'a vécu le marché ces quinze dernières années, l'entreprise se doit d'être flexible pour assurer sa pérennité, sa stabilité, et sa concurrence, afin d'éviter tout dysfonctionnement entre ses pratiques et les transformations de son environnement. En effet, la globalisation qu'ont vécue la plupart des marchés, provoque plusieurs transformations ou changements. En raison de sa capacité à faire circuler l'information qui devrait être diffusée, consultée et exploitée, les clients sont par conséquent plus exigeants, et plus informés vis-à-vis des produits, des prestations ou des services. Nous ne sommes plus dans une ère de standardisation mais plutôt celle où il faut faire preuve d'authenticité pour gagner en attractivité et compétitivité. Pour se faire, la seule issue est l'innovation, cette dernière pousse le personnel d'une organisation à faire preuve de docilité et d'extensibilité car toute innovation suscite et provoque un changement, que ce dernier soit partiel ou radical, il donne l'opportunité au top management de connaître l'aptitude des salariés à s'ouvrir, face à de nouvelles techniques de faire, et repéré tous ceux capables de s'adapter et surmonter n'importe quelle situation ou challenge.

Dans l'univers des organisations, le changement constitue un sujet majeur en vue de ses caractéristiques multiples et complexes, qui combine à la fois la gestion et l'organisation, il est dans la majorité des cas, une rupture entre un présent obsolète et un futur porteur d'un progrès. Le changement est inévitable, il peut être choisi ou subi, et comme nous l'avons dit précédemment, ce dernier pourrait être partiel, en changeant simplement une filiale, une unité et une division, ou global, en transformant l'activité de l'entreprise. Il faut savoir, que ce dernier pourrait être progressif, s'inscrivant dans une démarche graduelle dont les stratégies et les finalités de l'entreprise sont contraintes à être changées ou développées. De plus, pour allier toutes les parties prenantes, il faut qu'il y'est, une ressource humaine qualifiée pour le réaliser.

En définitive, le changement organisationnel n'est rien de plus qu'une transition, c'est celui de passer d'une situation t à une situation t1. Cependant, nous ne pouvant en aucun cas imaginer une politique de changement sans les groupes de personnes sollicités pour le faire vivre, et l'appliquer tout au long du processus. Il est donc important de mentionner, que l'individu qui subit le changement est tiraillé, perdu, confus, voire menacé, vu qu'il se retrouve dépourvu de tout avantage acquis, d'ailleurs, dans un premier temps, il tente de poursuivre le mode de fonctionnement qu'il a toujours connu et maîtrisé, et c'est ce qui engendre ce qu'on appelle, la résistance au changement, AUTISSIER.D (2010) « *plus l'homme a l'habitude, moins il est libre et indépendant* ». D'ailleurs la résistance au changement, peut entraîner l'échec de toute instauration d'une nouvelle politique, on pourrait expliquer ceci, en parlant de résistance comme un problème centrale auquel est confrontée toute entreprise. C'est pour cette raison, que cette dernière planifie un changement en amont, car s'il n'y pas de résistance, il n'y aura pas de planification de nouvelles stratégies avec une manière si minutieuse.

Nous comprenons de ce fait, que le changement est là de manière permanente et est désormais une composante a part entière d'une organisation avec tous les risques qu'il pourrait inclure, MOUTOT.J (2014) « *le changement est simultanément une prise de risque* » et n'est plus considéré comme un phénomène conjoncturel

## Introduction générale

---

La conduite du changement quant à elle, est ce qui complète le processus du changement, elle accompagne le personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre des changements nécessaires à son adaptation face à son environnement interne et externe, et en vue de son importance, cette dernière jouera un rôle déterminant dans les leviers de compétitivités. En effet, la compétitivité d'une entreprise, dépend de la capacité de cette dernière à être agile en s'adaptant aux transformations, toutefois, son enjeu pourrait être résumé en l'élaboration d'un lien méthodologique entre des volontés de changements, et sa mise en œuvre dans les manières de faire ou la routine quotidienne.

Ainsi la conduite du changement devient incontournable, dans le sens où, les résistances devraient être gérées, que celles-ci soit en internes ou en externes. Elle est donc une priorité pour les entreprises en mutations de tout secteur confondu, la mission devrait cependant être léguée et endossée par le manager de transition, qui est un véritable partenaire dans le changement de l'entreprise.

Retenons que si les employés ou le personnel d'une entreprise ne peuvent pas comprendre le changement même après que ce dernier soit accompagné, l'organisation n'aura plus ce pouvoir à devenir de nouveau compétitive.

En définitive, pour se mettre en concordance et toucher de plus près les nouveaux enjeux environnementaux, la conduite du changement qui est un levier de compétitivité, se traduit par les attitudes, le comportement et les actions mis en œuvre pour changer tout ce que l'entreprise estime comme nuisible à son développement.

C'est en 1973, sous l'effet de plusieurs facteurs économique mais surtout technologique, que l'Algérie avait entamé son programme de réforme afin qu'elle soit le plus en coordination avec ces derniers. En effet l'entreprise publique algérienne est placée autour de toutes ces réformes après la chute du prix du pétrole, ce qui suscite un changement dans le comportement individuel et collectif de toute sa gestion et planification.

L'objectif de notre travail serait d'étudier, l'impact de la conduite du changement organisationnel sur la compétitivité de l'entreprise.

Nous allons analyser et interpréter, le comportement organisationnel, et la manière avec laquelle il peut jouer en la faveur de la compétitivité de l'entreprise SAIDAL. Nous allons passer en revue, toutes les phases et étapes nécessaires au bon accompagnement du changement, et ce, en tenant compte des transformations effectuées au sein de la société ente 2012 et 2013.

### **Problématique de recherche**

Le changement organisationnel, la conduite du changement et la compétitivité, sont trois concepts qui sont complémentaires et indissociables, et c'est ce que nous allons essayer de démontrer. Ainsi pour expliquer la corrélation entre ces trois éléments, notre réflexion s'est structurée autour de la problématique suivante : « *Dans quelle mesure le changement organisationnel contribue-t-il à la compétitivité de l'entreprise SAIDAL ?* »

Pour répondre à notre problématique de recherche, il est essentiel d'utiliser un fonds documentaire de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique basée essentiellement sur une étude quantitative de cas fondé sur une méthode

## Introduction générale

---

quantitative conforme à notre étude monographique relative à l'entreprise SAIDAL. De ce fait, notre étude est structurée en deux volumes à savoir :

- Le volet théorique : il s'agit principalement de la sélection corpus théorique relatif à notre sujet de recherche.
- Le volet empirique : relatif à notre sujet de recherche. En effet, il s'agit de la vérification de notre objet de recherche et ce par la transposition du corpus théorique sélectionné, d'où il découle une nécessité d'une étude de cas auprès d'une entreprise Algérienne SAIDAL. Pour se faire, nous avons mobilisé des outils d'investigations qui sont en l'occurrence, les gardes d'entretiens, les questionnaires, et les observations. D'où il est nécessaire d'utiliser un fond documentaire varié constitué, d'ouvrages, de revues littéraire, de mémoire, de thèses portant particulièrement sur le changement organisationnel et sa conduite.

Notre travail a été structuré sous trois (3) chapitres :

- Le premier chapitre s'est formulé autour du cadre conceptuel du changement, rassemblant toutes les notions de bases du changement, passant par son historique, ses modes, ses processus et ses caractéristiques ;
- Le deuxième chapitre quant à lui comprend tout ce qui se rapporte à la conduite du changement en passant par ses approches, ses étapes, et sa contribution à la bonne compétitivité de l'entreprise ;
- Et enfin, le dernier chapitre ne fera qu'appliquer ce qui a été cité dans notre parti théorique.

Ainsi, grâce à notre étude, nous allons voir la manière avec laquelle la conduite de changement organisationnel contribue à rendre l'entreprise compétitive.

**CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL DU  
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## Introduction

L'organisation est communément définie comme un ensemble d'individus, regroupés spécialisés et coordonnés selon leurs compétences afin d'atteindre un objectif fixé au préalable par le top management<sup>1</sup>. D'ailleurs, pour parvenir à réaliser ce dernier, les membres interagissent entre eux et créent une interdépendance qui se transforme en unité. Cela dit, l'entreprise ne dispose pas seulement de moyens humains, elle combine à elle seule plusieurs ressources qu'elle déploie et tente de mettre en œuvre lorsque qu'il est question de répondre à une finalité jugée primordiale.

L'organisation se doit de maîtriser et connaître tout ce qui la compose, afin de bénéficier d'un maximum de profitabilité et de rentabilité. Cependant, elle est considérée comme un système ouvert, d'abord, pour les interactions permanentes avec son environnement extérieur qui sont alimentées et nourries par de divers flux, ceux-ci peuvent être des informations, des biens, des capitaux, des énergies ou des matières premières communément appelé « inputs » transformés en outputs sous forme de biens, services ou prestations, renvoyés par la suite au même environnement.

Ensuite, il s'agit d'un système car tout élément qui le compose matériel, financier ou humain, exerce une influence directe sur l'ensemble de son fonctionnement, d'ailleurs, une modification d'un ou plusieurs éléments à l'intérieur de ce système crée un déséquilibre qui suscite le changement organisationnel, même s'il est vrai que ces modifications sont indispensables dans un environnement en perpétuel mouvement.

Lors de nos recherches, nous étions confrontés à une pluralité de définitions qui ne sont pas compatibles, et qui ne mettent pas tout le monde d'accord concernant le changement organisationnel. Mais, pour vulgariser le concept, nous dirons dans un premier temps qu'il s'agirait simplement d'un passage d'un état initial à un autre état, en d'autres termes, c'est ce qui permet à l'entreprise d'évoluer.

Bien que les différents auteurs ne soient pas d'accord pour mettre une définition complète et concise du changement organisationnel, ils stipulent néanmoins que l'organisation n'est pas stable, et sa non stabilité est provoquée

par des évolutions de son environnement économique, politique et commercial.

---

<sup>1</sup> MNTEZBERG.H « Voyage au Centre des Organisations » édition Organisation, Paris, 2004, P.62

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

Nous allons deviser ce chapitre en deux sections. La première passera en revue toutes les notions de bases qui s'apparentent au changement organisationnel. Puis, on résumera son évolution et son historique en s'appuyant sur les idées de Demers Christiane. La seconde quant à elle, comportera tout ce que l'on voudra savoir sur ses modes, son processus ainsi que ses résistances que celles-ci soient collectives ou individuelles.

## Section 1 : Généralités et évolution du changement organisationnel

L'objet de notre chapitre s'articule autour de la définition, de l'historique, et des typologies du changement organisationnel au sein de l'entreprise. En effet, dans une époque où le changement devient un projet nécessaire pour son bon fonctionnement, sa problématique nous paraît indispensable à traiter.

Cela dit, comme nous l'avons mentionné précédemment, la notion du changement organisationnel ne fait pas l'unanimité du côté des spécialistes et théoriciens, et face à la complexité de ce concept, à la diversité du vocabulaire, et aux différents modèles utilisés dans les ouvrages, une fragmentation s'est créée et un consensus qui se lie aux organisations s'est dégagé ; Il est vrai que nous ne pouvons pas nous mettre d'accord pour donner une seule définition du changement organisationnel, néanmoins, un aspect nous paraît évident, l'entreprise se dote d'une stabilité relative<sup>2</sup> qui dépend et qui est en fonction de ses parties prenantes, ces dernières sont en mouvements continue et en perpétuel changement.

A l'issus de cette introduction, nous avons estimé qu'il était d'abord préférable de passer par les notions de bases, ainsi que le cadre conceptuel du changement, avant de cerner et de comprendre les différents aspects et facettes du changement organisationnel. Notre section comprendra donc ses généralités.

### 1. Définitions

Selon les spécialistes, dans la science de gestion, le changement est omniprésent à court et à long terme, il est en leitmotiv permanent dans le discours des dirigeants. D'ailleurs, pour les dirigeants il est plus une solution aux perturbations et à l'instabilité de son environnement.

#### 1.1. Définition du changement

Dans le management, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations à savoir « *changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter, et se transformer* »<sup>3</sup>

Devant les nombreux sens et significations, qui sont à la fois complexes et contradictoires, il est essentiel de définir la notion du changement pour mieux appréhender le

---

<sup>2</sup> La capacité d'une entreprise à être flexible en fonction de ses contraintes extérieures et à sa mobilité à organiser les ressources matérielles ou immatérielles dont elle dispose.

<sup>3</sup> MOUSSAOUI.O « Les compétences au Cœur du Changement Organisationnel » édition Mery, Grenoble, 2019 P.10.

# Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

changement organisationnel. Pour se faire, nous allons illustrer ce concept en partant par des définitions simples, ensuite nous exposerons des définitions du changement organisationnel.

## 1.1.1. Généralités sur le concept du changement

Selon le dictionnaire Larousse «changer est l'action de modifier ou de se modifier» ou bien, « changer est le passage d'une situation à une autre ».

D'un point de vue managérial, voici les différentes définitions du changement. Nous avons choisi les plus pertinentes

- « *Le changement est le passage d'un état actuel, à un état désiré. D'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu, ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées*»<sup>4</sup> le changement est donc, mettre un terme aux anciennes pratiques jugées peu adéquates pour la situation actuelle. Il s'agit d'une rupture d'équilibre qui crée une situation peu confortable, et qui pousse à chercher un nouvel équilibre satisfaisant.
- « *Le changement est le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*»<sup>5</sup>
- « *Le changement naît à la différence entre un état vécu et un état désiré dans la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externe ou interne qui exerce du stress organisationnel* »<sup>6</sup>
- « *Le changement est une notion ambiguë qui signifie la modification, la transformation ou le remplacement et l'alternance* »<sup>7</sup>
- « *Le changement est une modification significative d'un état ou d'une situation dans le contexte économique, politique, social, de l'entreprise. Il peut aussi être synonyme de l'évolution de la structure, des modes de gestion, et de transformations des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise* »<sup>8</sup>
- « *Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* »<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> EL AKHDAR.M et PRESQUEUX.Y « Les Résistances au Changement en Milieu Associatif » édition Scuter, Paris, 2016, P.102.

<sup>5</sup> COLERETTE.P, DELIST.G et PRRON.R « Le Changement Organisationnel : théorie et pratique » édition UEM, Québec, 1997, P20.

<sup>6</sup> VALD.G « Comprendre le Changement Organisationnel à travers les Emotions » édition Mares, Paris, 2006, P177.

<sup>7</sup> GRAWITZ.M « Lexique des Sciences Sociales » édition Dalloz, Paris, 2007, P.18.

<sup>8</sup> MEIER.O « La Gestion du Changement », édition DUNOD, Paris, 2007, P284.

<sup>9</sup> GROUARD.B et MESTON.F « L'entreprise en Mouvement : Réussir le Changement », édition DUNOD, Paris, 1998, P336.

# Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

La définition la plus récente du changement stipule qu'il s'agit « d'une *modification durable apportée à un environnement, une structure, une technologie, ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats* »<sup>10</sup>

Nous terminerons nos définitions avec celle de Carton Guillaume<sup>11</sup>(2011), fondateur du groupe de conseil centré sur l'ingénierie du changement et ses implications en stratégie.

En effet, selon lui, le changement est le fruit d'une volonté de se rapprocher de la réalité des autres qui sont les concurrents, car il est avant tout, une conséquence d'une représentation mentale de la réalité. Il stipule que le changement est une volonté qui dépend de notre propre système de motivation, et il se repose à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle, toute deux fondées sur la psychologie. Et la sous-estimation du secteur humain est la cause principale de l'échec en matière de changement.

En définitive, nous pourrions résumer ces définitions par le simple fait que le changement englobe des actions, et leurs résultats, en incluant des modifications concrètes ou abstraites.

Ces modifications sont portées sur des individus, des situations ou des objets. Cela dit nous pourrions aussi l'interpréter par le passage d'un état qui ne nous convient plus, à un autre état synonyme d'aspirations ou de nouvelles ambitions.

## 1.2. Les différents types de changement

Il existe de différentes formes de changement<sup>12</sup>, nous distinguons en tout quatre (4) qui sont pertinentes : le changement social, le changement culturel, le changement technique, le changement stratégique et le changement organisationnel. Ces formes donnent une vision globale sur l'environnement intérieur et extérieur de l'organisation.

---

<sup>10</sup> ROBINS.S « Management : l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Eyrolles, Lyon, 2008, P78.

<sup>11</sup> CARTON.G « Les coulisses du Management » édition Economico, Paris, 2011, P29.

<sup>12</sup> CHAPLLIERE.I et ORDIONIE.N « Les Changements au Centre des Organisations » édition ellipses, Marseille, 1996, P07.

## 1.2.1. Le changement social

C'est un changement qui affecte de manière durable la structure et le fonctionnement de l'organisation. Sa transformation a la particularité de se voir sur le moyen et le long terme et non dès son application.

Son processus est caractérisé par sa durabilité et son impact irréversible sur l'entreprise dans son ensemble

## 1.2.2. Le changement culturel

Le changement culturel affecte de manière directe l'identité de l'entreprise, car il conduit systématiquement à une transformation des valeurs et des traditions de l'organisation.

Il est caractérisé par un processus qui n'impacte pas l'entreprise sur le long terme contrairement au changement social. Si ce dernier est bien accompagné, son adaptation ne dure pas plus d'un (1) mois.

## 1.2.3. Le changement technique

Il est synonyme d'une amélioration du système, qui est jugé inadéquat par rapport aux pratiques et aux activités de l'environnement.

Il s'applique aussi bien sur les démarches organisationnelles utilisées pour transformer ses biens et ses services, ainsi qu'à sa chaîne de valeur<sup>13</sup> surtout en terme de processus de production.

## 1.2.4. Le changement stratégique

Il est exclusivement utilisé dans les sciences des organisations, il est synonyme d'une transformation de la forme, d'évaluation des relations de l'entreprise avec son environnement extérieur, ainsi que la qualité de ses services.

Le changement stratégique est caractérisé par une relation étroite entre l'évolution générale de l'entreprise et son positionnement face à ses concurrents. Il apporte une volonté de changer qui est omniprésente, sans que ce dernier soit imposé ou subis.

---

<sup>13</sup> La notion a été introduite par PORTER.M (2014) où il définit l'entreprise comme un enchaînement d'activité transformant des inputs en Output, qui sont achetés par les consommateurs. Ces activités ne sont pas connectées, et son processus et son interaction génèrent aux yeux des clients une valeur.

## 1.2.5. Le changement organisationnel

Sans doute le plus pertinent à définir en vue de notre problématique.

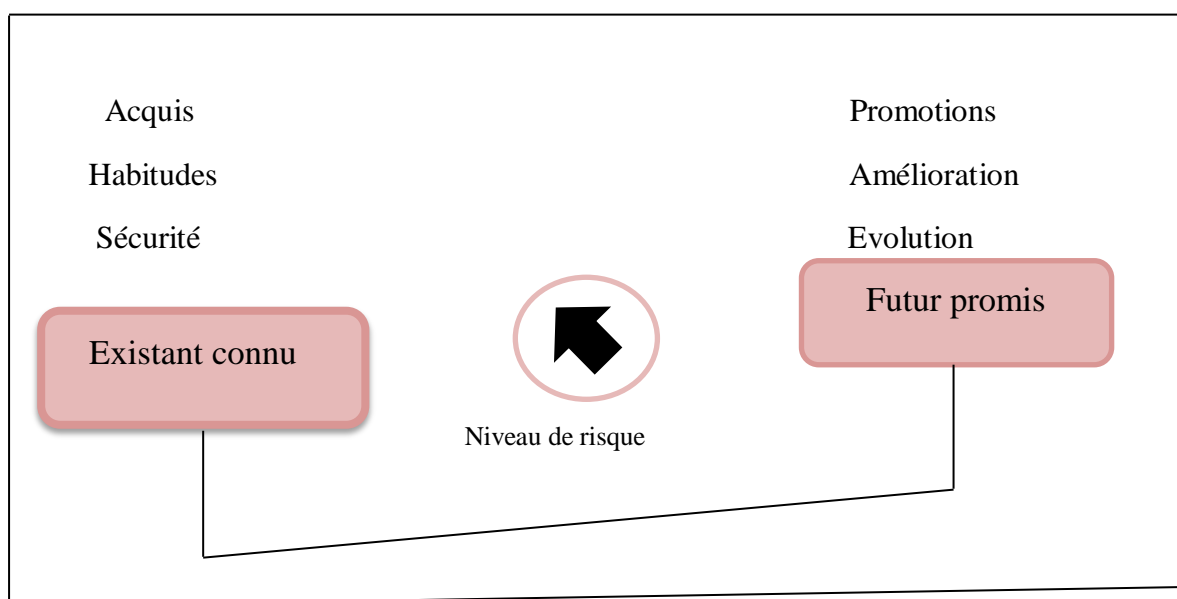
Pour vulgariser le concept, nous dirons que c'est celui de modifiée une situation, un groupe de personnes, une stratégie, ou une structure, car nous l'avons jugé inadéquate. Sa définition ne fait pas l'unanimité chez tous les théoriciens et auteurs, nous le verrons plus en détails dans ce qui suit car c'est l'essence même de notre étude.

## 1.3. La balance du changement

Les deux théoriciens auxquels on se réfère le plus sont Autisser et Moutot (2010), ceux-ci appréhendent le changement comme « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »<sup>14</sup>.

Le changement ne peut exister, que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Pour illustrer leur propos, les deux auteurs proposent le modèle de « la balance du changement », cette dernière décrit de manière évidente le changement comme une situation entre les routines ou l'existant connu, et le risque d'un futur promis, il se maîtrise donc par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu, les gens qui le subissent et le vivent n'ont pas d'autre choix que de se soumettre à l'apprentissage.

**Figure N°01 : La balance du changement**



Source : Autisser D et Moutot J-M « Pratiques de la Conduite de changement » édition Dunod, Paris, 2003 p.52

<sup>14</sup> AUTISSIER.D et MOUTO.M-J « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2010, P09.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

Lorsque l'on change une situation, nous savons ce que nous laissons, mais nous ne savons pas où aller, ni la certitude des résultats escomptés. Le changement est avant tout une volonté qui peut être exprimée de manière individuelle, ou collective par l'ensemble d'acteurs de l'entreprise, nous passerons donc d'un confort offert par une routine, à un processus inconfortable synonymes de prise de risques et de nouveauté ou d'innovation.

La balance du changement peut se traduire qu'en fonction du niveau du risque qui est perçu par les membres de l'organisation, la volonté se penchera plus vers l'existant connu, communément appelé le statu quo, ou vers le changement.

Selon Autissier (2003), si la situation actuelle de l'entreprise est en grand décalage avec son environnement extérieur, la stabilité de celle-ci mettra l'entreprise dans une forte situation d'inconfort, ainsi l'entreprise sera dans l'obligation de se soumettre à une transformation de ses habitudes pour atteindre un certain équilibre, et éliminer le plus possible ce décalage.

En définitive, le changement est appréhendé comme une rupture lorsque les conditions de travail, l'organisation, la stratégie, et la culture sont transformés. Ils seront alors organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques et du temps nécessaires à leurs transformations.

En vue des différentes définitions que nous avons citées, et du modèle d'Autissier et Moutot, nous observons que le changement rassemble une pluralité d'éléments aussi complexes que complémentaires qui demeure avant tout un acte volontaire qui provient de l'acceptation.

Cela dit, le concept qui suscite le plus notre intérêt est le changement organisationnel au sein des entreprises, il cible plus le thème sur lequel nous travaillons dans ce mémoire.

### **1.4. Définitions du changement organisationnel**

L'objet de notre section est d'en savoir un maximum sur le changement organisationnel au sein des entreprises, une conséquence à l'instabilité incessante de leurs environnements.

Le changement organisationnel a été défini différemment. Tout comme le changement, il n'y a pas une définition concise et exclusive car il n'est pas facile à cerner, il a fait l'objet de plusieurs débats, qui lui ont attribué plusieurs définitions.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

- « *Le changement organisationnel est 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* ». <sup>15</sup>
- « *Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvue que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »<sup>16</sup>
- « *un processus de transformation radical ou marginale des structures et des compétences, qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »<sup>17</sup>.
- « *Le changement organisationnel Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements*»<sup>18</sup>.
- « *Le changement organisationnel un processus de transformation radical ou marginal touchant les structures et les compétences organisationnel* »<sup>19</sup>
- « *le changement organisationnel est toute altercation de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose quand il y a concertation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement* »<sup>20</sup>

Plusieurs éléments ressortent de ces définitions. Dans un premier temps, nous avons constaté que le changement organisationnel est appréhendé comme une planification en amont, afin de faciliter l'exécution du passage d'un état de départ à un état escompté, ce passage se fait en observant une transformation de plusieurs éléments au sein de l'entreprise à savoir : la structure, la qualité, le programme et enfin la stratégie.

D'un point de vue stratégique, le changement organisationnel est perçu comme une décision du top management, elle peut être synonyme d'une transformation radicale des

---

<sup>15</sup> VEN de VAN et POOL « Organizational Change Process Theories » édition Academy of Management, Revue, 1995, P510.

<sup>16</sup> COLERETTE.P, DELIST.G, PERRON.R Op.cit P.34.

<sup>17</sup> GROUARD.B et MESTON.F Op.cit P402.

<sup>18</sup> COLERETTE.P, DELIST.G, PERRON. Op.cit P52

<sup>19</sup> GUILHON.A « Le Changement Organisationnel : Un Apprentissage » Revue Française de Gestion N°120, septembre 1998, Paris, P 98.

<sup>20</sup> SHIMON.D « Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel » édition Gaetoir Marin, Lille, 1996, P 370.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

structures avec l'approbation des différents membres de l'organisation. Le changement est généralement des aspirations à une amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

En définitive, le changement organisationnel n'est pas une initiative que l'on prend sur un coup de tête, peu importe la taille de l'entreprise celui-ci devrait être planifié, ressenti et accepté, pour qu'il puisse être concrétisé avec le moins de répercussions possible.

### **2. Offre historique sur le changement organisationnel**

L'historique du changement organisationnel contrairement à sa définition a fait l'unanimité. Les auteurs sont plus ou moins d'accord avec les travaux de Demers.C(1999)<sup>21</sup>, la seule auteur à avoir abordé l'évolution du changement organisationnel à travers le temps. Celle-ci résume son développement selon trois grandes périodes en tenant compte de son aspect stratégique. Dans un premier temps, nous avons la première période, qui vient à la fin de la deuxième guerre mondiale, la seconde quant à elle est entre 1970 et 1980. Enfin la troisième et dernière période, celle des années 1980 jusqu'à ce jour. L'auteur décrit de manière brève le changement organisationnel et le contexte socio-économique qui l'accompagne. Nous avons donc à portée de main toutes les principales perspectives théorique du changement organisationnel dès le début des années 1950. Dans un tableau nous allons synthétiser l'historique du changement organisationnel selon Demers.

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

La période qui suit la fin de la seconde guerre mondiale est communément appelée, la période de « croissance et d'adaptation ». Elle a été marquée par une croissance miraculeuse et une stabilité économique qui se sont poursuivis jusqu'au milieu des années 1970.

Pour les organisations, le changement est synonyme de progrès et de développement, son processus est graduel, continu, et son environnement est plutôt favorable et prévisible. Cela dit, le changement organisationnel le plus en vogue touchait essentiellement les structures et les stratégies, car l'entreprise était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

---

<sup>21</sup> DEMERS.C « Changement organisationnel et évolution des compétences » édition Québec, Montréal, 1999, P31-35.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

### **2.2. Deuxième période : fin des années 1970 « période de mort ou de transformation »**

Survenu essentiellement à la fin des années 1970, communément appelée « l'ère économique », et est marquée par la loi du marché.

Elle est qualifiée de morts ou transformation pour les récessions économiques attribuables aux deux crises pétrolières de l'année 1970, et 1973. De plus, l'arrivée des nouveaux concurrents, notamment les concurrents asiatiques sur la scène internationale au début des années 1980, n'ont rien arrangé.

Cette période a été aussi celle de la privatisation des sociétés d'Etat. Dans les organisations, les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, et ils sont synonymes de crises. Quant au processus du changement, il est dans la plupart des cas radical, il agit sur plusieurs axes : la culture, la structure, et les stratégies, pour que les dirigeants puissent les transformer. Contrairement à la première période, l'entreprise n'est pas perçue comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

### **2.3. Troisième période : les années 1980 « période d'apprentissage et d'évolution »**

Cette période est toujours valable actuellement, vue que nous sommes dans une ère de mondialisation des marchés, grâce notamment à la précarité du travail<sup>22</sup>, et à la mise à pieds massive. Le changement organisationnel est considéré comme le quotidien de l'organisation, il est d'ailleurs la seule chose prévisible, ce n'est plus un événement bouleversant, mais plus comme un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Il est alors une réalité collective, et n'est pas seulement associé aux dirigeants comme c'est le cas dans la seconde période. Ainsi tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs du changement, exactement comme leurs dirigeants, et c'est de cette manière que le processus de changement est proactif et réactif.

---

<sup>22</sup> Elle revoit à des situations où le travail est mal rétribué et faiblement reconnu dans l'entreprise, de ce fait, les personnes ont un fort sentiment d'inutilité.

# Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

**Tableau N°01 : Historique de recherche du changement organisationnel**

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques.
1. La fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	- Synonyme de progrès ; - De développement organisationnel ; - De croissance et d'adaptation.	- Théorie de la croissance ; - De cycle de vie ; - De contingence ; - 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 de la vie et 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 la période actuelle.	Crise de toute nature : - Concurrence accrue ; - Précarisation de l'emploi.	- La seule chose prévisible ; - Une réalité ; - Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation ; - L'affaire de tous les membres de l'organisation.	- Théorie d'apprentissage ; - Théories évolutionnistes ; - Théories de la complexité.

Source : Demers C « Changement organisationnel et évolution des compétences », 1999, p.35

### 3. Les Fondements théorique du changement organisationnel

Le changement organisationnel a été appréhendé selon plusieurs approches à travers de différents auteurs, pour connaître son origine, ses raisons et ses fondements. Nous aborderons trois (3) approches : l'approche néo-institutionnelle, l'approche culturelle, et l'approche configurationniste.

#### 3.1. L'approche néo-institutionnelle

Cette approche stipule qu'il y a homogénéisation entre le changement organisationnel et le changement environnemental, c'est la raison pour laquelle les organisations ne changent pas. Les auteurs de cette approche affirment que le changement environnemental est institutionnalisé et dicte tout changement pour l'organisation.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

Les pionniers de cette approche sont Goodrick.E et Salancik.G (1996)<sup>23</sup>. Ils affirment que l'application de leurs théories conclue que l'environnement institutionnalisé fait de lui un milieu sociopolitique qui exerce en continue son influence sur le comportement organisationnel.

Par ailleurs, face à cette démarche, les organisations sont confrontées à des pressions à travers une variété de décisions et de démarches stratégiques, c'est pourquoi certaines de ses approches les amènent au-delà de la conformité passive.

Ainsi face à l'incertitude du changement environnemental, il y a un mouvement d'adaptation de l'organisation pour augmenter ses chances de survies. L'entreprise doit prendre en considération l'importance du temps, de l'information, du processus d'apprentissage et du changement ou des évolutions technologiques.

### 3.2. L'approche culturelle

Cette théorie affirme que le changement de la culture est douloureuse pour beaucoup de membres dans une entreprise, et c'est ce qui l'a rend difficilement réalisable.

La culture est ancrée dans l'histoire et les mœurs d'une entreprise dès sa création, et s'enrichie avec son évolution. Cette perspective fait appelle à la maturité de l'organisation, elle repose sur les valeurs, et les croyances qui se transforment de génération et en génération.

Lors de la spécialisation des tâches et la définition des objectifs, l'approche culturelle insiste sur le fait que les dirigeants investissent dans l'innovation et le recrutement grâce à leurs temps, et aux différentes ressources de l'entreprise. Et pour veiller à l'exécution des missions, un système de contrôle est mis en place pour la réalisation et ce d'une certaine façon.

Le changement est synonyme de rupture avec une culture du passé, elle n'est pas liée au changement du produit ou du service en lui-même mais plutôt à sa raison d'être. Autrement dit, sa conception s'articule autour de son identité, elle est ainsi une force ou un facteur clé de succès dans une organisation.

---

<sup>23</sup> Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births, london, 1996, P 206.

### 3.3.L'approche configurationniste

L'environnement extérieur pousse l'organisation à changer, mais il est important de démontrer qu'il existe plusieurs circonstances où le changement s'opère. Certains auteurs parlent d'un désir de changer rapidement et radicalement sur le cours terme pour en tirer profit le plus vite possible dans les périodes les plus stables. D'autres auteurs proposent un changement graduel et incrémental pour que ce dernier n'ait pas de graves répercussions avec le moins de perturbateurs et de risques possibles.

Le changement radical est associé à une performance plus élevée que le changement graduel, on parle d'un changement radical quand l'entreprise fait face à un problème majeur.

## 4. Les typologies du changement organisationnel

Pour que l'entreprise puisse se transformer, se reproduire, ou garder son équilibre, elle se doit de changer selon les mouvements de son environnement. Le changement devient de nos jours la règle pour survivre, il fait partie de la vie de l'entreprise.

Néanmoins devant le caractère naturel du changement organisationnel, il demeure difficile de distinguer entre ses différentes formes. Il figure parmi les pratiques qui sont susceptibles de développer les compétences de l'organisation, mais la question du développement et de l'évolution est crucial pour qu'une entreprise tienne son élan par rapport à la concurrence, c'est pour cette raison que les dirigeants doivent émettre un diagnostic efficace afin d'appliquer le changement adapté à toute défaillance.

### 4.1.Définition de la matrice du changement organisationnel

Il s'agit d'un outil élaboré par Autissier et Moutot<sup>24</sup>(2010) afin de définir le changement organisationnel le plus adapté à la position et aux tares de l'entreprise.

Cette matrice est constituée de deux (2) axes ; Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour une organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité. Puis le changement permanent, avec une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à de nouvelles situations, où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

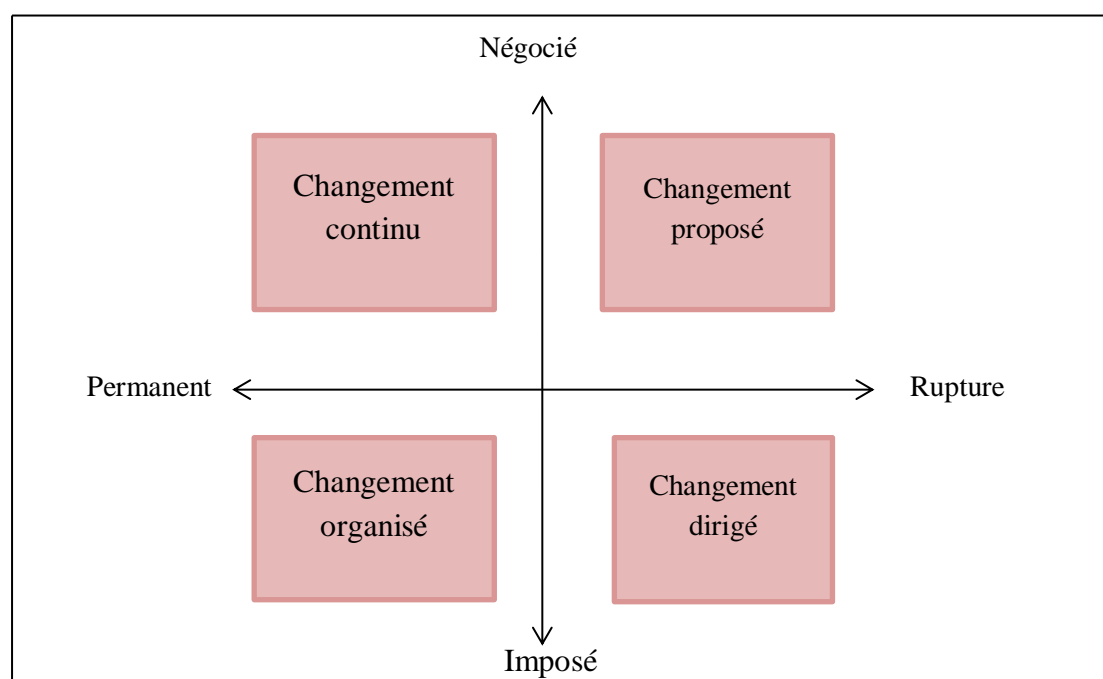
---

<sup>24</sup> AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « La conduite de changement : concepts clés » édition DUNOD, Paris, 2010, P27.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

Le second axe est celui des contraintes, il est question d'étudier si le changement est imposé ou négociable à l'organisation, ou si certains facteurs internes ou externes justifient la décision du changement, ainsi s'il est largement influencé par l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise, le changement demeure une décision que celle-ci soit individuelle ou collective, une fois cette décision prise, il est important pour les initiateurs de faire adhérer l'idée du changement aux différents membres de l'organisation pour éviter toute forme de coalitions. Quatre (4) formes de changement sont dégagées par la matrice : le changement continu, le changement proposé, le changement organisé et le changement dirigé

**Figure N°02 : La matrice des changements.**



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT M-J Op.cit, 2010, P27.

### 4.1.1. Le changement organisationnel continu

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles d'une entreprise apprenante. Dans ce genre de processus, nous connaissons le point de départ, mais la finalité, ou le résultat escompté reste incertain. La stratégie est quant à elle déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour déployer les moyens nécessaires à sa réalisation.

Il est important de noter que lorsque l'organisation opte pour un changement continu, les dirigeants ne sont pas connus pour prendre des décisions justes et rationnelles, le changement

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

se construit de manière évolutive et relative sur le terrain avec des interactions entre les individus qui appliquent les solutions résolvant de leurs problématiques quotidiennes.

### **4.1.2. Le changement organisationnel organisé**

Le changement organisé est le seul qui permet une possibilité d'expression aux collaborateurs, que ceux-ci soient des employés ou des associés.

Cela dit ce dernier impose un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner des changements qui sont sur la même ligne avec les objectifs préétablis par les entreprises. Ce filtre est constitué de quatre (4) étapes ; d'abord en définissant le problème à résoudre ou autrement dit, après avoir établi un diagnostic, une fois que c'est fait, les membres de l'organisation doivent examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné. En examinant celles-ci le changement peut être défini en fonction du résultat auquel on voudrait aboutir, et enfin formuler un projet susceptible de faire effectuer le changement.

### **4.1.3. Le changement organisationnel proposé**

Dans le changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui détiennent le rôle principal.

En effet lorsque le top management prend une décision radicale concernant l'entreprise, c'est aux intermédiaires d'implanter la nouvelle orientation. Même chose pour les collaborateurs, si ces derniers souhaitent imposer un changement au top management, les cadres intermédiaires doivent rendre les propositions attractives et convaincantes pour les membres de l'organisation.

Un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

En définitive, un changement proposé est surtout un processus de négociation entre les différents acteurs d'une organisation, ainsi chaque membre aux deux extrémités de la hiérarchie devra trouver un sens au changement et adhérer à la nouvelle stratégie, et dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans les négociations car ils disposent du pouvoir de faire appliquer tout ou une partie de la nouvelle stratégie.

### 4.1.4. Le changement organisationnel dirigé

S'il y a un décalage ou un déséquilibre entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout dirigeant réagit et s'efforce à changer la stratégie, le système de gestion, mais surtout les structures organisationnelles<sup>25</sup>.

Ce type de changement est connu pour être radical et unilatéral, il est considéré comme un moyen d'assurer la survie, et d'améliorer les résultats à court terme d'une organisation. Les décisions sont en fonction de la gravité dans laquelle se trouve l'entreprise. Il peut y avoir un changement dans l'activité de l'entreprise, son but stratégique, ou l'implantation d'une nouvelle politique de redressement. En clair, les décisions sont non négociables et les différents acteurs présent dans l'organisation doivent y adhérer, ou alors, envisagé leurs départ.

Cependant, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à travailler dans la nouvelle entreprise. On remarque beaucoup de dommages humains lorsque ce type de changement est mis en pratique.

A côté de ça Autissier et Moutot n'a pas été le seul a traité les différentes formes du changement organisationnel, plusieurs autres spécialistes en reconnaissent d'autres, en effet Grouad et Meston (1998) passe en revue six (6) formes de changement<sup>26</sup> : Le changement bref, profond, rapide, violent, consensuel ou imposé. Ces auteurs les résument sous deux types de changement, le changement provoqué, et le changement subis.

Le premier est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonne et n'exigent pas d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité de l'entreprise correspond aux objectifs, la satisfaction des clients est plutôt bonne, la technologie utilisée est performante. Donc il est décidé, soit pour améliorer une situation ou anticiper une dégradation de celle-ci.

Par ailleurs, lorsque le changement est imposé, il est généralement engagé tardivement par les entreprises. On l'adopte en raison des performances de l'entreprise qui sont affaiblies ou les parts de marché qui sont de plus en plus réduites.

---

<sup>25</sup> Elles désignent la manière avec laquelle les taches organisationnelles sont organisées et coordonnées afin de répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise, tout en maximisant son efficacité. Nous comptons plusieurs structures : Matricielles, divisionnelles, plates, organiques...ect.

<sup>26</sup> GROUARD.G et MESTON.F « L'impact de la Structure sur les Performances de l'entreprise » édition Organisation, Paris, 1998, P69.

### 5. La perception de l'organisation vis-à-vis du changement organisationnel

Le changement organisationnel dans l'entreprise et dans les organisations est un débat récurrent aussi bien dans l'opinion publique qu'entre théoriciens des sciences sociales et praticiens, chefs d'entreprise, syndicalistes et consultants.

Les positions des uns et des autres peuvent être résumées de la manière suivante : d'un côté, ceux qui affirment que les structures socio-économiques jouent un rôle déterminant et imposent toujours les changements, de l'autre ceux qui pensent que les changements n'ont lieu que si, d'une manière ou d'une autre, ils sont acceptés par ceux qui les mettent en œuvre. Selon les premiers, c'est la logique économique, la Bourse, qui mène le monde, et personne ne peut vraiment s'y opposer : les décisions dans les grandes entreprises sont prises pour des motifs financiers, celles-ci ferment ou créent des établissements pour satisfaire leurs actionnaires, ceux-ci devenant d'ailleurs de plus en plus exigeants.

Les tenants de la seconde thèse, tout en admettant le poids des contraintes économiques, font remarquer que beaucoup de changements qui avaient une excellente rationalité ont échoué, que des logiciels qui devaient révolutionner l'entreprise et son organisation pour la rendre très rentable n'ont jamais été mis en place, que les innovations ne sont pas vraiment impulsées par la Bourse, que des fusions qui devaient placer l'entreprise à la tête d'un empire n'ont jamais réussi tout en coûtant une fortune, bref que le poids des contraintes n'est pas aussi déterminant que le disent les tenants de la première thèse et que les réussites dans ce domaine dépendent finalement de la manière dont les acteurs acceptent les changements et les gèrent.

La question est difficile. D'un point de vue théorique d'abord. Il est nécessaire de recourir à une théorie de l'agir humain : si les individus agissent exclusivement sous la contrainte, peut-on parler d'action humaine ? D'un point de vue concret ensuite, il est difficile de montrer de manière empirique, par des études de cas, les logiques des décisions entrepreneuriales, les raisons pour lesquelles les décideurs agissent...

Les organisations peuvent se caractériser par les structures formelles imposées par leurs directions. Mais cette définition est tout à fait insuffisante. Les structures sont produites aussi dans les interactions et ces dernières sont l'élément central de leurs changements. D'un point de vue épistémologique, le structuralisme ne permet pas de rendre compte du fonctionnement des organisations, donc de leur changement, car il cache les relations entre les personnes.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

Celles-ci prennent des décisions pour toutes sortes de raisons, toutes sortes de variables, auxquelles viennent s'ajouter la difficulté de prévoir les incertitudes, celles venues de l'environnement comme celles qui sont générées dans les relations entre les acteurs. Seule une conception interactionniste de l'action humaine permet de comprendre ce qu'est le changement dans les organisations, comme dans les sociétés d'ailleurs.

L'observation de la pratique montre que les directions ne peuvent parvenir à imposer des changements, au moins des changements durables, sans faire appel à l'acceptation des salariés, que celle-ci se crée dans les interactions et qu'elle ne peut être imposée. Surtout dans la forme actuelle du management, qui attend beaucoup des salariés, en particulier en termes d'innovations, que celles-ci soient incrémentales ou plus radicalement nouvelles. Des salariés peu motivés n'ont plus de comportements innovateurs. Ils subissent, sans s'impliquer, ce qui dans le contexte de concurrence actuelle où l'entreprise doit inventer de nouvelles manières de produire et de nouveaux produits, mène à l'échec. Changements et innovations ne peuvent être imposés, ils sont produits dans les interactions. De même, les nouveaux outils de gestion ne produisent pas par eux-mêmes<sup>27</sup>.

### 6. Les facteurs du changement organisationnel

Le changement organisationnel est spécifique. En effet la diversité de l'entreprise ne fait que ce dernier reste unique. Par ailleurs il y a des causes communes qui déclenchent le changement nous les avons vu dans de différents ouvrages ; le développement durable, l'accélération de l'innovation, l'omniprésence de l'informatique et le développement des NTIC<sup>28</sup>.

#### 6.1. Les facteurs communs déclencheurs du changement organisationnel

Il s'agit des éléments<sup>29</sup> qu'ils soient d'origine naturels ou humains, ces derniers induisent directement ou indirectement un changement dans le système.

##### 6.1.1. Le développement durable

Le développement durable est responsable de deux variables, d'abord les besoins actuels de la population et leurs environnements, ensuite le besoin des autres générations qui

---

<sup>27</sup> GIRAUD.L, AUTISSIER.D, MOUTOT.M-J « Attitudes et Comportement des salariés envers le changement » Revue question de management N°3, Paris, 2013, P27 à 52.

<sup>28</sup> Nouvelles Technologie d'Information et de Communication : qui inclue l'utilisation des ordinateurs et divers réseaux de télécommunication, permettant de reliées les consommateurs entre eux.

<sup>29</sup> FOUURIAT.M « Le Changement Organisationnel dans les établissements Sociaux » édition Presse des EHESP, Paris, 2013, P327 à 338.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

doivent avoir à leurs porter des ressources nécessaires et suffisantes à leurs développements dans les meilleures conditions.

Pour se faire, les institutions de protection de l'environnement imposent un consensus à respecter. Il est perçu comme un capital d'une valeur économique qui est évalué et peut être valorisé, il s'agit d'une ressource stratégique pour améliorer la productivité tout en protégeant l'environnement et assurer un avantage décisif. Ces consensus poussent l'entreprise à changer et appliquer le plus possible les économies d'échelles<sup>30</sup> pour plus de productivité et d'expérience et le moins de ressources possibles.

### 6.1.2. L'accélération de l'innovation

L'innovation est là lorsqu'il y a une bonne exploitation des nouvelles créations qui seront diverses. En effet, nous avons les innovations financières et commerciales qui aident l'entreprise à la réalisation de nouveaux produits avec une technologie améliorée.

Dans le monde de l'industrie, l'entreprise se fixe l'identification et le suivi de ce qui escompté comme un objectif pouvant générer des opportunités que l'organisation pourrait explorer.

Cela dit, beaucoup de sociétés n'ont pas les moyens nécessaires pour maintenir l'innovation à un niveau suffisamment élevé pour rester concurrentielles, pourtant elles en ont besoin pour rester compétitives, évoluées et être en harmonie et à l'affiche avec ce qui se passe dans son environnement.

### 6.1.3. L'omniprésence de l'informatique

L'informatique est une activité technique qui consiste à traiter l'information, elle est nécessaire voir indispensable pour les entreprises.

Elle est connue car elle est présente dans toutes les entités de l'organisation, passant de la comptabilité, au développement des produits, c'est l'un des éléments clés de la chaîne de valeur car il exerce une influence sur le processus de gestion.

Efficace pour attirer et fidéliser les clients à travers des services mis en place pour établir de meilleures relations.

---

<sup>30</sup> Elles correspondent à la baisse du cout unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en augmentant la quantité de production, il coutera moins cher lorsque les quantités produites vendues augmentent.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

Par ailleurs, de nos jours la diffusion de l'information va plus vite que la réalisation des changements nécessaires au niveau des systèmes d'informations et génèrent des gains de productivité énormes.

Ces derniers peuvent être internes ou externes. Dans la majorité du temps, on procède à un changement car on observe et on ressent un décalage entre les habitudes de l'organisation, et la concurrence perçue au sein de l'environnement.

### **6.1.4. Le développement des NTIC**

Il s'agit d'un nouveau vecteur important à la croissance économique de l'entreprise en marquant des mouvements de réorganisation, de transformation et d'adaptation, de plus, ils sont d'une grande aide au changement dans les rôles, les structures, les compétences et l'apport de l'organisation sur l'environnement.

Grace aux technologies d'informations, les organisations ont pu changer les comportements de différents acteurs, et la circulation de l'information entre plusieurs unités au sein de l'organisation.

En clair, ils modifient la manière avec laquelle les individus travaillent, apprennent ou communiquent.

De ce fait, une grande partie de la croissance économique est désormais liées aux avancées technologiques, elles créées de l'emploi et réduisent le durée de développement de nouveaux produits en augmentant les exportations.

Grace à elle, l'entreprise a une flexibilité professionnelle qui gère de manière pertinente les répartitions des taches et de compétences au sein de l'entreprise laissant plus de responsabilités au acteurs, plus de travail en équipe, ainsi qu'un développement et un mécanisme de compétences qui devient un facteur déterminant dans la réussite des entreprise. Pour résumé, elles améliorent fortement les relations avec les clients, leur processus, leurs structures de couts et leurs performances organisationnelles.

### **6.1.5. Les partenariats**

Les entreprises ont acquis des compétences dont elles ne disposent pas, cette situation paradoxale peut être justifiée selon plusieurs raisons. D'abord le maintien d'une position concurrentielle existante qui est confortées à de différentes mutations technologiques, ou alors

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

le fait de s'attaquer aux nouveaux secteurs en élaborant un autre portefeuille d'activité adéquat. Pour pouvoir disposer des capacités nécessaires, l'entreprise se doit de se doter de meilleures ressources et avancer dans une démarche constructive.

Le mieux à faire pour bénéficier de ses ressources : adopter une politique de partenariat, il est vrai que la démarche reste rare, car très peu d'entreprises réussissent à la maintenir, mais si elle mise en place de manière relativement correcte, elle ne peut être que bénéfique pour les performances financière de l'entreprise.

D'ailleurs une approche partenariale permet d'accéder à des domaines d'expertise technique de management, en effet, les entreprises peuvent se procurer de nouvelles technologies qui permettent de prendre de l'avance sur les concurrents.

En définitive les partenariats procurent des compétences clés en matière de conception de management.

### **6.1.6. L'externalisation des activités de l'entreprise**

Elle provoque un important changement dans la gestion des entreprises, et il est pertinent de savoir que toutes les activités peuvent être externalisées.

A côté de ça, elle inclue de profondes transformations en modifiant le périmètre de l'entreprise, ses modes, son organisation exigeant le développement de nouvelles compétences à gérer.

Chaque externalisation constitue un projet de changement critique avec des risques forts et des bénéfices ponctuels qui doivent justifier les risques et les moyens engagés.

Nous allons présenter ci-après les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel.

### **6.2. Les facteurs du changement organisationnel selon Grouard et Meston<sup>31</sup> :**

Les deux auteurs parlent de facteurs internes et externes :

---

<sup>31</sup>GROUARD.B et MESTON.F Op.cit , 1998, P201.

### **6.2.1. Les facteurs internes**

Ces facteurs sont associés à l'organisation, ils peuvent apparaître dans toute sa généralité ou dans une de ses composantes, nous comptons : la stratégie, l'organisation, le système de gestion, les outils, les pratiques, et la culture.

#### **6.2.1.1. La stratégie**

Généralement appelée politique générale, ou management stratégique, elle désigne l'ensemble de choix d'allocations des ressources, que celles-ci soient matérielles ou immatérielles pour définir le périmètre d'activité d'une organisation afin de réaliser ses objectifs. De plus elle consiste à piloter la stabilité et les innovations de manière à avoir le parfait équilibre. Elle alterne à elle seule trois phases : la phase d'accumulation, la phase d'expérience et la phase de rupture.

#### **6.2.1.2. L'organisation**

Tout ce qui contribue à la définition des structures et des modalités capables de réaliser les différentes activités de l'entreprise. Elle comprend un ensemble d'individus dans une structure régulée, cette structure est dotée d'un système de communication permettant de faciliter l'information. L'organisation a été élaborée pour répondre à certains besoins et attentes ou dans le but d'atteindre des objectifs déterminés.

#### **6.2.1.3. Les systèmes de gestion**

Il s'agit d'un ensemble de dispositifs, permettant à l'entreprise d'affecter des ressources, de mesurer les résultats et d'organiser la coordination. Ainsi ils assurent le développement de l'entreprise et sa pérennité, ils aident les dirigeants à faire converger les actions individuelles des salariés et s'assurer de la réalisation des objectifs.

#### **6.2.1.4. Les outils**

Une entreprise est une entité mue par un projet dans un domaine donné, elle regroupe ce que l'on appelle un ensemble institutionnel qu'on devrait gérer. Par ailleurs, ces contraintes donnent naissance à d'autres contraintes de divers sortes et pour y répondre, de différents outils ont été déployés, ces derniers concernent les outils techniques et informatiques mis à disposition pour gérer et produire.

### 6.2.1.5. Les pratiques

Il s'agit du savoir-faire et des manières de faire qui sont opérationnelles pour la réalisation de l'activité, ces dernières peuvent concerner de différents domaines à savoir : le commercial, la gestion, ou la production qui sont susceptibles d'évoluer. Toutefois, les pratiques peuvent être modifiées s'il y a l'intégration de plusieurs démarches, généralement celles qualités.

### 6.2.1.6. La culture

Il est important de noter que la culture de l'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs, de rites, de symboles et de mythes qui modifient les comportements des membres de l'organisation. La culture d'entreprise est subie, et elle résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture, cela dit ces dernières années nous avons constaté une évolution des valeurs même quand on parle de grandes entreprises.

## 6.2.2. Les Facteurs externes

Dans la majorité des cas, les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel vit l'organisation, ou alors à l'ensemble des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent ou évoluent au fil du temps ; le marché, la concurrence, l'innovation technologique, la modification de l'actionnariat, l'évolution de la législation et la réglementation, l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

Les deux auteurs à avoir mis l'accent sur les facteurs externes sont Grouad et Meston en définissant six (6) principaux éléments à absolument prendre en compte : le marché, la concurrence, l'innovation technologique, la modification de l'actionnariat, l'évolution de la législation et de la réglementation, l'évolution de la société, des modes de vies, et des modes de penser.

### 6.2.2.1. Le marché

Il s'agit de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, et où se rencontre l'offre et la demande. Ainsi les consommateurs, ou les acheteurs actuels ou potentiels influent sur l'entreprise, ceci voudrait dire qu'avec ces évolutions les contraignant à s'adapter. Cette dernière devrait répondre aux besoins et aux attentes, sous peine de voir les acheteurs se

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

détourner d'elle. Ces évolutions peuvent être faites sur plusieurs éléments à savoir : les produits, les services offerts, le prix, la manière avec laquelle les produits sont distribués, et le niveau de qualité que l'entreprise ne peut atteindre qu'avec des changements importants.

### **6.2.2.2. La concurrence**

On aperçoit la concurrence quand on décrit une structure du marché où les acheteurs et les vendeurs sont en nombre suffisant pour qu'aucun n'ait le pouvoir d'influence sur le prix. Il s'agit là de l'un des facteurs qui conduit fréquemment l'entreprise à changer, les mouvements des concurrents remettent en question la position de l'entreprise, ces mouvements peuvent être : le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation de différents canaux de distribution, l'amélioration des méthodes de production, et la mise en œuvre d'une nouvelle technologie. Tous ces éléments poussent l'entreprise à réagir si elle estime que ces éléments renforcent sa position et affaiblissent ses concurrents.

### **6.2.2.3. L'innovation technologique**

Considérée comme un accélérateur de croissance, ce facteur donne lieu à un nouveau mode de production en incluant une nouvelle organisation, elle a une grande importance car c'est l'une des causes du changement. Les innovations permettent des améliorations qui rendent obsolètes les manières de faire, les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations ne donnent pas le choix aux organisations et les forcent à changer.

### **6.2.2.4. La modification de l'actionnariat**

Concept évoqué par Grouard, c'est une cause du changement qui débouche dans la majorité des cas à un changement radical. Ce changement radical peut être provoqué par la modification des objectifs fixés de l'entreprise et de ses dirigeants, particulièrement au niveau des performances financières. D'ailleurs l'exigence d'une meilleure rentabilité crée des bouleversements importants.

### **6.2.2.5. L'évolution de la législation et de la réglementation**

En modifiant les contraintes qui pèsent sur l'entreprise, l'influence de cette dernière exerce une modification de l'environnement, ce phénomène peut ainsi emmener les entreprises à effectuer un changement.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

### 6.2.2.6. L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser

La société ne cesse d'évoluer avec toutes les innovations qui lui sont imposées. Il en est du même sort pour les entreprises et organisations, ces dernières sont soumises à ces évolutions, elles ne peuvent pas être décalées ou en retard avec la société et doivent évoluer avec elle. C'est la seule chose qui pourra lui assurer sa pérennité et sa longévité sur le moyen et le long terme.

Ainsi, Pour comprendre le changement et ce qui conduit les organisations à changer il faut bien identifier les facteurs internes et externes, car ils constituent des événements déclencheurs du changement.

**Tableau N°02 : Les principaux facteurs internes et externes à retenir du changement organisationnel**

Facteurs internes.	Facteurs externes.
Stratégie (cout et différenciation)	Le marché
Organisation (centralisation et décentralisation)	La concurrence
Système de gestion.	Les innovations technologiques
Pratiques et culture.	L'évolution de la législation de la réglementation. La modification de l'actionnariat. L'évolution des sociétés et des modes de vies.

Source : Conçu par nos soins à titre d'un ouvrage ou d'une revue de littérature.

## Section 2 : Le processus, les modes et les résistances au changement organisationnel

Pour justifier davantage les facteurs déclencheurs du changement, nous reviendront sur le fait que la vie d'une entreprise n'est jamais tranquille et ce pour plusieurs raisons. D'abord, la finalité d'une organisation réside davantage dans ce qu'elle espère faire ou atteindre, que dans ce qu'elle est à l'instant t, d'ailleurs ce caractère qualifié de dynamique l'oblige à privilégier la finalité, et à adapter en permanence les moyens pour l'obtention de cette dernière. Ensuite il est important de noter que l'entreprise n'est pas un ensemble indépendant sans relation avec son environnement, mais d'une composante qui interagit avec celui-ci, d'ailleurs ça se traduit par des évolutions technologiques, des réglementations et des évolutions de la demande. Enfin la dernière raison, est le fait qu'une entreprise est un collectif dont les propriétés sont différentes. L'ensemble de ses raisons inscrit l'entreprise dans une spirale de changement qui fait que chaque action est une forme de transformation, et pour mieux comprendre cette logique dynamique ou comme Meston (1998) l'appelle « la réaction », nous allons appréhender au long de cette section comment s'effectue l'assimilation du changement organisationnel chez l'individu, en passant par son processus, ses modes et ses résistances.

### 1. Le processus du changement organisationnel

La compréhension du processus du changement organisationnel passera par les modèles de Lewin et Colerette, en effet ces derniers ont ciblé le plus cette notion en énumérant chacun de leur côté les différentes étapes de ce processus.

#### 1.1. Le modèle de Kurt LEWIN<sup>32</sup>

Kurt Lewin (1992) a contribué à la compréhension de la notion du processus du changement organisationnel de manière indéniable. Son modèle est dans la majorité des ouvrages traitant le changement organisationnel et sa conduite. Il s'attarde sur les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation. Son modèle se divise en trois (3) étapes : le dégel, la transition, et le regèle.

---

<sup>32</sup>AUTISSIER.D, DERUMEZ.I et VAS.A « Conduite de changement : Concept clés 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs » Edition DUNOD, Paris, 2018, P147-155.

## 1.1.1. Le dégel

Etant la première phase du modèle de Lewin, elle correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes, et des perceptions des acteurs de l'entreprise que celle-ci soit d'une façon volontaire ou non. Cette étape reflète la prise en conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une situation future synonyme de progrès. Cela dit, la prise en conscience ne veut pas dire que le changement est déjà acquis, oui ! Il ne se limite pas seulement à l'abandon des anciens comportements, des attitudes ou des perceptions comme nous l'avons dit précédemment, mais il s'oppose également à l'acquisition de nouvelles manières de faire.

## 1.1.2. La transition

Cette deuxième étape correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes, et à l'adoption de nouveaux comportements. Dans cette phase les individus investissent l'essentiel de leur énergie, Lewin traduit la période d'apprentissage et de transition par quatre (4) autres phases : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite, et l'expérimentation active.

- L'expérience concrète : qui consiste essentiellement à entrer en contact avec les faits, la situation. Cette rencontre peut faire émerger un problème ou une question à laquelle l'individu a le désir de trouver une réponse.
- Deuxième phase, est « l'observation réfléchie ». Il fait des observations et y réfléchit en les considérant sous différents angles.
- Troisième phase, est la « conceptualisation abstraite ». Il établit des liens de cause à effet entre les éléments de la situation vécue et observée. Il tente de construire des éléments conceptuels, il cherche à assimiler à créer des concepts, des modèles théoriques intégrateurs.
- La quatrième phase est « l'expérimentation active ». L'individu confronte ses conceptions théoriques avec la réalité. Cette dernière phase peut le conduire à vivre une autre expérience qui relance la boucle.

## 1.1.3. Le regel

C'est l'étape où le changement organisationnel est mis en place, ce dernier sera intégré de manière spontanée dans les nouvelles organisations de travail des entreprises. Ainsi, les nouvelles attitudes, valeurs, comportement commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

### 1.2. Le modèle de P COLERETTE<sup>33</sup>

Dans la continuité des travaux de Lewin, Colerette (1996) propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement organisationnel pour pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils le vivent, ou s'y adaptent. C'est pourquoi, le modèle de Colerette explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement est en cours.

Le modèle proposé par cet auteur comprend quatre (4) phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction, et l'intégration. Ces dernières rejoignent les phases proposées par Lewin. D'ailleurs nous allons voir dans ce qui va suivre que la majeure partie de la désintégration, et toute la reconstruction se déroule pendant la transition.

#### 1.2.1. L'éveil

Elle représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non de l'attention aux pressions en présence. Il s'agira ainsi d'une opération de triage. L'individu au sein de l'organisation accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque cet individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

#### 1.2.2. La désintégration

Cette étape consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation, et des pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Par ailleurs, la désintégration ne conduit pas systématiquement au changement. Ce qui suscite le changement sont plus la phase de l'éveil et d'amorce de désintégration.

Pendant cette période, les membres de l'organisation commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent d'être réceptifs ou réfractaires, d'ailleurs c'est à ce moment que les alliances et les coalitions commencent à se former entre les groupes.

La période de désintégration est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété, c'est là où il y a plus de questions et de réponses, et où les individus ressentent à la fois de la méfiance et de l'espoir, d'enthousiasme et d'exaspération.

---

<sup>33</sup> Colerette.P « Le Pilotage du Changement » édition Presse Québec, Québec, 1996, P249-253.

## **1.2.3. La reconstruction**

Durant cette étape, les individus se mettent à chercher de nouvelles significations qui vont les aider à réagir de manière professionnelle et satisfaisante aux situations les plus imprévisibles qui se présentent. Ces derniers s'approprient de nouvelles manières de faire leurs permettant de construire leur propre perception du monde.

Cette phase déroule concurremment avec celle de la désintégration, mais ce n'est en aucun cas l'étape du choix final.

## **1.2.4. L'intégration**

Cette étape correspond à celle du regel dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, de nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, en effet elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais partie des habitudes des acteurs.

Cela dit, nous ne pouvons pas parler de modèles du processus de changement sans citer ou identifier les dimensions du changement organisationnel. Cette identification contribue à la compréhension de la moindre performance lorsqu'on l'effectue au sein d'une entreprise.

## **1.3. Les dimensions du changement organisationnel**

Nous allons nous pencher sur les travaux de Grouad et Meston<sup>34</sup> pour identifier les dimensions les plus adéquates qui influent le processus du changement organisationnel. Ces derniers ont mis l'accent sur trois (3) dimensions : la profondeur, la rapidité, et les modes d'impositions.

### **1.3.1. La profondeur du changement**

Elle est étroitement reliée à la manière dont elle affecte la réalité organisationnelle. D'ailleurs, nous ne pouvons pas parler de la profondeur du changement sans citer les deux (2) pôles, à savoir : le changement superficiel, ou le changement en profondeur.

D'après ces deux auteurs, le changement superficiel est un petit changement continuuel ayant un rôle important et essentiel, il ne doit pas être considéré comme un sous changement

---

<sup>34</sup> GROUARD.B et MESTON.F Op.cit , 1998, P162.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

ou celui de second ordre. Il a l'avantage d'être facile à opérer avec des conséquences moins lourdes en cas d'échec avec des couts limitées.

Le changement en profondeur quant à lui opère des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement au changement superficiel, il est couteux et provoque des bouleversements majeurs sur plusieurs plans (stratégiques, structurels, ressources humaines ou culturels).

### 1.3.2. La rapidité du changement

Elle a une unité de mesure, et c'est la combinaison entre la durée et la profondeur du changement. Cette dimension permet de prendre conscience du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer et s'habituer à un projet de changement.

Cela dit la durée du changement doit être la plus courte possible pour maintenir la compétitivité de l'entreprise, mais également pour deux (2) raisons internes :

- Réduire la période de mobilisation forte et indispensable des ressources de l'entreprise sur le processus de changement, qui distrait les acteurs de leurs activités ;
- Eviter la perte d'implication des individus concernés et le développement du scepticisme à cause d'une durée trop longue, qui provoque l'essoufflement du processus du changement et diminue fortement la probabilité de le voir se réaliser comme prévu.

### 1.3.3. Les modes d'impositions du changement

Dans la majorité des cas, les modes d'impositions sont initiés par la haute direction, ou alors imposés par certains intérêts contradictoires, l'opposé du changement imposé que l'on a vu lors de la première section. On trouve le changement consensuel qui privilégie selon Berdoux (2011) la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

En définitive, le changement avec consensus correspond aux situations où les responsables s'efforcent de convaincre les acteurs concernés de l'intérêt du changement et d'obtenir leur adhésion avant de le lancer. L'intérêt d'une telle démarche est de renforcer les chances de succès du changement grâce à une mobilisation rapide et une participation forte des acteurs. Ce mode consensuel s'applique bien dans les cas où l'adhésion forte des salariés est indispensable à la réussite du changement comme par exemple l'aménagement du temps

# Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

de travail ou l'évolution du système d'avancement. Si l'adhésion des acteurs n'est pas obtenue, il est alors possible que les responsables soient obligés de renoncer à engager le changement, provisoirement ou définitivement.

## **2. Les modes du changement organisationnel**

A l'aide de l'ouvrage de Paille<sup>35</sup>(2003), nous avons pu distinguer et synthétiser les modes du changement organisationnel. Ils sont trois (3) : la réorganisation, la restructuration, et le réengineering, ils seront présentés ci-dessous :

### **2.1. La réorganisation du travail**

Pour mieux comprendre la notion de réorganisation de travail, nous allons nous pencher sur les modèles de Lapointe. Selon cet auteur, pour pouvoir définir la notion de réorganisation de travail, il faut passer par deux (2) autres dimensions : le travail prescrit, et le travail réel.

### **2.2. Le travail préinscrit**

Le travail préinscrit est la description de ce qui doit être fait par un collaborateur, ceci voudrait dire qu'il faudrait intégrer les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail. Ainsi diviser le travail suppose de faire au préalable une analyse approfondie des différentes tâches qui les structurent.

### **2.3. Le travail réel**

Le travail réel correspond à ce que font les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service. De ce fait, il s'agit donc de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de sa performance, et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles.

Toutefois, si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion du travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réel du travail, qui livre des définitions différentes. D'ailleurs deux propositions seront particulièrement retenues, lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, son collègue Dejourn (1993) propose pour sa part à

---

<sup>35</sup> PAILLE.P « Changement organisationnel et Mobilisation des ressources humaines » édition Hmmathan, Paris, 2003, P105-107.

l'aborder selon deux (2) autres dimensions à savoir : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

### **2.4. La réorganisation de la stratégie**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, Lapointe (1991) aborde la réorganisation en se concentrant essentiellement sur l'environnement interne de l'entreprise, en effet il s'agit plus d'un remodelage. Dans cette nouvelle perspective de la stratégie, les dimensions concernées par la réorganisation intéressent pour une large part les ressources humaines.

Pour appuyer nos propos, nous allons passer en revue l'ouvrage de Probst (1992). La réorganisation selon lui change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, d'ailleurs nous retrouvons dans sa théorie plusieurs facteurs de changement qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture de l'entreprise, la configuration et de la restructuration.

#### **2.4.1. La technologie**

L'une des variables récurrente des problématiques du changement. L'évolution des technologies suppose et inclue une évolution des techniques et des pratiques de l'emploi, de ce fait, pour l'auteur la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter les structures de cette dernière aux mutations externes de la technologie, de préparer ces structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent de profondes modifications futures.

#### **2.4.2. La stratégie**

La réorganisation de l'entreprise est une nécessité et s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentales différentes de celles suivies jusqu'à présent par.

De plus, elle se doit de se doter de structures flexibles en vue des stratégies pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.

### 2.4.3. La culture de l'entreprise

La culture d'une entreprise peut être considérée comme un facteur de réorganisation du travail. La culture présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut pas maîtriser de manière directe. Abraham (1992) a abordé ces variables en les énumérant sous trois facettes. D'abord *la fonction de régulation* qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures, la culture permettrait ainsi à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle. Ensuite nous avons *la fonction d'uniformisation* par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité avec des règles préétablis. Enfin *une fonction d'intégration* qui permet à tout individu au sein de l'organisation de trouver sa place et crée un sentiment d'appartenance.

### 2.4.4. La configuration

Selon le même auteur Probst<sup>36</sup> (1997), on parle d'une réorganisation indispensable lorsqu'il y a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Cela dit lorsqu'il est question de configuration, la réorganisation s'impose lorsque cette dernière ne convient plus à l'entreprise, ou si on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale du comportement, et enfin si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

## 2.5. La restructuration

Pour mieux comprendre le concept de restructuration, nous nous sommes penchés sur les travaux de Freeman et Cameron (1993), ainsi que Louart (1995), tous les trois spécialistes dans l'accompagnement des changements organisationnels en appliquant les pratiques et les outils qu'il faut à la place qu'il faut.

Le phénomène de restructuration est connu pour « souffrir » de ce que l'on appelle, un excès de médiation, qui attire le plus souvent la limitation des principes aux seuls plans sociaux. Freeman et Cameron aborde la restructuration comme un processus qui comprend trois (3) éléments majeurs ; D'abord une intention et une démarche qui est censée lui donner

---

<sup>36</sup> PROBST.A « Organisation et Management » édition Organisation, Paris, 1997. P54.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

un corps dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise.

Ensuite, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et enfin la restructuration procure à l'entreprise un nouvel aménagement de l'organisation et du travail.

Quant à Louart (1996)<sup>37</sup>, il stipule que trois (3) facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. Il appréhende la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les entreprises, elles apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter, ensuite la rapidité des transactions économiques des entreprises, qui doivent se doter de deux (2) caractéristiques à savoir : la flexibilité et l'anticipation.

Enfin, l'accroissement qualitatif ou quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations qu'elles soient humaines, informationnelles, ou technologiques.

En définitive il leur faut une adaptation permanente. La restructuration d'une organisation doit être en fonction de son environnement, cette dernière inclue des stratégies en amont pour affronter les situations les plus imprévisibles.

Pour mieux comprendre ces stratégies nous allons les illustrer selon la théorie de Witt.

### 2.5.1. Les stratégies de restructuration

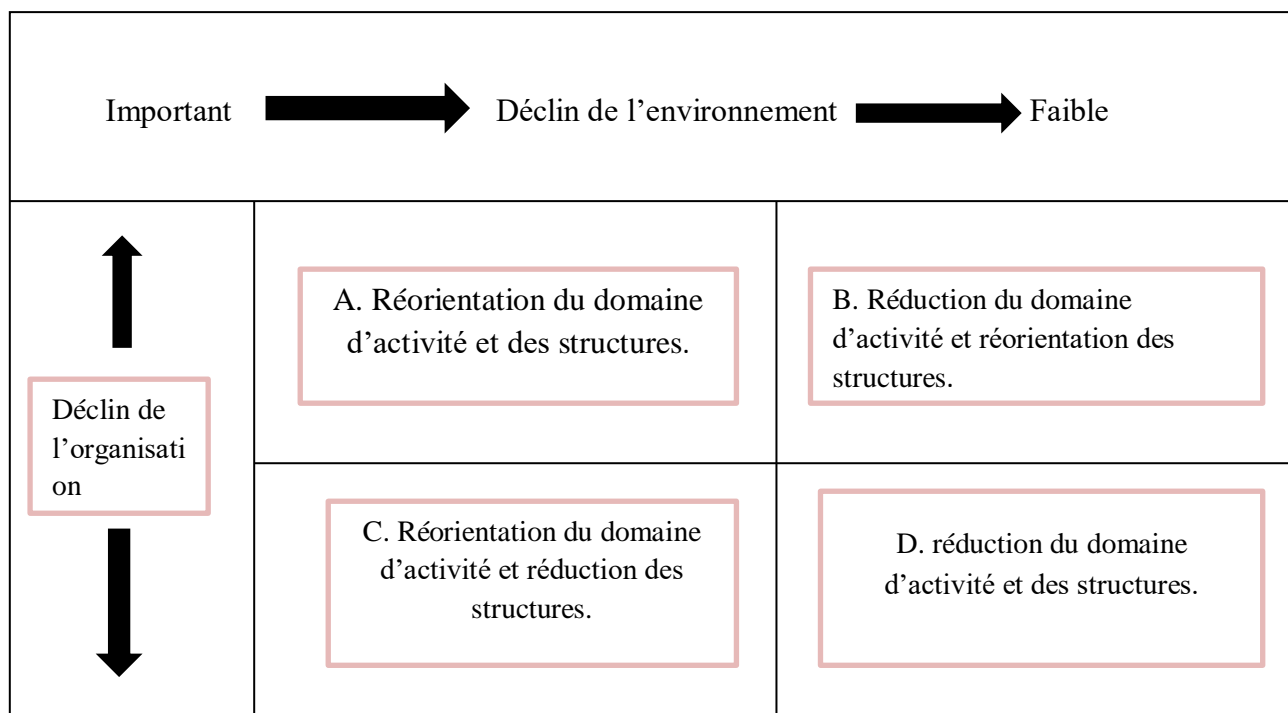
Selon Witt (1993) le processus de restructuration fait appelle a deux (2) combinaisons : celle de la réduction OU la réorientation de structure du domaine d'activité de l'organisation ou alors, la réduction ET la réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation, en vue d'augmenter ses performances. Ainsi pour mieux cerner les stratégies de construction, Will les a illustrés dans une matrice : la stratégie de consolidation des actifs, la stratégie de consolidation du domaine d'activité, la stratégie de consolidation des positions commerciales, la stratégie d'efficience par accroissement des profits.

---

<sup>37</sup> LOUART.V« Business Management Consulting » Edition Hammathan, Paris, 1995, P63-75.

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

**Tableau N°03 : Les stratégies de restructuration selon R.I Witt**



Source : PAILLE.P « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », édition Hammathan, Paris, 2003 p.110

- La restructuration de type A concerné des entreprises en déclin qui évoluent dans des environnements en déclin, c'est une situation qui se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration des stratégies de consolidation des actifs.
- La restructuration de type B concerne les organisations en perte de vitesse et qui évoluent dans des environnements porteurs, la stratégie est donc réorientée vers la consolidation du domaine d'activité de l'entreprise et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.
- La restructuration de type C regroupe des organisations qui au déclin de l'environnement ont une position de leader, la situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines d'activités maîtrisé par ces dernières- La --
- La restructuration de type D correspond aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche d'un maximum d'effcience par un accroissement des profits.

### 2.5.2. Le réengineering

Ce sont Hammer et Champy (1993) qui introduisent pour la première fois la notion du réengineering en insistant principalement sur le concept du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon les auteurs, elle consiste en une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques qui constituent aujourd'hui les couts, la qualité, le service, ou la rapidité, en bref tout ce qui fera qu'une organisation est concurrente.

Pour Gelinier (1993) le réengineering s'apparente à une réécriture fondamentale des processus de l'entreprise dans l'objectif d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables.

Par ailleurs, ce changement radical peut être assimilé à d'autres modes de changement, si on revenait à la définition de Hammer et Champy. Le réengineering ne doit pas être considéré comme une restructuration, c'est simplement une réduction des capacités de production destinée à s'adapter à une demande beaucoup plus faible. En définitive on dira que la notion du réengineering est celui de faire plus en augmentant des volumes de production, avec le moins de ressources possible.

Pour conclure on résumera les trois (3) modes en disant que la réorganisation du travail ou de la stratégie touche uniquement les ressources humaines, tant dis que la restructuration modifie la structure même de l'entreprise, et elle a pour but de perfectionner et d'adapter l'entreprise à son environnement. Enfin le réengineering qui aborde plus le sujet d'un changement radical qui remet en cause et qui redéfinit radicalement les processus opérationnels. Ce type de changement à une finalité précise et concise : gagner sur tout ce qui est qualité, couts et services.

Les modes que l'on vient d'aborder démontre que le changement est un projet long et suscite d'inévitables résistances. En effet, ce projet ne se limite pas seulement à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs.

### 3. Les caractéristiques et les forces du changement organisationnel

Le changement organisationnel est quand la tête va trop vite mais que les jambes ne suivent pas. Ses caractéristiques et ses forces aident à sa compréhension et à son appréhension. Pour mieux comprendre les caractéristiques du changement organisationnel, nous allons exposer les travaux de Giroud (2011), pour ce qui est des forces, nous avons fait un bref résumé de tout ce que l'on a pu trouver dans les ouvrages.

#### 3.1. Les caractéristiques du changement organisationnel

Giroux (1991)<sup>38</sup> les résume sous trois (3) variables : l'étendu, la profondeur et le rythme du changement organisationnel.

##### 3.1.1. En fonction de l'étendu

Il correspond aux fonctions et aux services qu'il est susceptible de touché. L'ampleur de ce changement peut être globale, autrement dit, son impact est sur l'ensemble de l'entreprise comme une restructuration qui nécessite une ressource importante, ou partielle car elle porte uniquement sur une petite entité de l'organisation.

##### 3.1.2. une ampleur globale

Comme nous l'avons dit précédemment, il touche toutes les activités de l'entreprise allant du top management et en visant une modification interne et externe. Ce type de changement ne se dissocie pas du changement stratégique.

##### 3.1.3. Une ampleur partielle

Le changement touche seulement une partie de l'organisation, il ne touche pas à sa stratégie, son but est d'améliorer de façon considérable la structure de l'organisation, mais il reste insuffisant pour une meilleure performance d'une entreprise.

#### 3.2. En fonction de la profondeur du changement

Il caractérise la manière avec laquelle le changement stimule la réalité de l'entreprise. Ce dernier est soit profond ou superficiel.

---

<sup>38</sup> GIROUD.L « La gestion du changement stratégique » édition Gestion, Marseille, 2011, P38.

### **3.2.1. Un changement majeur**

Il marque une rupture avec le passé, car il transforme de manière radicale les composantes de l'entreprise. En effet, il modifie plusieurs fonctions à savoir : la stratégie, les processus, la performance, et la culture organisationnelle, dans l'ambition d'apporter un nouvel équilibre.

### **3.2.2. Un changement marginal**

Il s'attaque de manière légère à l'entreprise au contenu de son processus et aux missions de la situation actuelle de l'organisme.

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

L'importance de cette variable est pertinente, elle est responsable de l'accélération ou la stagnation de l'entreprise, le changement peut être lent ou rapide

#### **3.3.1. Un changement lent**

Il s'agit d'une démarche graduelle qui assure par la suite un nouvel équilibre, on la dit précédemment, ses conséquences ne sont pas irréversibles.

#### **3.3.2. Un changement rapide**

Concernant un redressement et une révolution contre une situation passée.

En définitive, avant un projet de changement il faut bien analyser la situation de l'entreprise, tous les changements ne sont pas appréhender de la même manière et de ce fait, ce dernier doit être pris avec beaucoup de précaution mesurant tout risque pris.

### **3.4. Les forces du changement organisationnel**

Il est important de noter que pour réussir un projet de changement, l'adhésion des différents acteurs est primordiale. En effet, le fait de les impliquer ne suscite peu ou pas de résistances, et pour minimiser le plus possible ces dernières, les théoriciens préconisent la création d'un effet de groupe, pour renforcer un tel dispositif, le diagnostic des états actuels et l'évaluation du niveau d'adaptabilité de l'entreprise est indispensable à étudier. Par la même

## Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

occasion cette étude<sup>39</sup> à permis de mettre l'accent sur les forces que peut favoriser le changement, elles sont quatre (4) : les salariés, les coutumes au changement, la gestion des jeux de pouvoir, et les cadres hiérarchique.

### 3.4.1. Les salariés comme première force

Ils sont une partie prenante du changement, c'est ces derniers qui le portent de manière directe. C'est pourquoi, leurs bien-être est un facteur qu'il faut prendre en compte en vue du nombre, de l'engagement, de l'ancienneté et des compétences. Ces derniers constituent une force car comme nous l'avons dit précédemment, des personnes qui acceptent et adhèrent le changement sont les moins susceptibles d'y résister. Pour une réussite quasi sûre d'un projet de changement, l'adhésion des salariés est plus que nécessaire.

### 3.4.2. Les coutumes au changement dans les entreprises

Avant de se lancer sur un projet de changement, il est impératif de savoir sur quelle valeur s'appuie la ressource humaine, l'importance de cette information permet de mieux gérer leurs réactions, qui servir de levier pour la conduite de changement surtout dans la communication.

### 3.4.3. La gestion des jeux de pouvoirs

Cette gestion se fait sur la base des rapports écrits émanant du personnel, et ce vis-à-vis des collaborateurs ou des supérieurs hiérarchiques. Ces rapports permettent de tirer des résultats pour orienter le plan stratégique, il se base essentiellement sur le système de répartition dans l'organisation qui peut être centralisé ou décentralisé, et sur le fondement d'une communication de la part de la direction. Il en découle :

- Une vision perspicace de l'avenir de l'entreprise
- Un renseignement sur l'impact des actions dans le temps
- Une affirmation sur la nécessité du changement
- Souligner l'importance de l'effort collectif.

---

<sup>39</sup> TONEAUX.G « Les résistances au changement » Revue Gestion des Science des organisations n°67, Paris, 2005, P 94-103.

### 3.4.4. Les cadres hiérarchiques

Ils exercent une pression positive sur les équipes, d'où leurs implications dans le processus de changement. Ces derniers doivent bien communiquer car ils représentent le seul lien entre la direction et les collaborateurs, ces derniers veillent à :

- Faire participer les membres du personnel ;
- Affirmer la volonté à entreprendre un projet de changement ;
- Former et accompagner le personnel ;
- Communiquer pendant le processus de changement.

### 4. Les réactions et les inerties face au changement

Un changement est celui de faire le deuil d'une situation qui appartient au passé. Dans le cadre de notre travail, nous sommes dans une optique où l'on sait ce que l'on va perdre, alors qu'on ignore encore ce que l'on aura.

Le changement est synonyme d'une éventuelle évolution, l'évolution impact l'entreprise en tant qu'entité de manière individuelle, car chaque membre voit ses repères modifiés, mais aussi de manière collective ou organisationnelle, car ce dernier peut toucher à tous les services de la société en commençant par la hiérarchie, et en passant par les modes de fonctionnement organisationnels.

Toutes ses modifications ne mènent pas la vie facile aux organisations. En effet, sur le court et le moyen terme celles-ci font face à des réticences, car les salariées continueront de chercher un équilibre. Cette quête d'équilibre a pour conséquence, une résistance à toute forme de changement, et dans un cadre où les membres pensent avant tout à leur bien-être, ils se rassurent en affirmant que rien ne changera dans leur quotidien.

Pour limiter ces inerties il est essentiel de préparer le changement en amont de manière à impliquer le plus possible les collaborateurs. Ce sont les premiers à porter le changement, et à le subir, ils sont une partie prenante importante, et leurs donner toutes les clés nécessaires à une compréhension optimale du changement et les accompagner tout au long du processus est une initiative stratégique très recommandée<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> AUTISSIER.D « Management des organisations » édition Dunod, Paris, 2004, P105.

### 4.1. Les causes communes des résistances au changement

Les résistances peuvent être de différentes natures, nous le verrons plus en détail dans le chapitre 2.

Il est important de les identifier. Dans un premier temps, nous comptons, les causes qui sont intimement liées à l'individu, à sa personnalité et connaissance, ainsi que ses croyances et à son mode de fonctionnement. Dans la majorité des cas l'individu résiste car :

Il a des acquis sociaux dont des avantages offerts par l'entreprise et dont il ne veut pas s'en défaire.

Un mode de fonctionnement compliqué à faire communiquer en raison du manque de flexibilité de certains salariés à changer des routines standardisées.

La prise en considération des craintes de l'individu sont des éléments essentiels à la réussite du projet, d'ailleurs la devise est : Ecoutez, négociez, rassurez, et impliquer. Toutes ces procédures doivent se faire en amont afin que le changement soit celui de tous, non d'une seule partie des membres de l'organisation.

Dans un second temps, nous avons les causes qui sont liées aux normes, en effet, la pensée que l'on tire de la culture d'une entreprise nous donne ce que l'on appelle un climat d'appartenance.

Le changement pose problème car les individus ne se sentent pas à leurs places, ils considèrent que c'est une perte de temps et d'énergies, et fournir une autre énergie est visiblement une dynamique que certains ne sont pas prêts de donner sous peine d'avoir des surcoûts inutiles, en mettant des sommes astronomiques dans les innovations et les nouvelles technologies ou une complication organisationnelle car la réorganisation complique la communication, c'est les raisons pour lesquelles les normes établissent un cadre et constituent un obstacle au changement.

# Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement

---

## Conclusion

Dans un environnement en perpétuel changement, où les technologies et les innovations connaissent une avancée spectaculaire, l'entreprise est obligée de changer pour un maximum de profit et de rentabilité, il est de ce fait inévitable.

Cela dit, Nous changeons quand la situation organisationnelle n'est plus adéquate en vue des progrès de l'environnement extérieur et du positionnement de concurrents.

Dans ce chapitre, nous avons discuté les différentes définitions du changement et du changement organisationnelle en passant par : ses formes, ses forces, ses causes et ses caractéristiques. De plus, nous avons passé en revue de manière brève les réactions et les inerties au changement. Toutefois, nous les verrons plus en détails dans le deuxième (2) chapitre.

La conduite et l'accompagnement du changement organisationnel en amont serait notre principale problématique dans ce qui suit. Ainsi, après avoir mis en place un projet de changement, comment allons-nous le communiquer.

**CHAPITRE 02 : L'impact du changement organisationnel  
sur le comportement du consommateur**

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### **Introduction**

L'organisation est animée par ses projets et ses aspirations. A vrai dire, ces derniers sont l'expression d'un désir, d'une volonté et d'une ambition. Il est un besoin et une nécessité d'une situation futur qui est plus que souhaité. Cela dit, l'environnement actuel ne donne aucun répit aux entreprises et ce, quelle qu'elle soit son domaine d'activité. En effet, aujourd'hui une entreprise qui se permet de se dispenser de tout projet, prend le risque de voir tous ses atouts concurrentiels disparaître petit à petit (sa crédibilité, sa rentabilité, et son efficience) par son immobilisme face à la prolifération des innovations concurrentes.

Le précédent chapitre nous a démontré la complexité d'adaptation des nouveaux projets, et les réticences qu'ils suscitent chez les membres de l'organisation. Ainsi Nous allons voir au sein de ce chapitre la manière avec laquelle ces dernières sont désamorçées, et comment est-ce que le projet en question doit être accompagné, ou conduit.

# Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

## Section 01 : L'approche de la conduite du changement dans l'entreprise

Les finalités du changement organisationnel ne se réalisent pas en une seule et grande démarche, en effet, il s'agit d'un processus continu que l'on se doit de respecter pour mieux gérer toutes les contraintes. Autissier et Moutot (2013) parlent d'une multitude de petites actions qui incarnent un projet de changement<sup>1</sup>.

Il est vrai que le changement se décide par le top management, mais sa construction ne se fait nulle part ailleurs que sur les terrains avec les principaux intéressés. L'accompagnement de ces actions consiste à penser et déployer des dispositifs d'aides aux bénéficiaires du changement, chaque bénéficiaire va réaliser à son échelle le changement poursuivi, en lien avec un projet plus général.

### 1. Le concept de conduite de changement

La conduite de changement est une technique de gestion qui est apparue avec les grands projets informatiques il y a une dizaine d'années. Pour une fois, dans les nouveaux projets de systèmes d'informations, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communications et de formations, regroupées sous l'appellation de conduite de changement.

La communication et la formations sont ce que l'on appelle des leviers, et ces derniers ont été complété par des études et des plans d'accompagnement de transformations avec l'objectif, d'accroître la réussite des entreprises. En réponse à un environnement économique, technologique et concurrentiel, les organisations s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformations des pratiques<sup>2</sup>.

#### 1.1. Définitions de la conduite de changement

Il convient de distinguer le changement et la conduite du changement.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement. Les termes varient d'un théoricien à un autre, mais la notion et le sens de ce concept reste le même, voici les définitions de la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise selon plusieurs auteurs

---

<sup>1</sup> AUTISSIER.D et MOUTOT M-J « La boîte à outils de la conduite de changement » édition 3 DUNOD, Paris, 2013 P.45.

<sup>2</sup>D.AUTISSIER et MOUTOT M-J « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2007, P.1.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

- « *La conduite de changement est une démarche qui vise à accompagner les acteurs d'une organisation dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires à son adaptation face à l'évolution de son environnement interne et externe* »<sup>3</sup>.
- « *La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va dans la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans les conditions optimales de réussite* »<sup>4</sup>.
- « *La conduite du changement ou accompagnement au changement vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non* »<sup>5</sup>.
- « *La conduite de changement c'est anticiper, préparer, provoquer, initier, d'adapter accompagner et évaluer* »<sup>6</sup>.

Il existe deux autres définitions que nous trouvons très pertinentes, et qui se rapprochent plus de notre cadre de travail, à savoir :

- « *La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible* »<sup>7</sup>.
- « *La conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit*

---

<sup>3</sup>LAWRENCE P.R et LORSH J-M « Adapter les structures de l'entreprise » édition d'Organisation, Paris, 1973, P202.

<sup>4</sup> AIDOU M.F « appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel » revue Organisation & Travail, volume 8 N°3, Paris, 2020, P.147.

<sup>5</sup> AUBELLE.V et E.KERROUCH « La Décentralisation » édition La documentation française, Paris, 2012, P33.

<sup>6</sup>ARGYRIS.C « Personality and Organisation » édition Harper et Row, New York, 1957 ? P83.

<sup>7</sup>TENEAU.G « La résistance au changement organisationnel : sociocognitives » édition l'HARMOHAN, Paris, 2005 P.31.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

*accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »<sup>8</sup>.*

En définitive, la conduite de changement se généralise comme une pratique managériale qui accompagne des projets informatiques et organisationnels. Elle est présente de manière récurrente dans le discours des responsables ou des dirigeants qui font référence aux projets de transformations, d'évolution et d'adaptation, avec les difficultés qu'il y a à rendre ces notions opérationnelles et applicables à des modes de fonctionnement complexes.

Par ailleurs, son objectif est simple, il consiste à créer un lien méthodologiques entre la volonté de changement, sa mise en œuvre et son apport à la compétitivité de l'entreprise, c'est ce que nous allons voir par la suite dans ce chapitre.

### **2. Les modèles de conduite de changement**

Il y a eu un temps où l'accompagnement des projets est assimilé aux tâches administratives purement formelles et à l'organisation d'actions de formations et de communication regroupé sous un seul concept appelé « gestion de projet ». Les dirigeants faisaient appel à la conduite de changement seulement pour comprendre l'origine des résistances au sein des groupes afin de les traiter. Pour résumer, elle était réservée aux missions sociologiques.

La conduite du changement est apparue au début des années 1990. Elle est été initiée avec le développement des grands cabinets de progiciel d'entreprise, d'ailleurs, Andersen Consulting a été le premier cabinet à avoir utilisé ce concept pour développer à grande échelle, une réelle approche consulting structurée autour de l'analyse et de la modélisation de l'impact du projet de changement.<sup>9</sup>

Par ailleurs, il est connu que changer la routine des membres de l'organisation bouleverse leurs habitudes de travail, de plus, ils ne perçoivent pas spécialement l'utilité de ce changement. C'est dans cette optique qu'interviennent les modèles ou les stratégies de conduite de changement, afin de promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des différents membres de l'organisation.

---

<sup>8</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J « conduit de changement : concept clés » 2eme édition, DUNOD, Paris, 2014, P.97.

<sup>9</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J « pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à la pratique » édition DUNOD, Paris, 2003, P.6.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Pour mieux cerner et comprendre ces modèles nous allons passer en revue les travaux de David Autissier et Jean-Michel Moutot qui les ont regroupés en trois (3) catégories : Les méthodologies de types « gestion de projet », les approches structurées des grands cabinets de conseils et les démarches psychosociologiques.

### **2.1. Les méthodologies de types « gestion de projet »**

Réputée pour être le modèle de conduite de changement le plus utilisé. Son enjeu est simple, il consiste à appliquer les recettes d'un projet classique, organisationnel ou informatique au domaine de la conduite de changement. Il y parvient, en suivant ce projet par une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier, et de s'assurer que celles qui ont été fixées au préalable, ont été faites dans la limite des charges allouées. Autrement dit, ce type de modèle se limite à vérifier que les supports de formations sont bien produits et que la totalité des bénéficiaires suivent à la lettre les tâches prescrites.

Cela dit, il y a une faible prise en compte du risque humain, il est négligé, parfois oublié par les responsables de projet parce que leur culture est plus informatique que fonctionnelle.

### **2.2. Les approches structurées des grands cabinets de conseils**

Les grands cabinets de conseils ont développé depuis plusieurs années des méthodologies permettant d'uniformiser les pratiques de conduite de changement sur leurs différentes missions<sup>10</sup>. Ces méthodes sont essentiellement fondées sur les leviers que sont la formation et la communication, ils ont été largement instrumentalisés.

Certains cabinets ont également conçu et standardisé des outils permettant d'établir un premier niveau d'analyse des organisations, et des personnes qui les composent.

Cette méthode est largement diffusée auprès des populations de consultant dès le milieu des années 1990, il s'agit d'une gestion de changement qui se base sur les leviers suivant :

- Le rôle du leader ;
- L'appropriation par l'organisation et ses acteurs ;
- La mise en œuvre des moyens requis ;
- La cadence et la progressions à travers les changements.

---

<sup>10</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT M-J « La Gestion du changement » édition LIAISON, Lyon, 2009, P.21.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Ainsi ce mode est considéré comme une approche qui va du diagnostic de la capacité de changement jusqu'à la formation et la communication qui sont les leviers de bases. Cependant ces méthodes sont principalement basées sur le « comment ? » et non sur le « pourquoi ? », et dans le déploiement de ces méthodes le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, leurs parts d'analyse reste faible, et ce dernier doit maîtriser les outils qui sont mis à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats de différentes actions

### 2.3. Les démarches psychosociologiques

A l'opposé des méthodes traditionnelles très instrumentées des grands cabinets anglo-saxons, de nombreux intervenants de taille plus modeste ont développé des approches beaucoup plus comportementales. Ces méthodes sont souvent basées sur des travaux de recherches spécialisés en psychologie et sociologie.

La plupart de ces approches valorisent le travail en groupe pour favoriser le changement, ces dernières sont issues des travaux de Kurt Lewin<sup>11</sup> effectués au milieu du siècle précédent en 1951.

Lewin fut alors à travers ce type de recherche, le fondateur d'une nouvelle théorie née entre 1940 et 1950 appelée : la dynamique des groupes. Il invente par la même occasion un dispositif de formation par groupe, ce dernier est constitué de gens qui se réunissent pour analyser les processus de constitution de changement et de fonctionnement des individus.

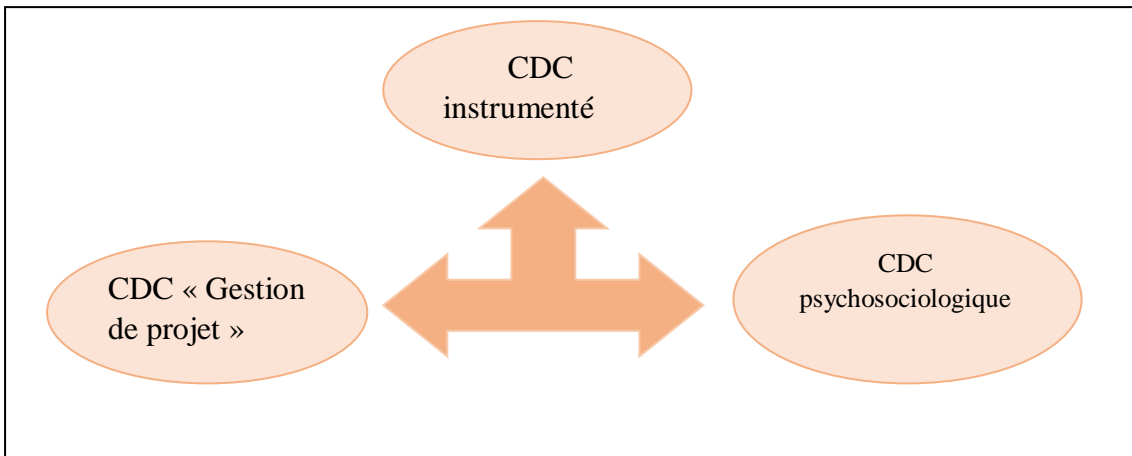
Ainsi, en vue des résultats positifs que suscite cette nouvelle théorie, de nombreux intervenants ont aussi développé des techniques d'animation de groupe fondée et appuyer par l'approche pédagogique que nous venons de citer. Cette nouvelle manière de faire permet de comprendre le plus complexe qui se trouve au sein d'une organisation, à savoir : la culture de ses acteurs, l'analyse des résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations existantes entre les différents membres de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

Figure N°03 : Les modèles de la conduite de changement.



Source : Autissier.D et Al 2010 « Du changement à la transformation » édition DUNOD, Paris, 2010, P.58

### 3. Les objectifs et les stratégies de la conduite de changement

La notion de l'organisation est employée pour décrire l'ensemble des dispositifs qu'une entreprise déploie pour coordonner ses actions avec l'objectif de créer de la valeur. La coordination et l'organisation sont intimement liées dans le sens où les entreprises ont toujours existées depuis qu'il a fallu résoudre des problèmes qui dépassent l'action individuelle.

#### 3.1. Les objectifs de la conduite de changement

L'enjeu est simple, c'est celui de faire travailler un ensemble d'agent pour exécuter un certain nombre de tâches qui permettent à l'entreprise d'être productive et à la page de ce qui se passe dans son environnement.

En définitive une organisation est un ensemble de ressources coordonnées par les individus pour la réalisation d'une finalité justifiée par la création de la valeur monétaire ou sociale. Dans notre travail, la mission est de comprendre et conduire un projet de changement pour bénéficier un maximum de ce qu'ils peuvent offrir comme objectif.

Nous comptons trois (3) objectifs liés à la conduite de changement<sup>12</sup> :

##### 3.1.1. L'adhésion des principaux acteurs de projet

Le premier objectif de la conduite de changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet.

<sup>12</sup> D.Autissier et M-J Moutot « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2007, P.20.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Sans transformer cette action en endoctrinement, il consiste à comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communications, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

Ce travail est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir, pour se faire, il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concentration.

### 3.1.1.1. Le marketing interne selon Autissier et Moutot

P. Watlawick (1978)<sup>13</sup> stipule qu'il est impossible de ne pas communiquer, il illustre son propos en expliquant que les interactions entre les individus sont des lieux de communications dont le sens leur échappe parfois en raison du caractère bilatéral du processus de changement.

L'expression d'une idée peut ne pas être explicite car, ce qui est compris peut être différent de ce qui voulait être signifié. C'est pourquoi, le marketing interne construit un phénomène qui se base plus sur l'échange à partir d'idée ou de moyen qui constitue la communication.

Les processus de changement usent de cette notion pour plusieurs de leurs objectifs, d'abord pour expliciter le changement mais également le conduire en communiquant sur les tâches que chacun des groupes d'acteurs doit mener pour réussir, cette phase dite incantatoire<sup>14</sup> n'a d'intérêt que si elle procède et accompagne d'autres leviers.

### 3.1.2. Un objectif de transformation

Le deuxième objectif dépend du premier, c'est celui de la transformation.

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production, ils bâtissent des diagnostics de l'existant envisageant des solutions et mettent en place des pratiques innovantes, cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers

---

<sup>13</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J« Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à la pratique ?» 2003, édition DUNOD P.124-125.

<sup>14</sup> Qui relève d'une force, d'une formule ou d'un pouvoir important.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'exprimant, la réalisant, et en s'assurant de sa mise en œuvre.

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

### **3.1.3. Un objectif d'évolution**

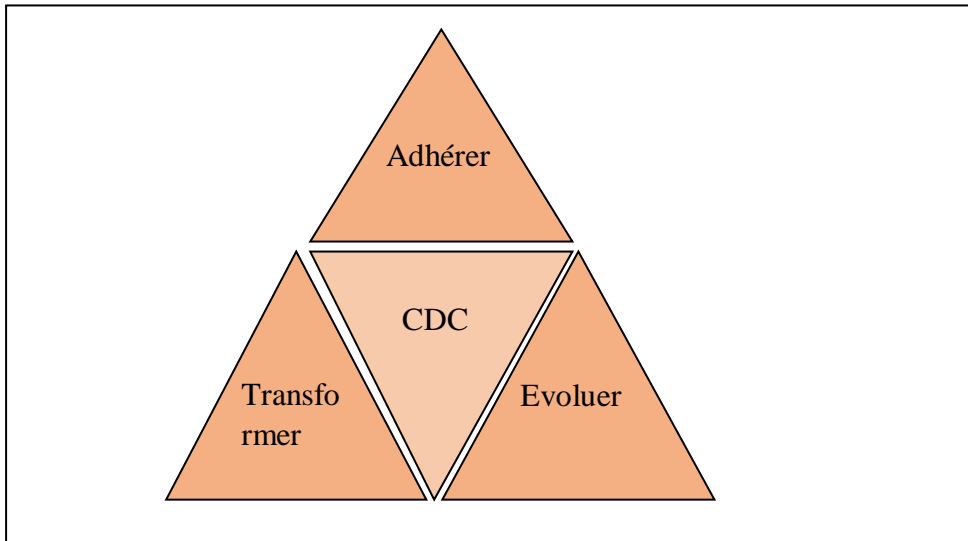
Cet objectif n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation.

Les acteurs mettent en place des transformations qui construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus ; nous avons d'abord des résultats opérationnels qui remplacent les anciens services comptables, des résultats dits projet ceux qui tiennent un équilibre de budget et de planning, et enfin les résultats que nous qualifieront de culturels car ils augmentent l'autonomie des salariés et développent une culture des résultats.

En définitive, l'objectif d'évolution porte plus sur les résultats culturels car comme nous l'avons dit précédemment, l'adhésion de la ressource humaine dans un projet de changement est un facteur clé de succès.

Cependant, le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de le mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

**Figure N°04 : Les objectifs de la conduite de changement.**



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « Méthode de la conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2007, P.102

### **3.2. Les stratégies de la conduite de changement**

La stratégie de changement a pour objectif de nous amener à avoir de différentes lectures du contexte du changement, afin de choisir les meilleurs outils et de savoir comment les utiliser.

Nous allons proposer quatre (4) types<sup>15</sup> de stratégie de changement : La stratégie de persuasion, la stratégie participative, la stratégie de négociation,

#### **3.2.1 La stratégie de persuasion**

Pour utiliser cette stratégie de changement, le projet présenté et ses objectifs doivent être clairs et attrayants. Elle met en place un levier d'origine qu'est la communication qui est caractérisée par son aspect fort et prometteur. Ainsi, la consultation et l'adhésion de l'ensemble des acteurs concernés par le projet est obligatoire.

Cela dit, la stratégie de persuasion est plus efficace quand on met l'accent sur le bien-être individuel, car si on parle du bien-être collectif les acteurs seront peu ou pas appliqués à ce nouveau projet de changement.

---

<sup>15</sup> Mémoire Master en Management stratégique intitulé « La gestion et la conduite du changement dans l'entreprise, cas EROE Tizi-Ouzou » département des sciences de gestion, université Mouloud MAMMERI, promotion 2017-2018, P.58-59.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 3.2.2 La stratégie autoritaire

Cette stratégie est adoptée par les dirigeants du projet de changement. Ce projet est donc décidé sans consulter les acteurs de l'organisation.

Elle vise un processus caractérisé d'unilatéral quand il est mis en œuvre avec une information à moindre coût.

Les dirigeants repartissent les tâches, déterminent les rôles des individus concernés par ce projet, et fixent les délais de manière à ce que tout se déroule le plus harmonieusement possible selon eux.

### 3.2.3 La stratégie participative

Elle a la particularité de ne pas aboutir à un objectif clair, elle ne répond pas à toutes les questions que se pose l'entreprise dans un projet de changement, néanmoins elle cherche à avoir l'avis de tous sur la question pour avoir un maximum d'informations sur la situation actuelle. De plus, elle permet d'élaborer une formation large et riche.

Contrairement à la stratégie autoritaire, elle prend en compte les choix et les visions de tous pour obtenir un projet consensuel, ainsi toutes les parties prenantes sont sollicitées pour faire adhérer l'ensemble des acteurs.

### 3.2.4 La stratégie de négociation

Quand les dirigeants cherchent un compromis, la stratégie de négociation est l'outil le plus évident à utiliser.

En effet, nous avons d'un côté les intentions du promoteur du projet de changement, et de l'autre le point de vue des parties prenantes.

Nous parlons dans ce contexte d'un processus lent mais qui aboutit à un résultat d'adhésion et d'implication important et satisfaisant concernant le projet de changement, d'ailleurs cette stratégie peut très facilement être ajoutée à la stratégie de persuasion

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

**Tableau N°04 : Résumé des stratégies de changement organisationnel et leurs caractéristiques**

<b>Les stratégies de changement</b>	<b>Les caractéristiques</b>
<b>La stratégie de persuasion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le levier de communication est fort et prometteur.</li><li>• Elle s'intéresse au bien-être de l'individu.</li></ul>
<b>La stratégie autoritaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est adoptée par les dirigeants, et le projet de changement est décidé sans consulter les acteurs.</li><li>• Son processus est unilatéral.</li></ul>
<b>La stratégie participative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle sollicite l'avis des différents membres de l'organisation.</li></ul>
<b>La stratégie de négociation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jugée comme la plus adéquate au projet de changement.</li></ul>

Source : Conçu par nos soins et à partir d'une revue de littérature.

#### **4. Constitution et positionnement d'une équipe de conduite de changement**

Le projet de changement concerne et implique la participation d'une grande partie des acteurs de l'organisation, cette participation est nécessaire car elle permet à une grande partie de l'entreprise d'évoluer.

Il est important de noter que le responsable du changement cherchera d'abord à s'entourer d'une équipe restreinte, ensuite, cette dernière sera formée à piloter le changement au cours du projet. Cette équipe cherchera à s'appuyer sur des relais pour accompagner le changement de manière complète. Elle va constituer des managers et les former de sorte à ce qu'ils soient proches des individus concernés par le changement.

Cette nouvelle éventualité permettra de créer une dynamique et la maintenir pour l'accompagnement efficace d'une initiative de changement.

Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par de différents auteurs. Les théoriciens insistent sur le fait que ces individus sont en grande partie responsables de l'évolution du changement, et qu'il est important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

En vue de cette introduction nous allons voir la description de l'équipe de projet et de leurs différents rôles<sup>16</sup>.

### 4.1. Le rôle de leader

Appeler leader ou sponsor, c'est un rôle qui est essentiellement attribué à la personne qui va incarner le changement, le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite car il répond à un certain nombre de besoin opérationnels.

Il se doit d'être efficace car ses décisions seront irréversibles dans le processus de changement. Cette personne va impulser le mouvement, stimuler les différents acteurs en interpellant certains d'entre eux et en reconnaissant les efforts des autres en traduisant la volonté de conduire le changement.

### 4.2. L'équipe de projet

Comme nous l'avons dit précédemment dans notre introduction, il s'agit d'une équipe de conduite de projet qui peut puiser dans les ressources internes et externes selon les possibilités de l'organisation ou la capacité de ces individus.

Par ailleurs, les membres de l'équipe qui sont à l'extérieur de l'organisation peuvent être légitimés par le leader, car ils peuvent bénéficier d'une formation leur permettant de conduire le projet ou l'incarner.

### 4.3. Le réseau de changement

Ce dernier est joué par des agents de terrains chargés de servir de relais à l'équipe de changement, dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés les utilisateurs ou les bénéficiaires.

En définitive, les dirigeants du projet de changement doivent savoir s'il est nécessaire à ce qu'il soit accompagné ou non.

Donc, on pourrait s'interroger sur la création d'une vraie structure autour de l'accompagnement du changement pour ne pas qu'il y ait confusion ou contrainte, car oui, les membres d'une organisation confondent entre conduire un projet de changement et le gérer.

---

<sup>16</sup>Revue de l'économie française Université PANTHEON-SORBONNE 1 « Le changement organisationnel et le rôle de l'équipe de projet », Volume 4 N°17, 2014, Paris, P79-82.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Enfin pour résumer, on dira que la conduite de changement n'est plus ni moins qu'un axe de management de projet, ayant ses propres objectifs.

### 5. Le degré et les leviers de changement au sein de l'organisation

Il est important de distinguer le degré de changement dans l'organisation, en raison de plusieurs échecs auxquelles ils sont confrontés quand ils sont appliqués sur le terrain.

#### 5.1. Le degré de changement dans une entreprise

On distingue quatre (4) formes de degrés de changement<sup>17</sup>, à savoir : le réglage, la réforme, la restructuration et la refondation.

##### 5.1.1. Le réglage

Sa perspective intervient dans le cadre d'un mécanisme qui existe déjà, le réglage est mis en œuvre car on estime que son fonctionnement est inadéquat ou peu performant vis-à-vis de la norme de l'organisation.

Ce degré de changement est limité car c'est le responsable qui prend l'initiative de régler l'anomalie observée. La particularité du réglage fait que l'anomalie est relativement modeste qui nécessite une veille et une observation continue.

##### 5.1.2. La réforme

La réforme est caractérisée par son ambition, elle ne persiste pas à trouver une performance perdue, mais de l'améliorer tout en gardant une grande partie de sa fonction. Toutefois, elle ne détruit pas le système défectueux, mais déploie tous les moyens nécessaires pour le réparer.

On parle de réforme quand l'efficacité de l'entreprise n'est plus dans certains secteurs de la structure, elle est dans la majorité des cas généralisée car elle est étendue à l'ensemble des entités de l'organisation. Elle s'applique essentiellement sur les coûts, les délais, la qualité, la flexibilité, et la créativité.

---

<sup>17</sup> Cours « Management de changement » Master en « Management stratégique », département des sciences de gestion, Université Mouloud MAMMARI, promotion 2019-2020.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 5.1.3. La restructuration

Il s'agit d'une nouvelle norme de changement, en effet, elle incarne l'idée de remplacement sur quelques secteurs de la structure jugés inefficaces. Ces inefficacités sont traduites par des détériorations sociales ou économiques au sein de l'organisation, dès lors que celles-ci sont apparentes, une restructuration s'impose.

Par ailleurs, contrairement à la réforme et au réglage qui traite un aspect du « passé » de l'organisation, la restructuration se concentre essentiellement sur le futur de l'entreprise.

### 5.1.4 La refondation

Ce degré de changement est connu pour son aspect radical.

La refondation est conseillé à toute entreprise ayant perdu pied sur le marché avec un important dysfonctionnement entre ses pratiques et l'évolution de son environnement, en d'autres termes, il est le dernier espoir apparent en cas de faillite réglant d'importantes difficultés structurelles, culturelles et managériales.

Cela dit, pour que la refondation soit en grand partie réussite, il faut une destruction et une remise à plat d'une entreprise.

## 5.2. Les leviers de changement

L'organisation comprend quatre (4) composantes<sup>18</sup> principales et indispensables à sa survie. Chacune de ces composantes constitue un levier sur lequel peut se faire ou peut s'opérer un projet de changement : Le levier humain, le système de gestion, le levier physique et technique, et le levier structurel.

### 5.2.1. Le levier humain

La problématique du management renvoi essentiellement aux modes, aux stratégies, et à la gestion des ressources humaines.

La ressource humaine constitue le levier fondamental à prendre en compte avant toute planification d'un projet ou d'un processus de changement au sein d'une entreprise, il est dit prioritaire car son influence peut conditionner à la fois, la réussite d'un projet de changement ou son échec.

---

<sup>18</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT M-J « La boîte à outils de la conduite du changement » édition DUNOD, Paris, 2013 P.92-106.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Tout bon manager doit initier, convaincre et faire adhérer la ressource humaine à tout projet de changement.

### **5.2.2. Le système de gestion**

Le système de gestion au sein d'une entreprise est alimenté par des flux, ces derniers circulent continuellement de manière formelle ou informelle à l'intérieure de la structure ; la flexibilité, la réactivité et la fluidité d'une organisation, dépendent de ces systèmes qui influencent les décisions stratégiques au top management.

Les systèmes de gestion sont importants, car ils sont omniprésents dans l'activité de l'entreprise, et jouent un rôle essentiel, car ils sollicitent une grande énergie dans les performances et les finalités fixés en amont.

A côté de ça, il est important de savoir qu'on distingue cinq (5) formes de systèmes de gestion : les systèmes financiers et administratifs, les systèmes de production, les systèmes commerciaux et économiques, les systèmes culturels et humains, et les systèmes décisionnels.

### **5.2.3. Le levier physique et technique**

Il s'intéresse exclusivement aux avantages concurrentiels liés aux choix de la logistique, à l'avancée technologique, et au savoir-faire technique permettant de réduire les coûts, et d'offrir un produit avec une qualité supérieure par rapport au marché concurrentiel.

### **5.2.4. Le levier structurel**

La structure est définie en fonction de la manière avec laquelle les ressources de l'entreprise sont déployées.

Elle seule a la particularité de diviser et de segmenter l'entreprise en plusieurs parties, elle explique avec précision le cadre dans lequel se situe chaque ressource ainsi que les relations existantes entre chaque niveau de structure et son rôle. Cela dit, en raison de la difficulté que cette segmentation provoque, les entités doivent faire l'objet d'une grande attention lors de la conduite de changement.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 6. Les phases de la conduite de changement

La conduite de changement est devenue en quelques années, un élément indispensable dans la vie de l'entreprise en raison de l'échec de beaucoup de projet, et de la difficulté à faire adhérer les acteurs d'une organisation.

Elle est apparue comme une solution face à ces problèmes d'adhésion, de communication, de formations et de préparations aux transformations. A côté de ça, certains auteurs ne parlent pas conduite de changement de manière proactive, mais d'accompagnement au changement de manière plus passive.

Quoi que l'on puisse dire la conduite de changement reste nécessaire pour mesurer et appréhender l'impact de ce projet sur les personnes et la manière dont elles réagissent.

Selon nos deux auteurs, Autissier et Moutot<sup>19</sup>, la conduite de changement n'est pas seulement la communication ou la formation, mais un ensemble de phases ou d'étapes : la phase de diagnostic, la phase de levier et la phase de pilotage.

#### 6.1. La phase de diagnostic

L'étape de diagnostic correspond à une description, une analyse et une prescription de la situation actuelle d'une organisation. Grace au diagnostic, les dirigeants peuvent identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structure et d'acteurs capable de porter ce changement. La phase de diagnostic passe par de différents concepts : la définition du type de changement, la cartographie des acteurs, les cadrans du changement, et les segments du changement.

##### 6.1.1. La définition du type de changement

Il correspond à la définition des problèmes et des objectifs du changement.

##### 6.1.2. La cartographie des acteurs

Qui est une représentation du positionnement des différents groupes d'agents par rapport au changement. Autissier et Moutot proposent un outil permettant de dresser des typologies des acteurs dans le but de repérer les sources de résistances

##### 6.1.3. Les cadrans du changement

Il s'agit d'un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs.

---

<sup>19</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « Conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2007, page 19.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

Il comprend à lui seul huit (8) dimensions à savoir : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performances, le comportement, les compétences, et la culture. Chacune de ces dimensions est graduée selon trois (3) niveaux de changement, d'abord, le changement nul, le changement limité, le changement important, et enfin le changement fondamental.

### 6.1.4. Le segment du changement

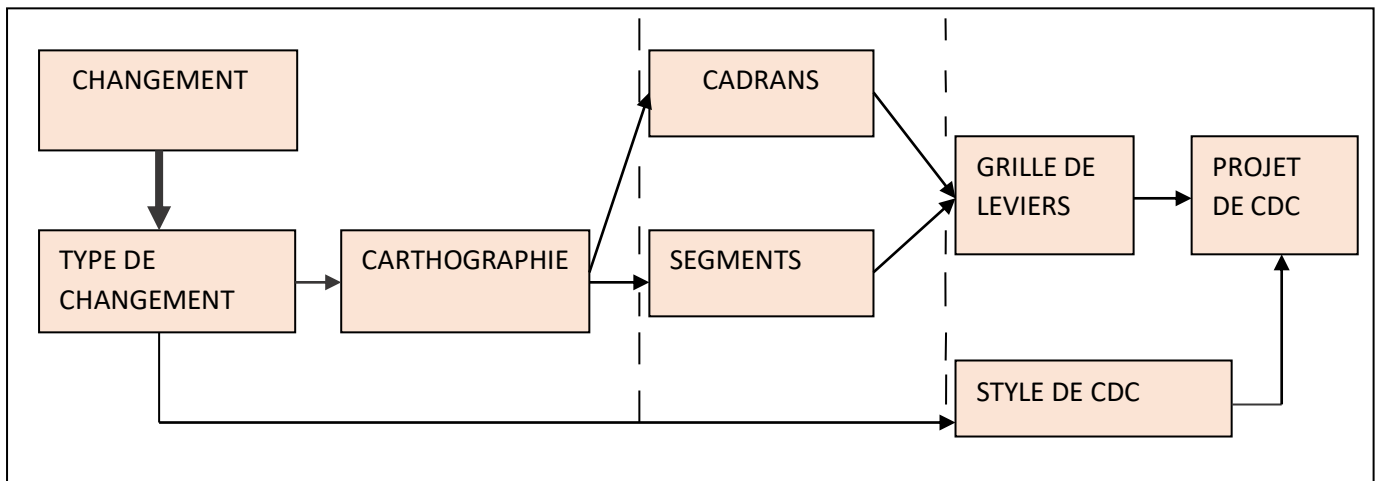
Il s'agit lui aussi d'un outil qui permet de mesurer les comportements face au changement.

Cet outil est composé d'un questionnaire de huit (8) questions auxquelles sont associées quatre (4) réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement.

Ces réponses expriment des états de réceptivité que l'on va voir par la suite dans la section 2 : les proactifs, les passifs, les opposants et ceux qui ont une absence d'opinion.

Ce questionnaire peut être complété par ses individus ou un échantillon de ces derniers les représentants. Une fois que c'est fait, il y a une analyse globale qui permet ensuite de connaître leur répartition au sein de l'organisation.

**Figure N°05 : Le modèle de Change Way.**



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J « pratiques de la conduite du changement » édition DUNOD, Paris, 2003, P.75

### 6.2. La phase de levier

Cette étape prévoit la planification et la réalisation des actions de communications, de formations, et d'accompagnement des transformations.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. Nous ne déployons pas les mêmes actions quand on parle d'un projet de changement dans une organisation qui comprend cent (100) personnes et une autre qui comprend dix (10) personnes. Il en est de même pour les actions de formations et d'accompagnement des transformations, qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impact et d'un plan de transition entre la situation existante et le futur.

Il est donc indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite de changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent ou si les personnes sont de plus en plus informées.

En définitive il s'agit de s'intéresser davantage à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux au projet.

### 6.3. La phase de pilotage

Le pilotage quant à lui agit de façon transversale en mettant en place des outils d'observations permanente des changements issus de projet. Il se base sur le recueil d'indicateur quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'actions des agents. L'analyse de ses indicateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement permettant de tenir le cap.

En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

**Tableau N°05 : Résumé des phases de la conduite de changement**

Phases	Livrable
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnostic</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Note de cadrage.</li><li>• Etude d'impact.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leviers d'accompagnement</li><li>• Communication</li><li>• Formation</li><li>• Gestion de l'aspect humain</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de communication.</li><li>• Plan de Formation.</li><li>• Cartographie des acteurs.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pilotage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instance de pilotage.</li><li>• Tableaux de bords, indicateur de pilotage.</li></ul>

Source : conçu par nos soins à partir des ouvrages ou de revus de littérature.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

La conduite de changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer les bénéficiaires aux objectifs d'un projet. Elle se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers et de pilotage de changement.

Dans beaucoup de cas, la conduite de changement fait référence à un ensemble d'actions de communications et de formations qui sont définies de manière vague. En effet, il s'agit de réaliser un plan de communication et de formation en avançant l'idée qu'il est nécessaire de communiquer et de former.

**Tableau N°06 : Ce qu'est et n'est pas la conduite de changement**

<b>La CDC : ce n'est pas</b>	<b>La CDC c'est</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>De la simple communication</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser en amont un projet de cadrage.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Uniquement de la formation</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des leviers de communications, formations et accompagnement.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Du coaching hors projet</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivre les mesures de l'adhésion, la transformation et l'évolution.</li></ul>

Source : AUTISSER.D et MOUTOT. M-J « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2010 P.19

### 7. La roue du changement selon Kanter

RM Kanter (2001)<sup>20</sup> propose une méthode de conduite de changement qui contribue de manière efficace à la compétitivité de l'entreprise et qui se présente sous le nom de la roue du changement.

Cette roue, représente le changement comme un processus continu sans début ni fin, ayant besoin d'être relancé en permanence. Tout processus de changement terminé entraîne donc le démarrage d'un nouveau processus.

La roue du changement, couramment utilisée par des cabinets de conseil ou des grandes entreprises, repose sur dix (10) leviers opérationnels du changement :

- Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité ;
- Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondés sur des points de repère (jalons) qui permettent une remontée d'informations ;
- La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun ;

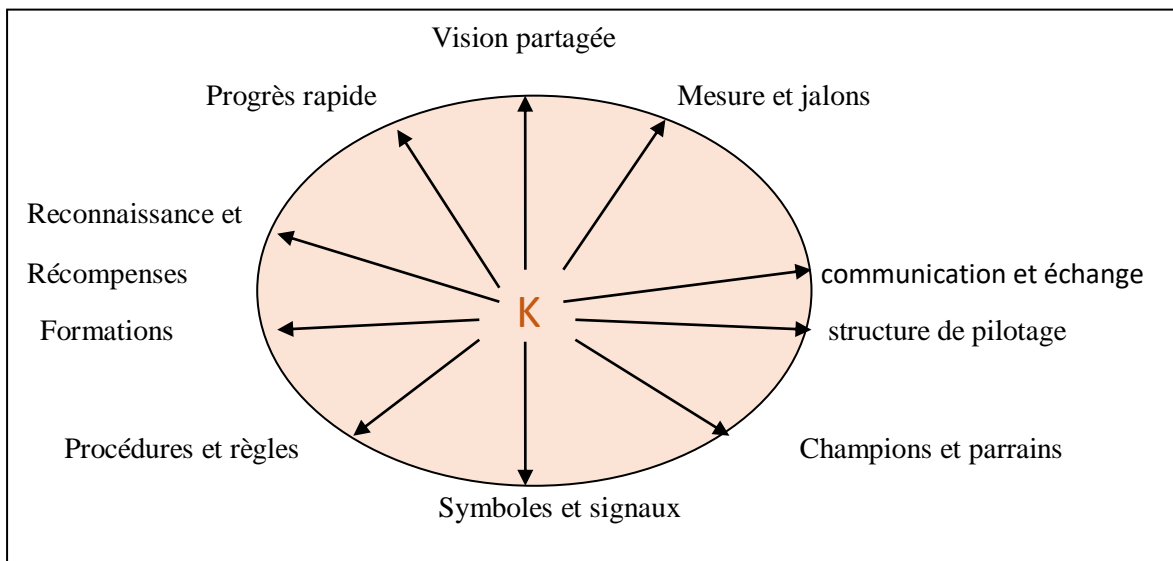
---

<sup>20</sup>Mémoire Master en Management Stratégique intitulé « la conduite du changement organisationnel face aux résistances. Cas : BNDA Mali » département des sciences de gestion, université Mouloud MAMMARI promotion 2019-2020 P.71.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

- L'instauration de règles et procédures pour homogénéiser les pratiques ;
- La volonté d'obtenir des progrès rapides ;
- Le soutien de sponsors et de partisans du changement ;
- Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques ;
- Un support de par la formation ;
- Des symboles, des signaux qui éclairent le changement ;
- Un contrôle et un suivi du processus de changement.

**Figure N°06 : La roue de Rosabeth Moss Kanter**



Source : KANTER MOSS ROSABETH « The change masters » édition Reprint, Washington, 1985, P.55.

Ces dix leviers composent la roue du changement. Ils s'organisent de façon chronologique, dans une suite d'étape, en commençant par le travail en commun et en terminant par le contrôle.

Kanter enrichit ce processus en s'intéressant aux dispositifs très concrets à mettre en place pour réussir ces changements. Ainsi s'interroge-t-elle sur l'intérêt qu'ont les managers à développer le travail en équipe lors des processus du changement.

Contrairement aux idées défendues dans de nombreuses organisations modernes, Kanter (1983) relativise l'importance du travail en équipe comme outil permettant à chaque individu de se développer de façon optimale.

Il suggère que tous les projets et tâches à accomplir au cours d'un processus de changement ne sont pas nécessairement adaptés au travail en équipe et devrait plutôt être pris en charge par un travail individuel. Ainsi, pour Kanter (1989), il est essentiel que le manager puisse doser le travail en équipe et le travail individuel en appliquant les modes de

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

fonctionnement des grands chefs d'orchestre, l'enjeu individuel et collectif constituent les deux axes importants pour jouer une musique harmonieuse.

Il en est de même pour la gestion du changement. Les acteurs organisationnels ont besoin de connaître suffisamment les autres entités de l'entreprise pour identifier les possibilités de synergies et d'actions concertées. Ils doivent à la fois se centrer sur leur travail propre et savoir collaborer. Ils doivent jouer plusieurs rôles à la fois.

C'est donc au manager, de savoir diriger ses collaborateurs. Pour autant, comme le souligne Kanter, de nombreux managers dans les entreprises assument leur tâche en étant mal préparés au travail d'agents de changement : « la tâche de concevoir et mettre en application des stratégies bien construites de changement incombe à des personnes ayant une formation, une expérience, et des possibilités limitées dans les domaines requis. »<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> KUNTER M.R « life in organizations » édition SIMON & SCHUTER, Washington, 1979, P.55.

## **Section 02 : Les risques et les résistances dues au changement organisationnel**

En raison de son système ouvert face à l'environnement, les entreprises sont en permanence invitées à réagir, s'adapter, et se transformer. D'ailleurs, quel que soit l'organisation de travail dans laquelle nous nous trouvons, il y a toujours d'excellentes raisons de résister à ces transformations.

Le changement est parfois synonyme de risques lié à plusieurs facteurs de différentes natures, nous avons vu dans notre premier chapitre les notions de bases de la résistance au sein d'une entreprise, nous allons approfondir cette notion au sein de cette section, et nous allons appréhender la manière avec laquelle cette dernière impacte l'organisation.

### **1. L'impact du changement organisationnel sur l'entreprise**

Un projet de changement est parfois porteur d'un sentiment de crainte, d'inconnu et de la peur du vide. En effet, il est vu comme une rupture d'un système ouvert vers de nouvelles dynamiques, il n'est ni souhaitable, ni souhaité, il brise l'équilibre, rompt l'harmonie et ébranle la stabilité, l'un des premiers réflexes est le repousser. Alors, pourquoi changer ?

Il y a un changement parce que l'organisation doit anticiper la menace de l'environnement, mais son application demeure un processus complexe.

Cela dit, lorsqu'il y a un changement dans une organisation deux composantes sont obligatoirement touchées, d'abord l'aspect humain, et ensuite le système technique. Ces dernières sont complémentaires et la modification de l'une entraîne des répercussions sur l'autre.

#### **1.1. L'impact du changement organisationnel sur l'aspect humain**

Dans tous les projets de changement on retrouve, comme nous l'avons dit précédemment la peur du vide. Oui, une réorganisation de travail implique le changement de statut de l'individu, la perte de son savoir-faire ou d'un pouvoir acquis.

C'est pourquoi des stratégies d'évitement se matérialisent et les résistances se mettent en place.

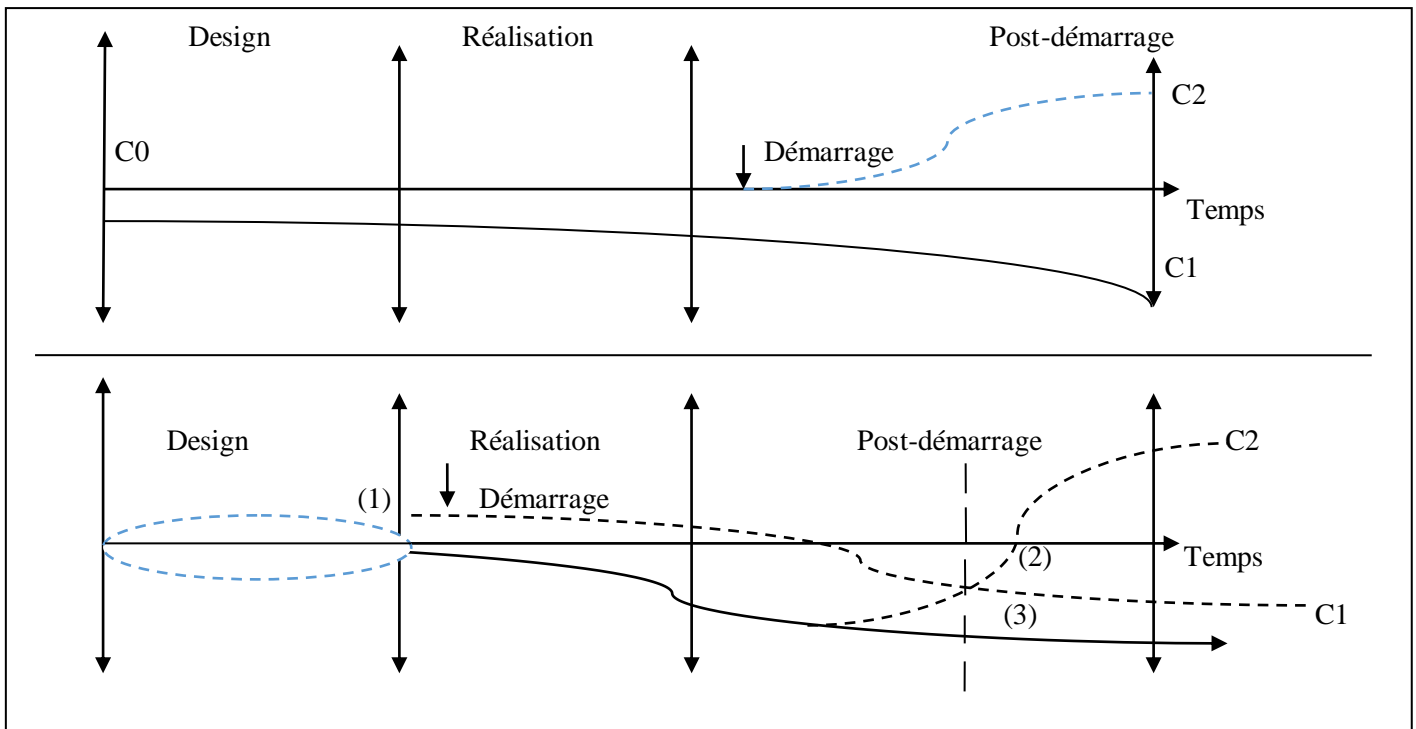
Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les acteurs ne disent pas que le projet n'est pas bon, mais plutôt que celui-ci ne correspond pas à leurs besoins, cette dimension de résistance au changement est omise par les personnes qui portent le projet par excès d'optimisme ou bien, à cause de la difficulté d'appréhender ce sujet difficilement quantifiable.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

### 1.1.1 La dépression liée au changement

Le changement fait peur, cette peur est expliquée à travers une notion qualifiée de «Dépression de changement »<sup>22</sup>. La conduite de changement est justement l'action de faire prendre conscience aux acteurs, que la perte de l'existant connu, et le risque sous-jacent sont justifiés par des progrès futurs.

**Figure N°07 : La vallée du désespoir appliquée à un projet de système d'information.**



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « pratiques de la conduite du changement : passer du discours à la pratique » édition DUNOD, Paris, 2003, P126.

**Exemple :** l'installation d'un nouveau système d'information.

Les utilisateurs concernés voient généralement leurs productivités diminuer tout au long de ces phases à causes des perturbations générées par le projet.

Le niveau atteint (c1) peut-être critique si la conduite du changement n'est pas clairement abordée (inferieur au niveau final -c2- voir même inférieur au niveau d'origine – c0).

La conduite de changement permet de :

<sup>22</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J «Pratique de la conduite de changement : passer du discours à l'action » édition DUNOD, Paris, 2003 P.84.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

- Réduire les perturbations et impact la productivité au cours des deux premières phases (1)
- Limiter l'ampleur de la phase la plus critique suivant le démarrage (2).
- Atteindre le niveau le plus stable, le plus rapidement possible. (3)

La figure illustre de manière graphique cette situation de dépression du changement qui correspond plus exactement à un champ d'adaptation plus ou moins long en fonction de la nature du changement et du nombre de personne qu'elle impacte.

La solution la plus efficace pour réduire le temps d'adaptation consiste à mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Cela dit, cette perspective sera plus difficile car les membres de l'organisation ont beaucoup de mal à penser et à simuler un changement sans que celui-ci ne le contraigne réellement.

En définitive, le lien direct entre la conduite du changement, le stress, et le mal être au travail reste encore faiblement abordé, pourtant ces situations d'incertitude peuvent engendrer un impact négatif sur le bien-être physique des employés.

### **1.2. L'impact du changement organisationnel sur le processus technique**

Parmi les premières écoles de sociologie ou de psychologie sociale à s'intéresser au changement dans les organisations, il y a l'école des relations humaines. Cette école s'intéresse principalement au fait que les individus au travail, ne sont jamais de simple exécutants, ce sont des individus qui développent des raisonnements, qui éprouvent des sentiments et qui interagissent les uns avec les autres.

En 1940, l'école des relations humaines met en évidence ce qu'est les résistances au changement. Ainsi, ces dernières sont surtout liées à la gestion de son processus qu'au changement lui-même.

Par ailleurs, le pilotage du changement de nature autoritaire et descendant n'est pas apprécié chez les salariés, et logiquement c'est lui qui suscite le plus de résistance.

#### **1.2.1. L'approche sociotechnique**

Elle est née dans les années 1950, et elle appréhende les organisations comme des systèmes : le système technique et le système social.

Le système technique correspond à l'organisation technique du travail au sein de l'entreprise, le système social comprend les relations qui se forment et se créent entre les membres de cette même entreprise.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

L'approche sociotechnique pense qu'on peut améliorer les relations humaines dans une organisation, mais si on ne change pas l'organisation du travail, les problèmes persistent. C'est pourquoi les théoriciens insistent sur l'importance d'intervenir au sein système technique de l'organisation.

Cette approche stipule que les individus acceptent mieux le changement s'ils participent à sa définition, les salariés s'opposent moins aux finalités du changement qu'à sa mise en œuvre. D'ailleurs, un changement défini et imposé par la direction ou par des experts extérieurs sans prendre l'avis des utilisateurs souffrent de graves lacunes.

En définitive, la gestion de l'impact du changement sur le processus technique de l'organisation, se complète avec celui des comportements des salariés, nous ne pourrions pas les dissocier car il s'agit d'une approche à la fois technique et sociale.

Par ailleurs, le changement selon sa nature impacte de différente manière l'entreprise. En effet l'organisation peut le percevoir comme une menace ou au contraire comme une opportunité

### **1.3. Le changement qui est perçu comme une menace**

Comme nous l'avons dit ci-dessus, lorsque les individus sont contraints de vivre une transformation, le phénomène de résistance au changement est omniprésent.

D'ailleurs, la résistance a un impact sur le succès du projet de changement en cours, cet impact est relativement imprévisible. Cela dit, les dirigeants du projet doivent comprendre que les résistances sont légitimes, car les acteurs tentent tant bien que mal de maintenir un certain équilibre.

Lorsqu'il est question d'un changement dans une entreprise, l'adaptation ou la flexibilité ne sera pas une tâche facile, il y aura toujours cette tentation à vouloir revenir aux anciennes habitudes.

Pour y remédier une communication claire et sincère est la clé pour que la ressource humaine se sente impliquée dans cette forme de projet, car si ces derniers refusent le changement, il n'y aura jamais lieu, et c'est ce qui empêchera en grande partie la survie de l'entreprise.

### **1.4. Le changement qui est perçu comme une opportunité**

Un projet de changement est a priori décidé, organisé et planifié en amont pour être sûr de sa réussite. C'est quand il est planifié qu'il est réussi et donc perçu comme une opportunité.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Le changement réorganise le travail de l'entreprise de manière à ce que cette dernière puisse acquérir plusieurs avantages, nous ne pourrions pas tous les citer, mais on passera en revue ci-après les plus pertinents :

- Une meilleure satisfaction des clients ;
- Réduction des niveaux hiérarchiques ;
- Acquérir des avantages en travaillant en équipe ;
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité ce qui entraîne les économies d'échelles ;
- Une responsabilité plus forte des employés ;
- Une meilleure circulation de l'information entre les différents niveaux.

### **2. Les résistances au changement organisationnel**

L'homme de manière générale craint tout ce qui ne lui est pas familier, les psychologues appellent ça « une angoisse existentielle » car il existe une disposition naturelle à la peur voire même à la refuser.

Le changement est au cœur du processus managérial, sur un plan macro car il appréhende l'adaptation d'une entreprise à la contrainte extérieure, et micro, à organiser et mobiliser les ressources humaines autour de nouveaux projets. Par ailleurs, si les acteurs d'une entreprise ne sont pas convaincus du bienfondé du changement, l'adaptation de l'organisation ne se produira pas.

Les sociologues ont démontré depuis très longtemps, la relative rationalité de l'acteur et sa capacité à afficher sa participation sans toujours vouloir la réaliser, que ceci soit de manière consciente ou inconsciente.

Pour illustrer cette situation, nous parlerons de résistances au changement. Nous l'avons mentionné lors du premier chapitre afin d'initier la notion des inerties. La conduite de changement nécessite à faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain, on parle de perte de pouvoir, de savoir-faire, ou du partage d'informations.

Tous les acteurs ne seront pas forcément motivés ou enclins à prendre ce risque, ce qui explique les réticences et résistances de manière active ou passive.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessaire adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la matrice DRAS<sup>23</sup> qui est un outil d'analyse de la résistance au changement.

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un état de déséquilibre avec l'ambition de rejoindre un autre état d'équilibre plus satisfaisant.

Par ailleurs, cette obsession d'équilibre pousse les destinataires à réagir d'une façon plus ou moins particulières aux phénomènes qui leur font perdre des acquis et les amener à résister à tout changement.

Les réactions sont belles et bien légitimes, elles ne sont pas négatives, il faut les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme atouts.

Si les employés résistent trop à l'idée de changer, c'est que ceux-ci sont associés à plusieurs types de pertes, et chacune de ses pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme de l'anxiété ou de l'insécurité.

### 2.1. Définition des résistances au changement

Colerette et al<sup>24</sup> définissent les résistances au changement comme « *l'expression implicite ou explicite des réactions de défenses à l'endroit de l'intention de changement* ».

Quant à C.Bareil et A.Savoie<sup>25</sup> ils la définissent comme suit « *Des expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences* ». En définitive, la résistance aux changements est la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement.

Les résistances se manifestent de plusieurs manières, elles peuvent être implicites comme les montre ses définitions c'est-à-dire indirects, ou explicitent quand elles se

---

<sup>24</sup> COLERETTE.P et AL « Le pilotage du changement » édition PU QUEBEC, Montréal, 2013, P.17.

<sup>25</sup> SAVOIE.A et BREIL.C « comprendre le changement » la Revue des Sciences de Gestion, 2002, P.22.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

traduisent en hostilité ou en refus. D'ailleurs, en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel elles peuvent même ralentir.

Cependant, il ne faut pas s'arrêter à ces significations négatives. Les résistances contiennent aussi des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement, ainsi que sur leur ouverture au changement. Elles peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent du changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

De ce fait, elles doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Elles sont dites rationnelles parce qu'elles ont censées et satisfaisantes de point de vue des acteurs qui la supportent.

Cependant, puisque ces comportements sont rationnels il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer, même si les dirigeants croient encore que la seule façon de gérer le changement est de les bannir. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables.

La résistance au changement est perçue comme un frein au progrès surtout par ceux qui initient le changement. Elle est activement combattue dans les entreprises car elle irrite, et provoque des frustrations ou de la colère, elle est considérée comme un acte d'impertinence ou d'insubordination mais il est important de retenir qu'elle est naturelle voire innée et on la trouve utile et nécessaire.

### **2.2. Les facteurs déclencheurs de la résistance au changement**

Il est essentiel d'identifier les principaux facteurs de résistance avant de savoir les surmonter. En effet, Boneau.F<sup>26</sup> (1992) en identifie deux (2) types : les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Quant à Colletterte.P<sup>27</sup>(2011) en a sélectionné trois (3) : Les résistances liées à l'individu, les résistances liées au système social, et celles liées aux modes d'introduction du changement.

---

<sup>26</sup>BONEAU.F « Piloter le changement managérial » édition LIAISON, Lyon, 1992, P.175.

<sup>27</sup> COLERETTE.P « Le changement organisationnel, théorie et pratique » Presse, université du Quebec, 2011, P.173.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

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

Les personnes résistent à toute tentative de changement car elles se sentent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles, ainsi elles préfèrent s'en tenir à leurs routines plutôt qu'à l'inconnu qui leur fait peur<sup>28</sup>. Cette dernière est proportionnelle à leur degré de tolérance au changement.

Pour l'individu le travail constitue une part nécessaire de son identité, qui lui permet d'acquiescer certains pouvoirs ou croyances ou d'en rejeter d'autres, si les personnes survivent au changement elles entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Les résistances peuvent occasionner des problèmes de perturbations d'identité chez les individus. Ces derniers peuvent avoir des problèmes identitaires lors du changement organisationnel, son identité professionnelle sera touchée et cette action peut remettre en doute les capacités de l'individu.

### 2.2.2. Les résistances liées au système social

Pour ce qui est du système social, il y a des résistances car les changements provoquent souvent des bouleversements dans des normes établies, dans les standards du caractère sacré, tabous, mœurs, ou rituels, et font perdre des droits acquis ou un certain degré de pouvoir. En définitive les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

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

Dans ce mode, les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. La participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement et de l'influencer. Elle leur permet ainsi d'intégrer graduellement au projet de changement, de ce fait, l'engagement et l'adhésion qui en découle augmente leur motivation à l'égard du changement.

---

<sup>28</sup>GROUARD.B et MESTON.F « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement » édition DUNOD, Paris 2017 P.336.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 2.3. Les acteurs du changement organisationnel

Nous pouvons résumer ce que l'on vient de dire par le simple fait que l'humain aurait naturellement tendance à craindre le changement et user des stratégies d'évitement pour ne pas le subir. Cette vision est plus ou moins relative car elle dépend et est en fonction du type d'acteurs qui l'a subi. Dans les projets de changement nous distinguons trois (3) types d'acteurs.

D'abord nous avons *les décideurs*, ce sont les personnes qui prennent la décision du changement et qui auront en charge de justifier leur choix et s'assurer de la crédibilité de la réalisation du changement. Ensuite il y a *l'équipe de projet* qui englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans une entreprise. Enfin, nous avons *les utilisateurs* ou les bénéficiaires, tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement, il peut s'agir de quelques individus ou bien l'ensemble de toute l'organisation.

Les lieux de résistances ne sont pas dans les deux premières catégories, car ils sont les promoteurs du changement organisationnel, les décideurs au regard de leur responsabilité politique, et l'équipe projet par rapport à ses compétences. Les résistances au changement se trouvent plus généralement chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à le promouvoir en raison de la remise en cause de l'existence qu'il engendre. Et parmi les utilisateurs on distingue trois (3) comportements types<sup>29</sup> : Les proactifs, les passifs, et les opposants. Ces derniers sont à nuancer et ne doivent être compris que comme des repères méthodologiques ou une catégorisation absolue.

#### 2.3.1. les proactifs

Les proactifs sont favorables aux changements, ils ont tendance à se positionner comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs.

Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples, d'abord il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau, ensuite il y a l'intérêt technique ou thématique, et l'affinité avec les personnes qui portent le projet de changement.

---

<sup>29</sup>AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J « Pratique de la conduite de changement : passer du discours à l'action » édition DUNOD, Paris, 2003 P.56-62.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Au début les proactifs ne sont pas nombreux, si on venait à les estimer, ces derniers ne dépassent pas les 10% des acteurs concernés, cela dit, il joue un rôle important en tant que sponsors de la démarche.

### **2.3.2. Les passifs**

Les passifs sont des acteurs qui ne sont ni pour ni contre, mais ils attendent de voir des signes positifs et probants pour s'engager. Ils sont caractérisés par leur besoin de sécurisation, ils représentent ainsi la grande majorité des acteurs avec une estimation de 80%. Pour les faire basculer vers le positif, il est important de savoir quels sont les éléments auxquels ils attachent de l'importance et sur lequel il sera nécessaire de jouer, ils peuvent par ailleurs développer une forte inertie qui est une forme de résistances.

Quand les passifs sont interrogés à propos du projet de changement, ils répondent dans la majorité des cas que ce dernier est intéressant et nécessaire mais ils ne feront rien pour le porter et lui donnent pas les moyens de réussir.

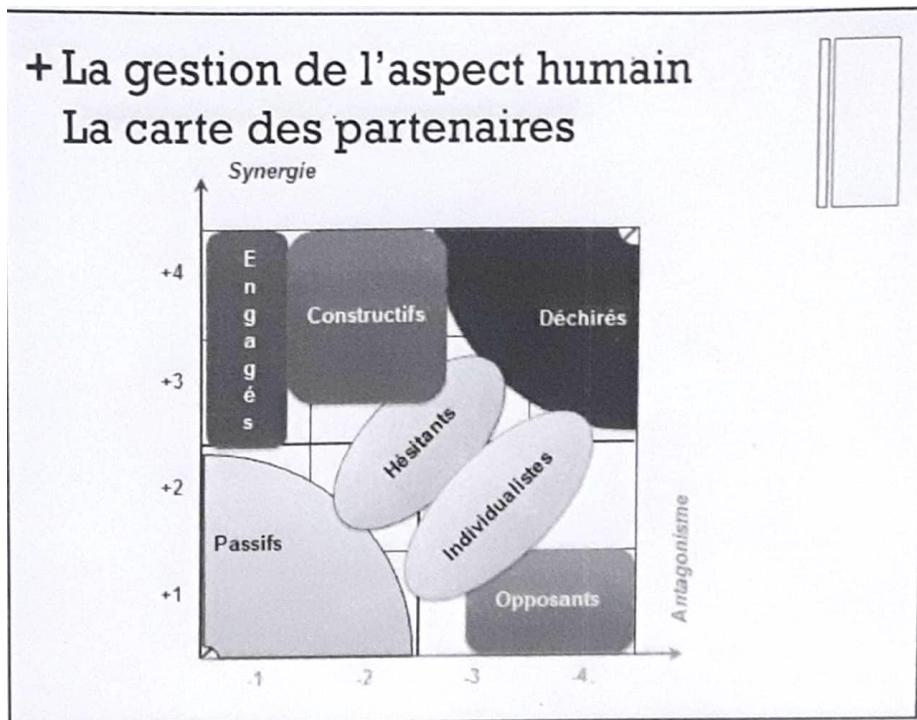
### **2.3.3. Les opposants**

Les utilisateurs opposants avancent systématiquement des arguments contre le projet de changement et s'affichent ouvertement comme opposants, les raisons sont multiples, d'abord ils craignent pour leurs zones de pouvoirs et leurs positions, mais à côté de ça ils peuvent être un vrai frein pour le développement du changement.

Néanmoins leur nombre n'est pas très important tout comme les proactifs, ils ne dépassent pas les 10%.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

FigureN°08 : La gestion de l'aspect humain, la carte des partenaires.



Source : D.Autissier et M-J Moutot « Les stratégies de changement », édition DUNOD, Paris, 2012, P.4

### 2.4. Les formes de résistances

C'est Carton.G<sup>30</sup> (2011) qui s'est le plus penché sur les formes de résistances, il a présenté dans son ouvrage quatre (4) formes principales de résistances au changement : L'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

#### 2.4.1. L'inertie

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes sont comment nous l'avons dit passives, et laissent entendre qu'elles ne sont ni pour ni contre le changement. Elle est cependant rationalisée en évoquant la prudence et en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

<sup>30</sup>CARTON.G « Eloge du changement : levier pour accompagner du changement individuel et professionnel » édition Anact page 51.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 2.4.2. L'argumentation

L'argumentation est considérée comme la forme privilégiée de la résistance et continue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. D'ailleurs, un changement non argumenté n'est pas intégré, elle est productive et utile, elle peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement, de plus elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

### 2.4.3. La révolte

On aperçoit une forme de révolte lorsque les individus sont incapables d'ajuster leur réalité à la réalité du changement proposé.

La révolte est toujours précédée de menace surtout dans l'argumentation, cela dit, il y a la menace tactique par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité, et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui à priori, ne font pas partie de ce schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace à pour objet de montrer que le changement risque non pas l'amélioration mais de dégrader la situation.

### 2.4.4. Le sabotage

Le sabotage est plus manipulateur que la révolte, c'est une forme qui est caractérisée par un excès de zèle dont le but est de démonter la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur de projet. Le sabotage est en fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement.

Il est donc le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré.

## 3. Les facteurs ou les causes de la résistance au changement

Avant de vouloir surmonter et éliminer le plus possible les résistances au sein de l'entreprise, il est important voir primordial de connaître les facteurs ou les causes qui en sont à l'origine.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Nos recherches nous ont permis de distinguer cinq (5) catégories différentes<sup>31</sup> qui les provoquent : les causes individuelles, les causes politiques, les causes collectives ou culturelles, la qualité de la mise en œuvre du changement organisationnel, les causes liées au changement lui-même.

### **3.1. Les causes individuelles**

Il y a eu un temps où les responsables et les managers du projet de changement accusent les employés qui sont soumis à ce changement comme les seuls responsables de leurs résistances.

D'ailleurs les membres de l'organisation réagissent différemment selon leurs valeurs, croyances, cultures ou encore leurs histoires. Toutes ces variables font que l'individu est attaché à son quotidien et à sa routine, ce qui provoque une peur du nouveau et de l'inconnu, et cet attachement à ces habitudes confortables conduit à la remise en question de leurs compétences qui provoquent des causes de résistances et ce de manière extrême.

### **3.2. Les causes politiques**

Ceux qui reçoivent l'ordre de changement peuvent le refuser et y résister pour soutenir une cause précise qui fait partie de la politique interne à laquelle ils croient.

Ceux qui résistent en raison des variables politiques, craignent surtout la perte d'un pouvoir acquis ou d'un savoir-faire.

### **3.3. Les causes collectives ou culturelles**

En fait, quand il s'agit de culture on parle de variables, mais quand il est question de collectivité on l'appréhende sous forme de dimensions.

De ce fait, les variables culturelles, et les dimensions collectives sont associées à l'histoire de l'organisation, il peut y avoir un attachement envers cette histoire puisqu'il est question de rites ou de traditions, par ailleurs, il peut constituer un risque au changement organisationnel.

---

<sup>31</sup>BAREIL.C « Démystifier la résistance au changement » Revue collection entreprendre, Québec, 2004 page 92.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Plus le changement a un impact sur les valeurs de l'individu, et plus l'intensité de la résistance sera ressentie. Il est important de faire comprendre aux employés que le changement véhicule des valeurs et des finalités différentes à celle que l'on connaît, même s'ils s'y opposent.

### **3.4. La qualité de la mise en œuvre du changement**

Bareil.C stipule que les individus ne résistent pas au changement, mais plutôt à la manière avec laquelle ce dernier est implanté, donc les causes de résistances sont étroitement liées à la mise en œuvre du processus de changement au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre du changement doit impérativement comprendre son accompagnement, notre auteur évoque le levier de formation qui est largement négligé par les responsables mais qui est essentiel à sa réussite.

En plus du levier de formation, nous avons celui de la communication, qui réduit de manière considérable l'ambiguïté et les interrogations que peuvent se poser les membres de l'organisation soumis au changement.

Toutefois, sans la présence de ces deux leviers, les employés seront moins impliqués dans la définition et la mise en œuvre d'une initiative de changement, ils ne pourront donc pas comprendre, son importance et son utilité, ce qui ne les aidera pas à l'accepter ou à l'encourager.

### **3.5. Les causes liées au changement lui-même**

C'est la raison la plus évidente, et la plus facile à suspecter. En effet, l'individu résiste car le projet de changement est complexe ou simplement pas à son goût, il est dans la majorité des cas radical car il rompt tout lien existant dans les anciennes routines.

En définitive, nous dirons que les résistances au changement ont des causes multidimensionnelles, les managers et les dirigeants du projet de changement doivent les identifier pour les comprendre et les accompagner, dans le but d'éviter toute réaction excessive qui ne sera pas de tout repos à gérer.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

Tableau N°07 : Les causes de la résistance au changement et leurs caractéristiques.

Les causes de la résistance	Les caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les causes individuelles</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les réactions changent d'un individu à un autre.</li><li>• La culture, les valeurs, et les croyances des employés accentue la résistance.</li><li>• L'individu est attaché à son quotidien et sa routine.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les causes politiques</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les individus refusent le changement pour soutenir une politique interne à laquelle ils croient.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les causes collectives ou culturelles</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les employés sont attachés à l'histoire de l'organisation.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La qualité de la mise en œuvre du changement</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les employés ne résistent pas au changement, mais à la manière avec laquelle il est implanté.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les causes liées au changement lui-même</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les individus résistent car le projet de changement est complexe ou radical.</li></ul>

Source : Conçu par nos soins à l'aide des ouvrages ou des revues de littérature.

### 4. Les leviers pour lutter contre les résistances au changement

Les résistances dans une organisation, est l'un des phénomènes les plus difficile à combattre à cause de la diversité de ses origines.

L'auteur et chercheur D.Permartin<sup>32</sup> (1987) s'est penché sur la manière avec laquelle nous pourrions lutter contre les résistances, en présentant quatre (4) leviers que nous avons plus ou moins vu, et qui aideront les responsables dans la mise en œuvre du projet de changement : L'information, la formation, la promotion, et l'institutionnalisation du changement.

<sup>32</sup>PERMARTIN.D « réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains » édition ESF, Montrouge, 1987 P.55.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 4.1. L'information

L'information est souvent associée à la communication. En effet, lors d'un projet de changement, une communication ascendante est très importante, elle donne la parole aux employés qui font un constat sur la situation actuelle de l'entreprise, et vu que ce sont eux les premiers concernés à être sur le terrain, ils peuvent proposer une amélioration dans la mise en place de ce projet, ils se sentiront ainsi impliqués et ils y adhéreront automatiquement.

L'information doit être claire, et ne doit en aucun cas susciter une confusion chez les salariés. Le top management doit faire preuve de beaucoup de professionnalisme en adoptant une attitude habituelle qui se base essentiellement sur la communication, ainsi les employés et les responsables savent qu'il y a un projet de changement.

### 4.2. La formation

Selon D.Permartin (2005) un salarié formé applique dans la majorité des cas ce qu'on lui a appris.

La formation est indispensable, mais certaines entreprises préfèrent engager les employés habitués à leurs routines quotidiennes, pour ne pas entraîner d'autres coûts, jugés selon eux inutiles. Notons que la communication et la formation sont deux aspects indissociables pour lutter contre les résistances.

Pour appuyer l'importance de la formation, l'auteur affirme que le manque de compétence, vient d'un large manque de connaissance, ainsi un apport de connaissance donne lieu à une volonté d'appliquer le nouveau savoir-faire transmis.

### 4.3. La promotion

L'un des leviers les plus efficaces pour lutter contre les résistances.

Les promotions améliorent l'engagement des employés et leurs offrent un avantage de bénéfices, en échange de leurs participations au processus de changement.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 4.4. L'institutionnalisation du changement

Ce concept explique qu'il faut saisir le changement comme un état de tous les jours auquel il faut s'adapter, et non une période passagère qui durera à court ou à moyen terme.

Le changement devra faire partie de l'entreprise, car les problèmes ne sont jamais entièrement résolus, c'est ce qui justifie les réorganisations de travail sur le long terme.

En définitive l'institutionnalisation du changement nous évitera d'être confrontés à des changements imposés qui suscitent les résistances.

### 5. Les étapes des résistances au changement

Pour la réussite d'un nouveau projet, les membres de l'organisation doivent le comprendre, l'accepter, pour le mettre en œuvre. D'ailleurs, pour que ces derniers ou la majorité de ces derniers puissent l'accepter, il est important de comprendre les réactions par lesquelles ils passent.

Pour mieux expliquer ces états Kobler Ross<sup>33</sup>, a élaborée ce qu'on appelle, la courbe de deuil ou la vallée du changement, cette courbe passe par tout ce qu'un salarié peut traverser : du choc à l'acceptation.

#### 5.1. La vallée du changement : du choc à l'engagement

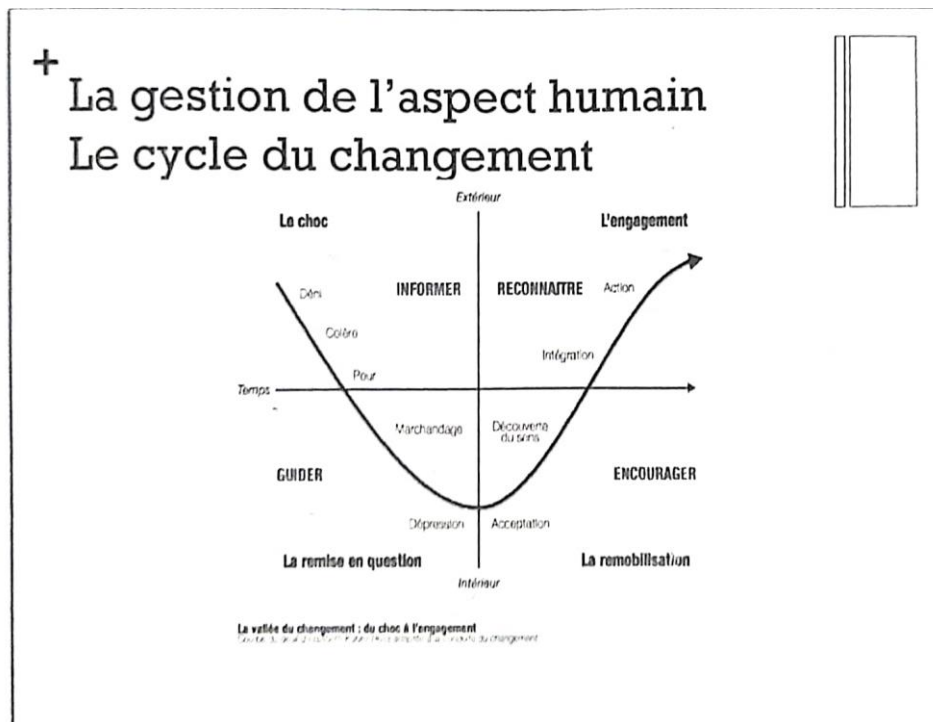
Les états que nous allons voir sont en fonction de l'intensité, du degré, de la profondeur du changement ou la sensibilité des employés.

---

<sup>33</sup> Une psychiatre helvético-américaine, pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

Figure N°09 : La vallée de changement.



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT M-J « La boîte à outils de la conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2013, P.17

La psychiatre distingue deux de phases, la phase descendante, et la phase ascendante.

### 5.1.1. La phase descendante

Elle s'accompagne d'une attitude négative et contreproductive, elle est tournée vers le passée et le refus, c'est généralement dans ces phases qu'on parle de résistances au changement, elle comprend plusieurs réactions à savoir : le choc, le déni, la colère, et la dépression.

#### 5.1.1.1. Le choc

L'information ou l'initiation au changement est vécu d'une manière relativement brutale, c'est pourquoi la première réaction de l'individu est le choc ou la sidération, d'ailleurs il aura plus tendance à le repousser.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### **5.1.1.2. Le déni**

L'employé cherche à comprendre l'utilité du projet de changement en étant non adhérent à ce dernier. Le déni est dans la négation car l'individu ne parvient pas à trouver sa place, ce qui d'ailleurs peut lui coûter sa place.

### **5.1.1.3. La dépression**

Cette phase met un point final à la phase descendante de la courbe, l'employé se sent impuissant, et est perdu dans un dilemme complexe ; accepter le changement, ou se plaindre. En effet, soit il accepte le changement et tout ce qu'il apporte comme bouleversement à sa routine, soit il reste catégorique et donc frustré à l'idée de changer.

## **5.1.2. La phase ascendante**

Elle s'accompagne quant à elle, d'une attitude positive tournée vers le futur et le positif, elle comprend elle aussi plusieurs états et réactions : l'acceptation, l'expérimentation, la décision et l'intégration.

### **5.1.2.1. L'acceptation**

L'individu change petit à petit son point de vue grâce aux modes et aux stratégies de changement organisationnel expliqué lors de notre premier chapitre.

### **5.1.2.2. L'expérimentation**

Grâce à son expérience et à l'apport de plusieurs leviers comme la communication ou la formation, l'individu identifie les avantages des nouvelles manières de faire et trouve sens au changement.

### **5.1.2.3. La décision**

L'individu porte un nouveau regard sur le changement, il a fait le deuil et renonce à son ancien quotidien, de plus il est plus ambitieux concernant la vie ou la survie de l'entreprise.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 5.1.2.4. L'intégration

Le changement est enfin intégré au sein de l'entreprise, et est ancré dans les routines des individus, ces derniers ont d'ailleurs gagné en expérience et en confiance, de plus ils se sentent solliciter et assimiler aux différentes tâches, ce qui crée un climat d'appartenance et un dévouement incroyable pour le futur de l'entreprise.

## 6. La conduite du changement et la compétitivité de l'entreprise

La gestion du changement est un déterminant stratégique de la compétitivité organisationnelle, de fait, l'entreprise doit inventer en permanence des solutions adéquates pour vaincre la résistance, mais surtout pour pouvoir s'adapter aux évolutions du marché.

A côté de ça dans une ère où nous sommes à la quête de la compétitivité, l'apprentissage organisationnel est devenu une pratique déterminante, nous allons appréhender la notion de compétitivité sans la dissocier de l'apprentissage.

### 6.1. La relation entre le changement organisationnel et la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité pour une entreprise, est de proposer un service, un produit ou une prestation attractive par : le cout, la qualité, ou pour le service après-vente, et ce pour un seul but : Maintenir ou augmenter les parts de marché de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.

En management, les entreprises exposées à la concurrence évoluent dans un environnement où les décisions stratégiques et le changement organisationnel sont mêlés, en effet avec le temps, ce sont deux concepts complémentaires et indissociables.

D'ailleurs, selon cette optique, la compétitivité est perçue comme une adaptation permanente au changement de l'environnement car sa position dépend en grande partie de sa capacité à le gérer. En définitive, c'est une combinaison d'Anticipation-adaptation qui engage de manière durable le devenir d'une entreprise, et elle suppose l'élaboration d'une gestion efficace du changement organisationnel de l'entreprise, en mettant en place un processus d'apprentissage.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 6.2. L'apprentissage organisationnel comme facteur clé de compétitivité

Dans les travaux de Porter.M<sup>34</sup>, l'analyse de la compétitivité des organisations se base essentiellement sur des caractéristiques sectorielles et des facteurs externes de l'organisation. Ces analyses portent sur une étude du portefeuille d'activité ou des portefeuilles de produit/marché comme des outils de positionnement stratégiques des entreprises dans leurs environnements. Après constat, ces outils donnent surtout le résultat d'une action stratégique et non une analyse approfondi des variables de compétitivité.

De ce fait, il est important de savoir que les capacité d'une organisation en matière de compétences et de ressources joue un rôle déterminant dans sa compétitivité. En effet, ceci dépend de sa capacité à mettre en œuvre une approche anticipation-adaptation comme nous l'avons dit ci-dessus, qui est considéré comme un instrument efficace de gestion à moyen et long terme du changement organisationnel, et qui autorise une formulation de stratégie de rupture où l'entreprise modifie toute son organisation à son avantage.

Pour résumer, il n'y a pas d'avantage concurrentiel sans la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation-anticipation qui correspond à un renforcement strict de l'apprentissage, elle se traduit par un renouvellement ou une amélioration systémique des ressources notamment par une politique dynamique de formation continue du personnel.

### 6.3. Le rôle du changement et de sa conduite dans le développement d'un avantage concurrentiel

Le changement organisationnel constitue un concept fondateur dans les organisations puisqu'il renvoie à une vision évolutive de l'organisation, sa conduite traduit les changements de connaissances et de compétences qui s'adaptent par accumulation de l'expérience et c'est ce qu'on appelle « une intelligence dans l'expérimentation ».

Nous avons vu le changement volontaire et le changement subis dans notre premier chapitre, et l'un comme l'autre doivent faire appelle à une période d'adaptation et d'apprentissage qui se repose sur l'assimilation des trois (3) leviers à savoir : l'information, la formation et la connaissance.

---

<sup>34</sup> PORTER.M « L'avantage Concurrentiel » édition DUNOD, Paris, 1985 P.70.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

Le recours à la conduite du changement est désormais nécessaire et est incontournable compte tenu de la rapidité des transitions de l'environnement et ses conséquences sur la compétitivité.

### 7. Les facteurs d'échec et de réussite de la conduite du changement

L'accompagnement au changement organisationnel est une tâche délicate pour les responsables et les dirigeants, il existe des facteurs qui contribuent à la réussite de ce dernier qu'il faut prendre en compte, et d'autres facteurs à éviter car ils mèneront votre projet à un échec irréversible.

#### 7.1. Les facteurs d'échec de la conduite de changement

Selon L'ouvrage de Grouard et Meston<sup>35</sup> 70% des projets de changement ne voient pas le jour ou aboutissent à des échecs. En effet, une organisation est tout sauf un univers scientifique, réglé et cohérent. Les valeurs, les doutes, et l'expérience de chacun constituent autant de logiques contradictoires à prendre en compte.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question du changement organisationnel et sur sa conduite, nous allons synthétiser leurs apports dans ce qui suit, voici donc les sept (7) facteurs d'échec de la conduite de changement

##### 7.1.1. L'absence de vision

La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. Si la vision est mal définie, les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension port réellement le changement, ce qui aura comme conséquence de semer la confusion ou basculer sur une situation pire que l'initiale.

##### 7.1.2. Le degré de changement

En effet, il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte. Dans la pratique, de nombreux échecs sont dus à des changements radicaux, d'ailleurs, c'est la raison pour laquelle les spécialistes sont plus optimistes à l'idée d'appliquer un changement progressif, il

---

<sup>35</sup> GROUARD.B et MESTON.F « L'entreprise en mouvement : Conduire et Réussir Le Changement ».

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

permet d'une part, de voir comment réagissent les acteurs et comment est-ce qu'il s'adapte au fur et à mesure. D'autre part, il gère mieux les résistances surtout si elles n'interviennent que pour certains aspects du changement.

### **7.1.3. Imposer le changement**

Quand les résistances sont mal gérées, le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte.

Impliquer les acteurs n'inclue pas forcément la réussite du processus du changement, néanmoins, cela permet de créer un climat de confiance entre les managers et les collaborateurs. Ainsi ces derniers seront plus réceptifs et donc plus enclins à changer.

### **7.1.4. Le manque de transparence**

Comme nous l'avons dit depuis le début, une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences.

### **7.1.5. L'absence de structure et de méthodes**

Ne pas définir les étapes et les échanges, ne pas fixer de priorités, changer sans avoir identifié les personnes sur qui s'appuyer, ne pas former les managers directs, ou déléguer aux mauvaises personnes, tous ces éléments contribuent à l'échec du projet de changement, en effet si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut se solder que par un désastre.

### **7.1.6. Passer de la théorie à la pratique**

Une fois le changement mis en place, il doit être entretenu. Toutefois, il arrive que les acteurs continuent d'agir selon leurs anciennes habitudes, mais pour y remédier il est important de mesurer l'impact du changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### 7.1.7. Changer pour changer

Dans ce cas l'échec est principalement due au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

### 7.2. Les facteurs de réussite de la conduite au changement

B. Grouard et F. Meston nous proposent dix (10) clés pour conduire et réussir le changement en reprenant les principaux leviers.

#### 7.2.1. Définir la vision

Fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.

La vision est un énoncé qui sera utilisé principalement en interne avec les employés et les partenaires. Cette dernière aide à voir où l'entreprise voudrait aller, ce qu'elle désire atteindre comme objectif, en mobilisant ou en motivant les collaborateurs.

#### 7.2.2. Mobiliser

Créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'améliorations associés.

En clair, elle améliore la performance énergétique, avec la volonté d'accès à de nouveaux marchés ou à la création de nouveaux domaines d'activités, tout en anticipant la réglementation et les attentes du marché afin de maîtriser une quelconque hausse des prix et des taxes.

#### 7.2.3. Catalyser

Celui de créer ou de définir les structures du projet et le mode de fonctionnement associé capable de soutenir, de faciliter et accélérer le changement tout en l'organisant.

L'entreprise catalyse en collaborant pour planifier et exécuter le changement. Les dirigeants encouragent les employés à sortir de leurs zones de confort en ayant une bonne

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

connaissance des compétences des collaborateurs, et en s'assurant que leurs comportements est aligné avec le changement organisationnel qu'ils veulent soutenir.

### **7.2.4. Piloter**

Définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.

L'ensemble des actions peuvent être résumées brièvement ; d'abord, les dirigeants se doivent d'expliquer les raisons pour lesquelles l'organisation doit changer, ensuite il faut bien choisir l'équipe qui a la capacité et d'éventuel compétences pour influencer et accompagner les salariés dans le processus de changement organisationnel, en formant, communiquant et impliquant les employés.

### **7.2.5. Concrétiser**

Mettre en œuvre le changement en le matérialisant dans la réalité opérationnelle quotidienne, en changeant les structures, les façons de faire, les attitudes, et la culture.

En effet, une fois que le top management est sûr de l'adhésion de la majorité des employés, l'entreprise doit matérialiser le changement en bousculant les routines des individus avec de nouvelles techniques de faire, de nouvelles manière de penser, et ce en adoptant une nouvelle stratégie qui est adéquate avec les finalités et objectifs fixés au préalable par l'entreprise en terme de quantité ou de valeur.

### **7.2.6. Faire participer**

Assurer une participation de tous les salariés concernés, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.

Pour se faire, il faut jouer la carte de la transparence avec les membres de l'organisation. En effet, celui qui incarne le changement doit être réaliste quant aux conséquences du changement, pour ne pas occulter les contraintes et les difficultés, ensuite, il est question de proximité qui est le maitre mot entre les dirigeants et les collaborateurs, en rendant les relations familières et en étant dans l'action auprès d'eux quand le changement organisationnel se concrétise.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### **7.2.7. Gérer les aspects émotionnels**

Réduire les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.

Ceci se fait en informant et en communiquant régulièrement. De ce fait l'organisation donne un sens à ses collaborateurs en prenant en compte ce qu'ils ressentent. La gestion de l'aspect émotionnel commence par écouter les salariés, veiller à ce qu'ils ne subissent pas le changement bien qu'ils font partie intégrante de ce dernier. En définitive, c'est celui de veiller à leurs confort et bien être pour éviter ou réduire les risques d'échecs de manière à implanter le changement plus rapidement.

### **7.2.8. Gérer les enjeux du pouvoir**

Réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement. Cependant, le changement organisationnel, change les systèmes, il se développe à un prix irréversible, celui de la survie, compte tenu de la concurrence exacerbée dans laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui

### **7.2.9. Former et coacher**

Apporter une formation aussi bien technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.

En pratique, le coach ouvre des espaces de paroles permettant aux collaborateurs de s'exprimer plus librement, et d'avancer sur les différentes étapes du chemin de l'acceptation au changement. D'ailleurs le rôle du coach est de pouvoir mener la phase de transition avec succès, pour éviter toute conséquence économique lourde, qui sont liées aux démissions ou à une augmentation du désengagement des salariés.

### **7.2.10. Communiquer intensément**

Il existe de nombreux leviers pour accompagner le changement, et c'est ce que l'on a traité au long de ce chapitre, mais il appartient à chaque entreprise de les adapter en fonction de l'importance du changement mis en place et de ses impacts, évidemment il n'y a pas

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

d'accompagnement idéal au changement, mais il y a autant de modes d'accompagnement que de projets de changements.

## Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel

---

### **Conclusion**

En définitive, nous pourrions dire, que la restructuration d'une entreprise entraîne des changements organisationnels qu'il lui appartient de gérer au mieux car, de leur réussite, dépend son devenir.

La mise en place de la gestion du changement au sein de l'entreprise a pour but d'accroître sa flexibilité, sa souplesse et sa réactivité afin de faire face le mieux possible aux fluctuations de son environnement compétitif.

Pour mener à bien le changement, le responsable du pilotage du changement doit maîtriser des principes de base tels que la maîtrise de la démarche de conduite du changement qui implique la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, la connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter un changement, la typologie des causes de résistances au changement, les différents degrés et leviers de changement, les facteurs facilitants la réussite du changement ainsi que les outils et indicateurs d'évaluation à utiliser.

Cependant, si, pour certains auteurs, le changement doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise, pour autant, selon la théorie de l'engagement, il apparaît plus que nécessaire de rechercher une adhésion préalable au changement par une stratégie de communication puisque C'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre le changement souhaité.



**CHAPITRE 03 : La conduite d'un changement au  
sein de l'entreprise SAIDAL**

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### **Introduction :**

Le changement organisationnel, sa conduite et son impact sur la compétitivité de l'organisation a été traité sous un aspect exclusivement théorique dans les précédents chapitres. Ainsi, pour une meilleure compréhension de ce concept un appui pratique est indispensable.

L'objet et les résultats de notre dernier chapitre se basent sur une étude faite au sein de l'entreprise SAIDAL. En effet, nous allons passer en revue, la capacité de cette dernière a élaboré un projet de changement, l'appliquer, le conduire, afin de comprendre son impact sur la compétitivité de l'entreprise s'il y contribue. Pour se faire, nous nous sommes basés sur les différentes informations données par SAIDAL, et quelques témoignages à travers un questionnaire avec les différents employés de SAIDAL et ses responsables.

Nous n'avions pas pu effectuer un stage de longue durée au sein de l'entreprise, en raison de la situation sanitaire actuelle caractérisée par la pandémie COVID-19, alors nous nous sommes contenté de quelques entre vus seulement.

Nous allons traiter deux (2) sections dans ce chapitre. La première sera exclusivement consacrée à la présentation de l'entreprise SAIDAL, la deuxième quant à elle étudiera le changement organisationnel, sa conduite, et son impact sur la compétitivité.

# Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

## Section 01 : présentation de l'organisme SAIDAL

Dans cette section, il est question de présenter la société SAIDAL, son objectifs, et ses missions, en tenant compte de ses différentes filiales et partenaires.

### 1. Présentation de la société

Le groupe industriel SAIDAL est une société pharmaceutique généraliste (entreprise publique économique) avec un statut de société par actions. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des médicaments à usage humain et vétérinaire. Elle fut créée en 1982 et introduit en bourse en 1999, elle est dotée d'un capital de 2,5 milliards de dinars avec 80% de ses actifs détenus pour l'Etat et 20% détenus par les particuliers (actionnaires privée et publics). Ses principales activités se résument en trois (3) points :

- La formulation des médicaments et du contrôle de leur conformité (matières premières produits finis) au cours des différentes phases de leurs vies ;
- La réalisation de travaux de recherches ;
- Et la réalisation des prestations d'analyse pour des clients du secteur de l'agroalimentaire et vétérinaires.

SAIDAL est actuellement considéré comme le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

### 2. Offre historique sur la société SAIDAL

En 1969, la pharmacie centrale algérienne a été créée suite à l'ordonnance présidentielle lui conférant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de cette mission de production, elle a mis en place en 1971, l'unité de production d'El Harrach et a racheté en deux étapes les unités de BIOTIC (en 1971) et PHARMAL (en 1975).

A la promulgation du décret 82/161 en Avril 1982, la pharmacie centrale algérienne subit une restructuration, et sa branche de production fut érigée en : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique. Son patrimoine était constitué par des unités de production d'Alger, du complexe antibiotique de Médéa, qui appartient alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques) et qui fut intégrer officiellement en 1988.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

L'Entreprise nationale de production pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments et des produits assimilés, réactifs ayant pour objectif d'approvisionner de manière suffisante, et réguler le marché Algérien. Elle changera de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL.

En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique qui est dotée d'une autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par action.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par la voie de créations des nouvelles sociétés ou des filiales.

En 1997, elle a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel.

**Tableau n°8 : Synthèse de l'évolution de la société SAIDAL à travers le temps**

<b>Les périodes</b>	<b>Le Contexte</b>
1969	- Création de la pharmacie centrale Algérienne.
1971	- Création d'une unité de production à El Harrach. - Racheté les unités de BIOTIC.
1982	- Restructuration de la pharmacie centrale Algérienne, suite à la promulgation du décret 82/161. - Irrigation des branches de production en Entreprise Nationale de Production.
1985	- L'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique change de dénomination et devient SAIDAL.
1988	- SAIDAL intègre officiellement les actions relatives aux transferts des SNIC.
1993	- La participation de SAIDAL à toutes opérations industrielles.
1997	- Modification des groupes industriels.

Sources : établi par nos soins.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### 3. Les filiales du groupe SAIDAL

La société compte plusieurs filiales à son actif.

#### 3.1. ANTIBIOTICAL

Cette filiale est située à Médéa, et est dotée de toutes les installations nécessaires à la production d'antibiotiques pénicilliniques. Elle dispose de deux (2) unités de demi-synthèse pour les produits oraux et injectables, d'une entité pour les spécialités pharmaceutiques et de deux (2) bâtiments : l'un consacré aux produits pénicilliniques, l'autre aux non pénicilliniques.

#### 3.2. PHARMAL

PHARMAL dispose de trois (3) usines de production, et d'un laboratoire de contrôle de la qualité qui assure des prestations pour ces unités, ainsi que pour des clients externes.

##### 3.2.1. Usine Dar el Beida

Située dans la zone industrielle d'Alger, l'usine de Dar el Beida produit une large gamme de médicaments sous plusieurs formes galéniques (sirop, comprimés, pommade).

##### 3.2.2. Usine de Constantine

Située dans l'Est du pays, l'usine de Constantine dispose de deux (2) ateliers spécialisés dans la production des sirops et d'unité d'insuline.

##### 3.2.3. Usine d'Annaba

L'usine d'Annaba est spécialisée exclusivement dans la production des formes sèches.

#### 3.3. BIOTIC

BIOTIC dispose de quatre (4) usines de production :

##### 3.3.1. Usine Gué de Constantine :

Elle se compose de deux parties (2) distinctes : l'une pour la fabrication de formes galéniques (suppositoires, ampoules et comprimés), l'autre s'est procuré une technologie très

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

récente spécialisée dans la production des solutés massifs (poches et flacons), cette usine dispose d'un laboratoire de contrôle de qualité.

### 3.3.2. Usine El Harrache

L'usine dispose de quatre (4) ateliers de production : sirop, solutions, comprimés, et pommades.

### 3.3.3. Usine de Cherchell

L'usine dispose de trois (3) ateliers de production : sirops, formes sèches (comprimés, poudre en sachet, gélules) et concentré d'hémodialyse.

### 3.3.4. Usine de Batna

L'usine est spécialisée à la production des suppositoires, elle comprend donc qu'un seul atelier.

## 3.4. SOMEDIAL

Située dans la zone industrielle D'oued Samar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le groupe SAIDAL et le groupe pharmaceutique européen (GPE) et FINALEP.

SOMEDIAL dispose de trois (3) départements :

- Un département spécialisé dans la fabrication des produits hormonaux ;
- Un département spécialisé dans les liquides (les sirops, et solutions buvables) ;
- Et un département spécialisé dans la fabrication des formes sèches (gélules et comprimé).

## 4. IBERAL

IBERAL est une société par action issus d'un partenariat public/privé, il représente : 60% du groupe SAIDAL ; 40% de Flash Algérie spécialiste dans l'agro-alimentaire.

IBERAL SPA se spécialise dans la fabrication de médicaments générique (injectables et formes sèches), le conditionnement des médicaments (formes solides) et la prestation de conditionnement et contrôle qualité sur demande de produits nationaux.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### 5. Les missions et partenariats du groupe

Actuellement leader dans le marché de l'industrie pharmaceutique algérien, sa mission première est de mettre à la disposition de tous les patients une large gamme de produits diversifiés, de qualité et accessible par l'adoption d'une politique tarifaires favorisant de larges couches de la société. Grâce à son statut d'entreprise publique, elle accompagne la politique de la santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par des choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population, on peut de ce fait résumer ses missions :

- Conforter sa position de leader sur le marché national ;
- Améliorer sa rentabilité pour assurer sa pérennité et remplir ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires ;
- Stabiliser ses compétences et développer ses ressources humaines ;
- Développer les partenariats pour acquérir de nouvelles technologies et élargir sa gamme de production vers les médicaments innovants ;
- Constituer pour les pouvoirs publics, un instrument privilégié pour asseoir la politique nationale du médicament, et contribuer de façon décisive à la réduction de la facture du médicament et à la régulation du marché ;
- Et construire une culture d'entreprise partagée par l'ensemble des travailleurs.

Après l'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et la promulgation des premiers textes relatifs à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancée de façon active dans les partenariats avec les grandes firmes internationales comme : PFIZER, SANOFI, ACADEMIA, SPIMACO, JPM, NOVO, NORDISK.

#### 5.1. SAIDAL—SANOFI

Partenariat conclue en 1996 à travers la création de WHINTHROP PHARMA SAIDAL, une société conjointe entre SAIDAL (30%) et SANOFI (70%). L'usine WPH est implanté à Alger et est en production depuis 2001.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### 5.2. SAIDAL—PFAIZER

Partenariat conclu en 1997 à travers la création PFAIZE-SAIDAL MANUFACTURING (PMS), une société conjointe entre SAIDAL (30%) et PFINZER (70%). L'usine (SPM) est implantée à Alger et est en fonction depuis 2003.

### 5.3. SAIDA-ACADEMIA-SPIMACO-JMP

Partenariat conclu en 1999 à travers la création de TASSILI ARAB PHARMACEUTICAL Company (TH PH CO), une société conjointe entre SAIDAL 44,51% ACADEMIA 28,98% SPIMACO 21,97 JPM 4,45%. L'unité de production totalement réceptionné est réalisée en 2015.

### 5.4. SAIDAL North Africa Holding Company- fond national d'investissement

Partenariat conclut en 2012 pour la création de SAIDAL North Africa Manufacturing (SNM), société conjointe entre SAIDAL (49%), NAHC (49%) et le (FNI 2%).

La société est en charge de réaliser une unité spécialisée dans la production de médicaments, ce qui est d'ailleurs un projet en cours.

## 6. Les Objectifs du Groupe SAIDAL

Les activités du groupe SAIDAL sont déployées pour réaliser les objectifs stratégiques suivants :

- Construire une structure d'entreprise partagée par l'ensemble des travailleurs ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ;
- Préparation du groupe SAIDAL à intégrer la recherche et développement de nouveaux produits pour être à l'affiche face à son environnement et concurrents ;
- Et l'élargissement de la gamme de production de SAIDAL pour améliorer la qualité de ses produits et maintenir un prix compétitif.

## 7. L'organisation de la société SAIDAL

En plus des filiales et des partenaires, le groupe SAIDAL comprends plusieurs sous-directions ; la direction des opérations, la direction générale des finances, la direction générale du personnel, la direction générale de la formation, la direction générale des systèmes

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

d'information, la direction générale de la qualité et des affaires pharmaceutiques, la direction générale d'analyse et synthèse, la direction de la communication, et la direction marketing et i management.

L'organigramme ci-après Montre que SAIDAL est reliée à toutes ses directions, en accordant une grande importance à chacune d'elles dont la direction générale de la formation et la direction de la communication.

### **Figure n°10 : Présentation de l'organigramme du groupe SAIDAL (voir annexe n°1)**

Grace à ses filiales spécialisés et partenaires d'envergure internationales, SAIDAL réussit à dissuader les employés de résister face au changement en leurs offrant dans la majorité des cas de promotions qui ne peuvent pas refuser en vue des avantages qu'elles leur offre.

### **8. Evolution et analyse du chiffre d'affaire de la société SAIDAL**

Comme nous l'avons mentionné en présentant la société, le groupe SAIDAL a connu durant son existence plusieurs changements et évolutions. Ces transformations sont multiples et ont été : organique, industrielle, juridique et financière, elles ont été décidées par la direction de l'entreprise et ont donné lieu à des modes d'organisation correspondant au modèle de développement durable, d'innovation et d'économie mondiale.

Nous allons analyser dans un premier temps l'évolution du chiffre d'affaire de SAIDAL durant ces quatre (4) dernières années.

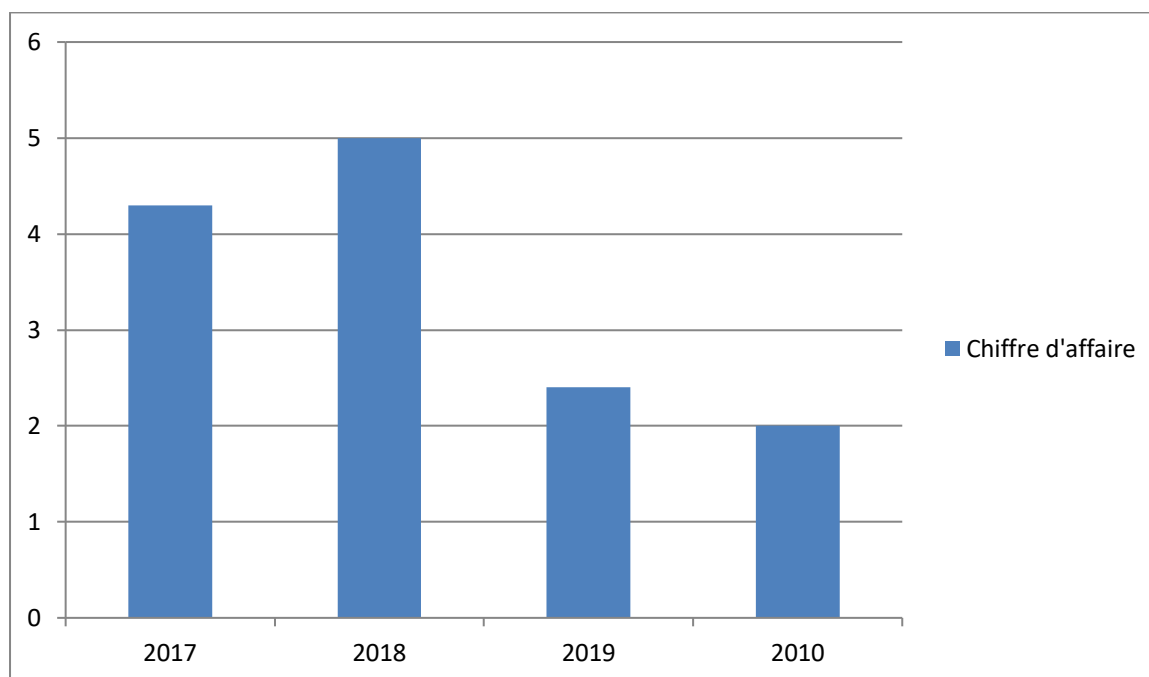
**Tableau n°9 : Evolution du chiffre d'affaire de la société SAIDAL durant la période 2017-2020**

Années	Chiffre d'affaire (en millier de dinars)
2017	9610664
2018	9627669
2019	4404474
2020	4355948

Source : établi par nos soins suite à la consultation de différents sites.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

**Figure n°11 : Evolution du chiffre d'affaire de la société SAIDAL durant la période 2017-2020**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Au cours de l'année 2017, SAIDAL réalise un chiffre d'affaire de 9610664 de milliers de dinars, avec 105337 milliers d'unités vendues et un objectif assigné de 92.5 %.

L'année suivante au cours de la même période, SAIDAL réalise un chiffre d'affaire de 9627669 de milliers de dinars, avec 124404 d'unités vendues soit une augmentation de 1.001% en valeur et un objectif assigné de 93.5%.

En 2019 elle réalise 4404474 milliers de dinars de chiffre d'affaire avec 49634 d'unités vendues, soit une baisse de 8.01% de valeur par rapport à 2018 et un objectif assigné de 73.46%.

En 2020 SAIDAL enregistre un chiffre d'affaire de 4355948 milliers de dinars avec un volume de 46191 d'unité vendue soit une baisse de 1.10% par rapport à 2019 et un objectif assigné à 72.83 %.

Nous constatons clairement que SAIDAL a rencontré depuis la crise sanitaire une baisse importante de son chiffre d'affaire, avec moins 8% des unités vendues par rapport à l'année 2017 et 2018.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### **Section 02 : L'impact du changement organisationnel sur la société SAIDAL**

En Algérie, les dépenses de santé et de la médication ont un poids de plus en plus conséquent sur le PNB avec une facture de trois (3) milliard de dollars en 2015. Les médicaments contrairement à d'autres biens et services, différent quant à la nature de leurs importances dont nous ne pourrions pas nous passer au quotidien.

L'industrie pharmaceutique a connu de grands bouleversements en raison des nouveaux entrants qui ont conduit à un ralentissement de la croissance. Même si l'industrie pharmaceutique demeure un domaine d'activité de haute technologie.

Le désengagement de l'Etat a conduit les entreprises algériennes publiques à développer leurs réflexions stratégiques, de plus, la libéralisation de la vie économique en Algérie et son ouverture sur le marché mondial, ont confronté l'entreprise à se focaliser sur les deux maitres mots que sont la compétitivité et la flexibilité, et ce en développant leurs habilité stratégique, en luttant contre le gaspillage des ressources ou en sous-traitant les activités qu'elle avait du mal à maîtriser.

La quête au marché mondial a conduit SAIDAL à avoir un rétrécissement des marges commerciales et à une recherches d'innovation dans les modes de gestion ou de production en impliquant de nouveaux projets de changement que ceux-ci soient graduels ou radicales.

Notre section vise à dégager la manière avec laquelle l'entreprise appréhende le changement, comment elle le conduit, et sa position vise à vis de la compétitivité.

#### **1. L'entreprise SAIDAL et le changement**

L'entreprise SAIDAL est caractérisée par ses transformations, que celles-ci soient en termes de restructuration ou de dénomination.

Les responsables stipulent que le dernier grand changement a été effectué en 2013 portant le nom de « la nouvelle organisation ». La nouvelle organisation se base sur la fonction de production, d'ailleurs, elle est définie autour d'une structure corporate et d'une revalorisation des taches distribuées. Elle donne une structure verticale en hiérarchisant les postes, et en incluant des directions générales avec des sous directions.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

En théorie, la nouvelle organisation est efficace en termes de réalisation des objectifs de compétitivité, de renforcement de la qualité et de la valorisation des ressources humaines. En pratique, elle permettra à l'organisation de développer sa réflexion stratégique.

Cela dit, avant de mettre en place le projet de changement organisationnel, les responsables du groupe SAIDAL se sont concertés avec les directeurs de différentes unités et départements, ainsi qu'avec leurs actionnaires sur la stratégie à adopter, et les étapes à suivre pour le mettre en œuvre. Tout ceci se fait dans le but d'éviter les tensions susceptibles de bloquer la nouvelle organisation et pour mieux travailler le leadership.

Nous allons nous appuyer sur le changement organisationnel effectué en 2013 afin de traiter la problématique de notre thématique.

### **1.2. Les étapes du changement organisationnel effectué en 2013**

Nous n'avons pas choisi le groupe SAIDAL de façon aléatoire. La société a à son avantage une importante notoriété sur le plan national et occupe le quatrième (4) rang sur le marché Magrébin. A travers le temps, elle effectue de grandes démarches qui rendent sa probabilité de plus en plus optimale, celles-ci entraînent une satisfaction de la demande et des besoins qui sont émis par le marché.

Cependant bien que les trois (3) dernières années furent délicates comparées aux chiffres d'affaires de précédentes périodes, l'entreprise SAIDAL, ne cesse de sortir de sa zone de confort afin d'avoir plus d'ambitions et de préventions. Nous allons exposer, les différentes étapes par lesquelles l'organisation est passée pour mettre en place la nouvelle organisation en 2013.

#### **1.2.1. L'étape de diagnostic : Organiser un diagnostic opérationnel des fonctions**

Cette phase de diagnostic a permis d'étudier les failles de l'entreprise SAIDAL afin d'identifier ses faiblesses. L'identification de ces dernières aidera d'avantage le personnel de l'entreprise à mieux appréhender la planification et l'application de la nouvelle organisation. Ci-dessous, nous allons énumérer ses écarts.

- En raison de sa structure, le système de décision est centralisé et est rigide ;
- Une fréquence de visite qui est de plus en plus faible de la part des délégués médicaux ;
- L'aspect marketing est négligé, l'entreprise accorde plus d'importance aux ventes ;

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

- Peu d'efforts sur les supports communicationnels avec des emballages non attractifs ;
- ET un manque de souplesse relationnel avec les fournisseurs en incluant des correspondances lourdes.

Suite à l'identification de ces faiblesses, plusieurs menaces ont été vues et sont à surveiller :

- La présence très rude de la concurrence sur le marché avec notamment l'Américain PFIZER avec 11,5% des médicaments fabriqués, ou alors le laboratoire SALEM avec lequel on estime une performance de plus de 11 millions d'euros ;
- Le secteur privé gère actuellement la moitié des importations et les distributions des produits pharmaceutiques ;
- L'inscription de la société SAIDAL dans la liste des produits non remboursables ;
- Et une réglementation très stricte de la qualité et des prix des produits pharmaceutiques par le ministère de la santé.

Ce sont les faiblesses et les menaces citées ci-dessus qui ont poussé les responsables à se concerter avec les membres de l'organisation afin de proposer et mettre en œuvre un nouveau projet de « nouvelles organisation », elle est pour eux synonyme d'un avenir meilleur auquel l'entreprise doit aspirer.

### **1.2.2. La phase de levier**

Une fois que SAIDAL a effectué son diagnostic, et a diffusé sa volonté de changer, des missions doivent être planifiées histoire de rompre avec les problèmes liés à l'ancienne structure, à côté de ça, l'entreprise veille à ce que le projet de la nouvelle organisation soit accepté par la majeure partie de la société. Ne perdons pas de vue que sa finalité première est la compétitivité.

Cependant la compétitivité a poussé SAIDAL à s'adapter aux exigences réglementaires et maintenir sa croissance économique. Pour se faire, elle a compris que l'important était l'innovation, c'est pourquoi, dans son plan, l'entreprise décide d'investir dans un nouveau centre de recherche et développement en créant un nouveau centre de bioéquivalence avec une technologie moderne qui répond aux normes nationales et internationales.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Pour mener à bien la phase de levier, lors de l'application de la nouvelle organisation, SAIDAL a recruté pour les besoins de sa direction générale un directeur de la communication dont la mission principale est de mettre en place un plan de communication interne et externe, mais pas seulement :

- Manager les équipes de la communication ;
- Organiser, déployer et coordonner les actions de communication du groupe qui suit le changement ;
- Etablir le budget de formation qui est en adéquation avec les objectifs de la nouvelle organisation ;
- Mettre en place des processus directement liés à l'accompagnement du changement, en les pilotant, les évaluant et en s'assurant de l'amélioration des compétences des personnes en formations ;
- Et mettre en place un système de veille.

### **1.2.3. La phase de pilotage**

Tout en stimulant d'avantage les leviers de communication, de formations et d'accompagnement aux transformations, à ce stade du changement, les membres de l'équipe se mettent à l'action, et chacun sait ce qu'il doit être faire et la manière avec laquelle il doit être fait.

Cependant, une constatation, un suivie et une évaluation des résultats doit être faite. La nouvelle organisation est un projet de changement qui a duré et dure encore dans le temps, avec des salariés qui ne cessent de s'adapter aux nouvelles pratiques.

Avec le nouvel investissement des centres de recherche et développement, les employés n'ont aucun répit et doivent faire face à plusieurs formes d'innovations qui permettent d'identifier de nouveaux indicateurs qui serviront d'ajustement et de dispositifs d'accompagnement de sorte à ce qu'ils maintiennent le cap.

## **2. Les répercussions de la nouvelle organisation sur SAIDAL**

Nous avons cité l'élaboration des centres de recherches et développements comme première conséquence de la nouvelle organisation ayant pour ambition :

- Le développement de la gamme produit ;

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

- L'appui technologique aux huit (8) sites de production ;
- Et l'intégration des salariés à la recherche et à la création.

Cependant, ce n'est pas la seule répercussion, en effet parmi les changements qu'à provoquer la nouvelle organisation, nous avons un programme de revalorisation de la ressource humaine en réorganisant trois (3) fonctions : la grille des salaires, la nomenclature des postes, et le régime indemnitaire.

### **2.1. La grille des salaires**

Dans l'entreprise SAIDAL, le salaire de base est déterminé par la classification du poste occupé de chaque travailleur, d'ailleurs, cette dernière est positionnée de la même façon que la nomenclature des postes de travail.

Lors de l'application de la nouvelle organisation, la grille des salaires dans le groupe SAIDAL se voit composée de vingt et une (21) catégories représentant la classification selon le niveau de qualification établi par l'évaluation de l'emploi et dix (10) sections représentant l'avancement au mérite selon les procédures définies.

### **2.2. La nomenclature des postes de travail**

L'application de la nouvelle organisation a permis d'apporter de nouvelles dispositions conventionnelles qui allègent la nomenclature des postes, par la mise en place d'une nouvelle matrice.

La matrice consiste à éliminer les 323 postes fictifs présents au sein de l'entreprise SAIDAL mais sur lesquels n'étaient positionner aucun agent ou employé. Par conséquent, SAIDAL est passé de 726 postes fictifs en 2012 à 223 postes fictifs en 2013 sur lesquels n'était positionné aucun agent. Ainsi, elle passe de 726 postes en 2012 à 403 postes en 2013, à 49 domaines d'activités et 13 filières.

### **2.3. Le régime indemnitaire**

Lors du diagnostic, il a été constaté de l'existence d'une multitude de primes et d'indemnités qui n'arrangeait pas le déséquilibre de la structure de rémunération de SAIDAL.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Lorsque la nouvelle organisation fut appliquée, le programme des primes a été réaménagé, l'entreprise est sensée appliquer la rémunération à son véritable caractère économique.

### 3. L'enquête et ses résultats

Notre enquête et ses résultats sont basés sur le traitement des informations recueillies. Ces données sont obtenues à l'aide d'entretiens directifs ou de questionnaires administrés.

Dans la première partie d'analyse des résultats, nous allons appréhender et comprendre l'objectif de la mise en œuvre de la nouvelle organisation selon les dirigeants, ensuite, nous allons voir si le bien de l'individu est pris en considération pendant le changement, ou encore savoir s'ils sont accompagnés durant l'application du projet de changement.

Dans la deuxième partie d'analyse des résultats, nous allons savoir : si les individus sont capable des changer, s'ils comprennent et acceptent le changement ou s'ils participent au changement.

#### 3.1. L'analyse des résultats de l'enquête

Notre enquête a été faite d'abord à l'aide d'un entretien avec les dirigeants, ensuite en distribuant un questionnaire

##### 3.1.1. Les entretiens avec les dirigeants de SAIDAL

Durant le processus d'application de la nouvelle organisation, les dirigeants avaient en tête plusieurs objectifs qui permettront à SAIDAL de bien évoluer, notre enquête les a révélés :

- Développer la performance de SAIDAL et déployer tous les moyens en sa possession pour maintenir sa notoriété sur le territoire national ;
- Décentraliser le plus possible les décisions ;
- Faciliter l'harmonisation et la cohérence de la prise de décision dans tous les services ;
- Favoriser la fonction de production sur les autres fonctions secondaires ou de soutiens ;
- Et permettre aux dirigeants de mieux piloter et faciliter la coordination ou le contrôle entre les différents services.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Dans la réalisation de ces objectifs, les dirigeants ont été confrontés à plusieurs problèmes. Durant notre entretien avec ces derniers, ils nous ont fait part des répercussions de la nouvelle organisation pendant l'année 2013-2014 sur l'ensemble de la société SAIDAL.

En effet, selon les résultats de la fin de l'exercice, la nouvelle organisation n'a pas vraiment amélioré l'efficacité de SAIDAL, ou la manière avec laquelle les employés travaillent. La nouvelle organisation a surtout créé des conflits entre les différents membres de l'organisation en raison de différentes classifications, ou la modification de la grille des salaires.

Cependant, certains des employés n'ont pas accepté le changement, et s'y sont jamais adaptés, entraînant ainsi des résistances. Pour y remédier aucune démarche n'a été engagée, les dirigeants et responsables affirment que SAIDAL, n'utilise aucun moyen ou outil afin de conduire le changement organisationnel, pour la même raison qu'il n'y a aucun outil capable d'analyser la réussite ou l'échec de ce nouveau projet.

Ainsi, aucun levier cité dans les étapes d'application de la nouvelle organisation n'a été employé, hormis la formation qui est exclusivement réservée aux employés n'ayant pas les compétences nécessaires pour utiliser les outils de la technologie de l'information ou de la communication. Les difficultés rencontrées sont dues au fait que le processus de changement de la nouvelle organisation a été en cours pendant plusieurs mois et que ce changement a pris beaucoup de temps à être appliqué.

Néanmoins, certains employés sont contents de la nouvelle organisation car elle leur a permis une augmentation des salaires.

En définitive, malgré l'application de la nouvelle organisation en 2013, les responsables estiment qu'il y'a pas une grande amélioration concernant l'efficacité ou la performance de l'entreprise. Ajoute à cela, le bien être des employés qui n'est pas pris en compte car le changement n'est pas accompagné, ce qui entraîne le départ de plusieurs d'entre eux.

### **3.2. Les résultats obtenus grâce au questionnaire**

Avant d'analyser les résultats du questionnaire, nous allons vous présenter ci-après, sous quels critères ce dernier a été élaboré.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### 3.2.1. L'élaboration du questionnaire

Notre travail au sein de l'entreprise SAIDAL a duré trois (3) semaines, du 03 janvier 2022 au 22 janvier de la même année.

Nous avons élaboré un questionnaire pour récolter des informations fiables et concises. Cela dit, il est important de noter, que nous avons exclusivement choisis des employés qui travaillent au sein de l'organisation depuis 2012.

Notre questionnaire comporte deux (2) rubriques, d'abord la durée qu'ont pris les employés pour s'adapter à la nouvelle organisation ainsi que son utilité. Puis, analyser les différents aspects qui permettent aux employés de participer aux changements.

Comme prévu, nous nous sommes seulement intéressé aux personnes ayant vécu l'application de la nouvelle organisation, nous avons été orienté, et nous avons pu distribuer un questionnaire aux 113 personnes présentes depuis 2012 au sein de SAIDAL, ces personnes comptent des cadres et des agents de maîtrise, cependant, 108 questionnaires ont été restitués. Et sur un effectif de 3061 employés, seulement 3,52% a fait partie de notre échantillon.

### 3.2.2. Le genre

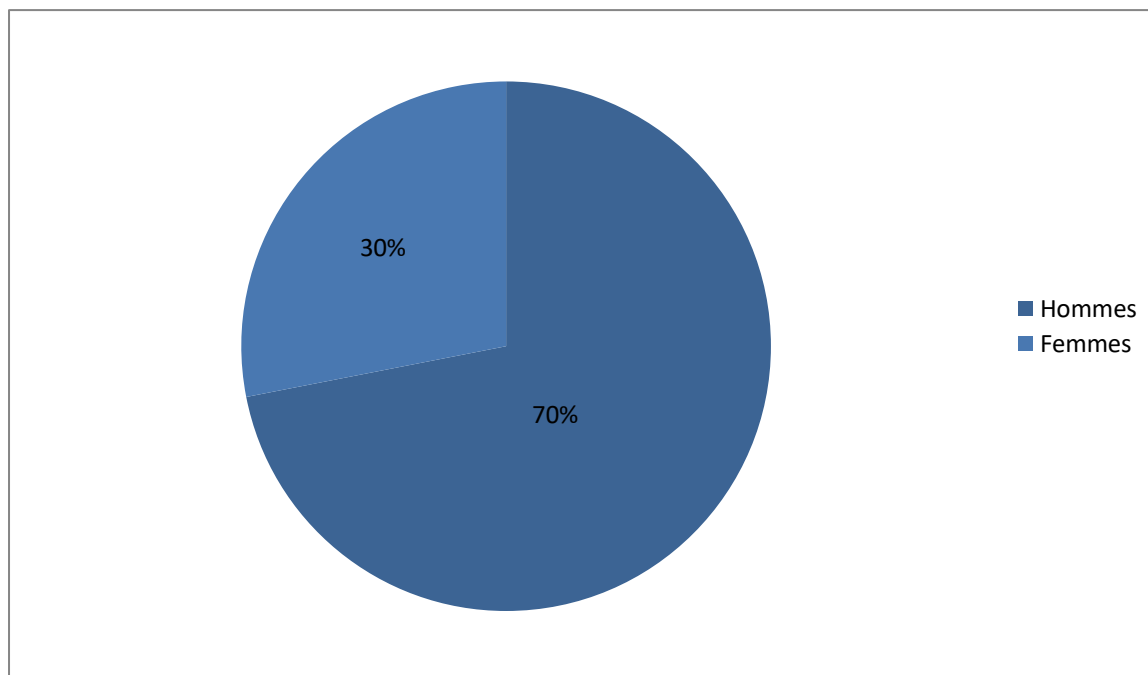
Nous avons interrogé un nombre d'hommes et de femmes dans l'unité de service choisi au sein de la société SAIDAL

**Tableau n°10 : La répartition des employés selon le genre.**

<b>Le sexe</b>	<b>Le nombre d'employés</b>	<b>Le pourcentage</b>
<b>Femme</b>	32	30%
<b>Homme</b>	76	70%
<b>Le total</b>	108	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°12 : La répartition des employés selon le genre.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Notre étude montre que sur 100% de notre échantillon 30% sont des femmes (32 femmes) et 70% sont des hommes (76 hommes).

### 3.2.3. La catégorie professionnelle

Notre échantillon est composé de cadres et d'agent de maîtrise ;

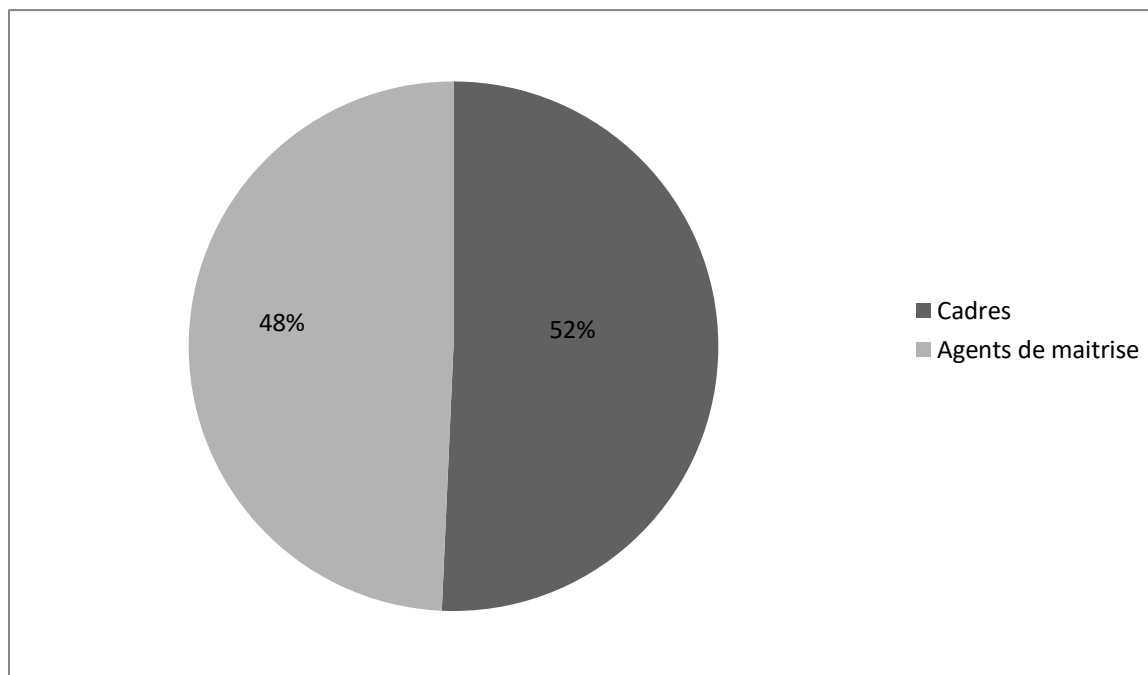
**Tableau n°11 : La répartition des employés selon la catégorie professionnelle.**

L'emploi	Les employés	Pourcentage
Agent de maîtrise	52	48%
Cadre	56	52%
<b>Total</b>	108	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

**Figure n°13 : La répartition des employés selon la catégorie professionnelle.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Notre étude a interrogé plus de cinquante-trois cadres (53) ce qui est à peu près équivalent à 52% de notre échantillon. Et cinquante-deux (52) agents de maîtrise, ce qui est équivalent à 48% de notre échantillon. Ce choix n'est pas fait au hasard car ces derniers sont les plus touchés par le changement organisationnel, et ont porté la nouvelle organisation en 2013.

### 3.2.4. L'âge

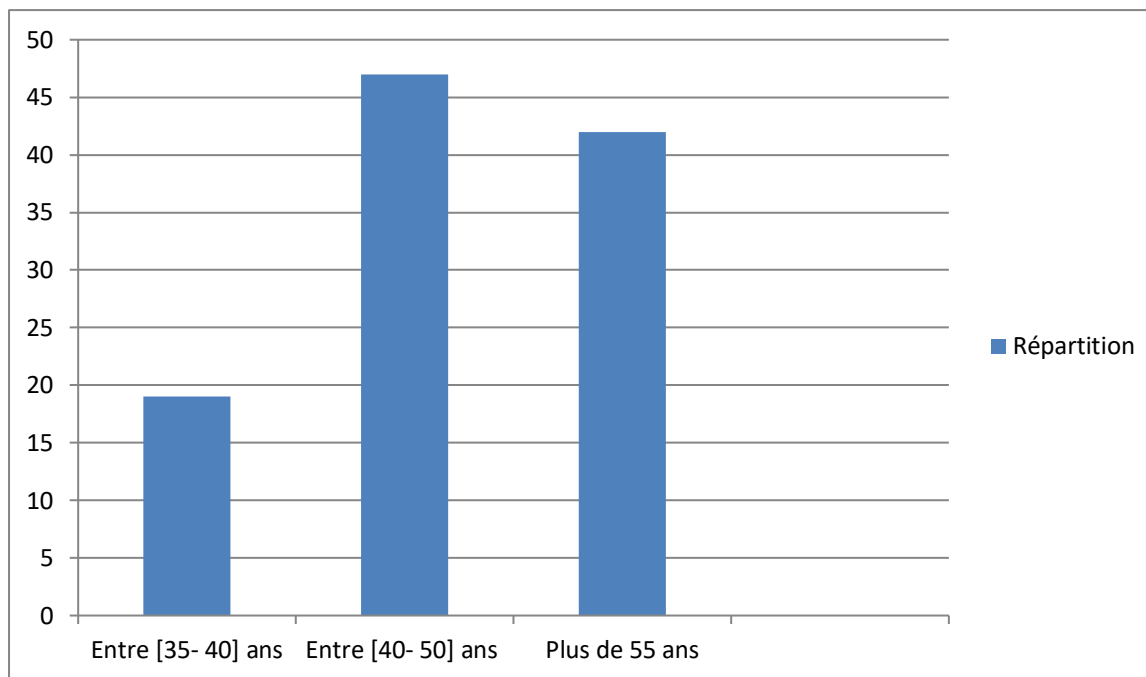
La tranche d'âge au sein de l'unité choisie, est répartie en trois (3) catégories.

**Tableau n° 12 : La répartition des employés selon l'âge.**

Le nombre d'employés	L'âge	Le pourcentage
19	Entre [35- 40] ans	18%
47	Entre [40- 50] ans	44%
42	Plus de 55 ans	38%
108	<b>Total</b>	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°14 : La répartition des employés selon l'âge.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Nous constatons que la majorité des employés choisis ont entre quarante (40 ans) et cinquante (50 ans), 38% ont plus de cinquante-cinq ans (55 ans), et seulement 18% de l'échantillon ont entre trente-cinq (35) et quarante ans (40 ans)

#### **4. Analyse des résultats du questionnaire**

Après avoir choisi soigneusement notre échantillon, notre questionnaire a été élaboré, puis distribué sur l'ensemble des 108 personnes. Nous l'avons mentionné, le questionnaire s'est essentiellement appuyé sur deux rubriques à savoir, l'utilité du changement au sein du groupe SAIDAL comprenant le type de changement que les différents employés ont vécu, ajoutée à cela son impact sur le comportement des employés. Dans un second temps, nous nous sommes focalisés sur les leviers et outils qui ont permis aux employés de s'adapter au changement.

D'abord nous allons voir si le changement a été positif ou négatif pour les employés suite à l'application de la nouvelle organisation, ensuite nous allons traiter les questions relatives au type du changement vécu suite à l'application de ce nouveau projet en 2013.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

### 4.1. L'impact du changement

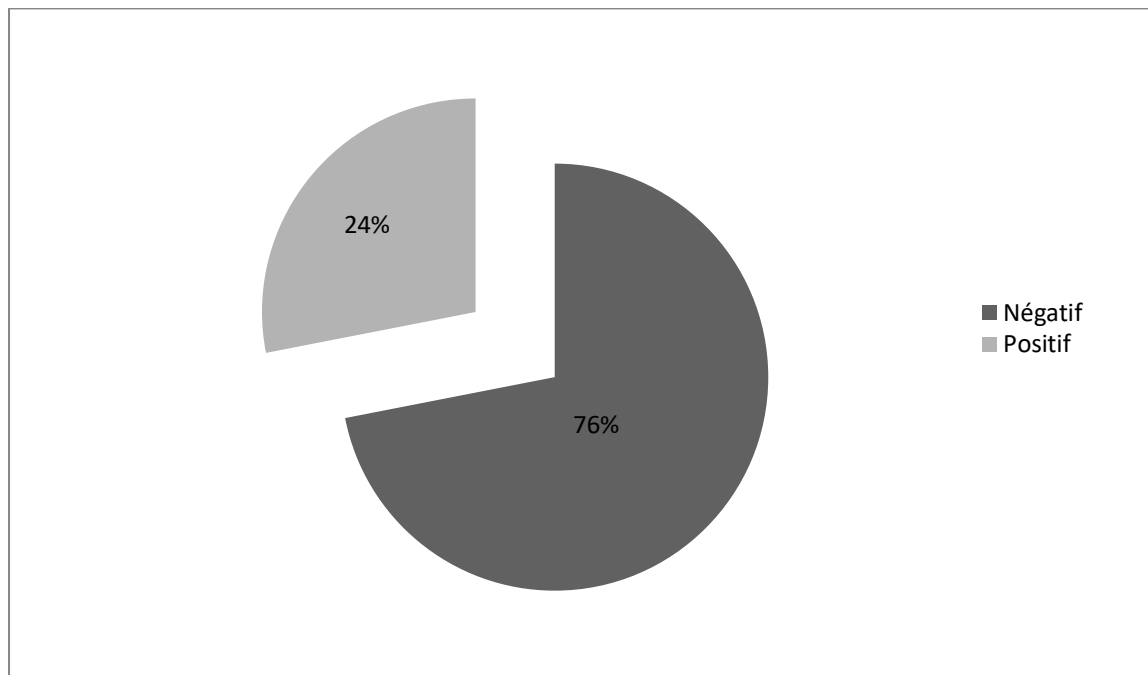
L'impact de la nouvelle organisation a été positif pour certains employés et négatif pour d'autres.

**Tableau n°13 : L'impact de la nouvelle organisation sur l'entreprise selon les employés.**

Le nombre d'employés	L'impact	Le pourcentage
26	Négatif	24%
82	Positif	76%
108	Total	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°15 : L'impact de la nouvelle organisation sur l'entreprise selon les employés.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Selon les employés, l'application de la nouvelle organisation est positive dans la mesure où il y a eu plus d'aspiration et d'ambitions, les habitudes et les routines ce sont enfin bousculés. En effet, nous constatons seulement 24% de l'échantillon qui estime que le changement est négatif ce qui est à peu près équivalent à 26 personnes, contre plus de 82 personnes donc 76% de l'échantillon qui trouve le changement positif.

### 4.2. Le type de changement organisationnel

Les employés ont connu plusieurs types de changement.

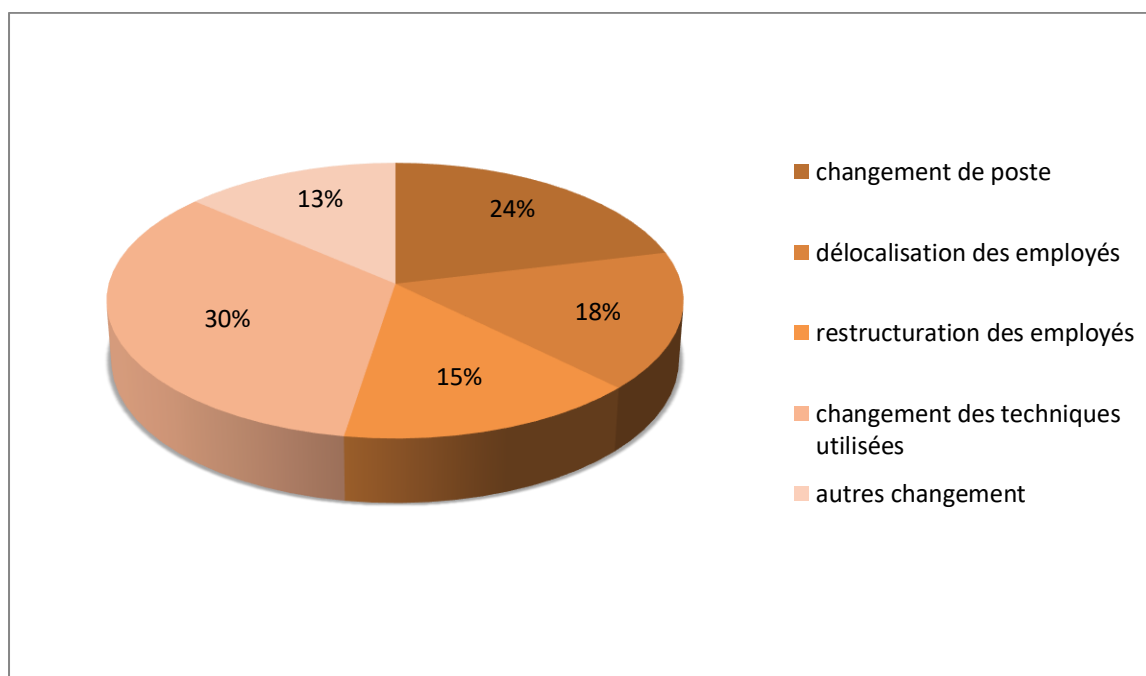
## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

**Tableau n°14 : La répartition des employés selon les types de changement vécu.**

Types de changement	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Changement de poste	26	24%
Délocalisation des employés	19	18%
Restructuration des employés	16	15%
Changement des techniques utilisées	33	30%
Autres changements	14	13%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°16 : La répartition des employés selon les types de changement vécu.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Les employés ont été confrontés à plusieurs types de changement. D'abord, nous constatons qu'il y a eu vingt-six personnes (26) qui ont été contraint de changer leurs emplois ce qui est équivalent à 24% de l'échantillon, contre trente-trois (33) personnes qui ont simplement changés leurs technique d'utilisation ce qui est équivalent à 30% de l'échantillon. Puis il y a seulement eu dix-neuf (19) délocalisations et seize (16) restructurations des employés, ce qui est équivalent à 18% et 15% de notre échantillon. Enfin dix-huit (18) autres personnes affirment qu'il s'agit d'une autre forme de changement.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

### 4.3. L'adaptation au changement

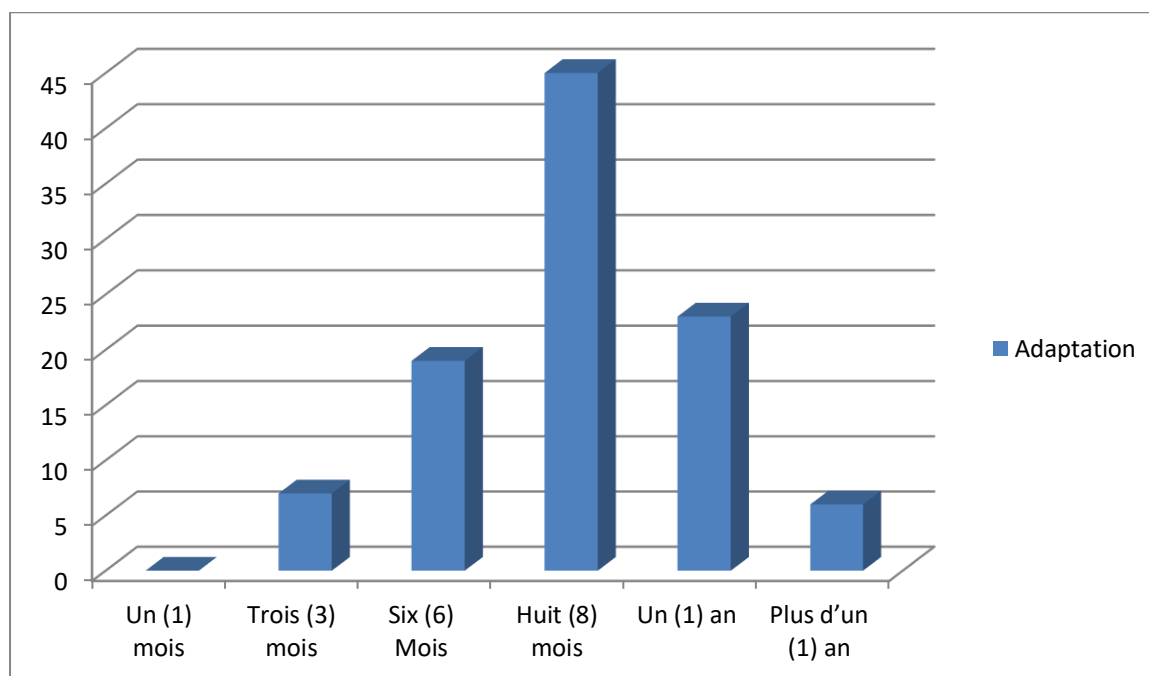
Il a fallu plusieurs mois aux employés pour qu'ils s'adaptent au changement.

**Tableau n°15 : Le temps d'adaptation des employés vis-à-vis du changement organisationnel.**

La durée	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Un (1) mois	0	0%
Trois (3) mois	8	7%
Six (6) Mois	21	19%
Huit (8) mois	49	45%
Un (1) an	25	23%
Plus d'un (1) an	5	6%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

**Figure n°17 : Le temps d'adaptation des employés vis-à-vis du changement organisationnel.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Nous constatons qu'il a fallu a peu près huit (8) mois, pour que la majorité de notre échantillon s'habitue à la nouvelle organisation. En effet, entre le premier (1<sup>er</sup>) et le sixième mois, il n'y a eu que très peu d'employés qui s'y sont adaptés avec seulement vingt-neuf (29)

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

personnes, ce qui est à peu près équivalent à 28% de l'ensemble de notre échantillon. Au bout d'un an, presque l'ensemble de notre échantillon s'est déjà adapté au changement.

### 4.4. L'utilité du changement

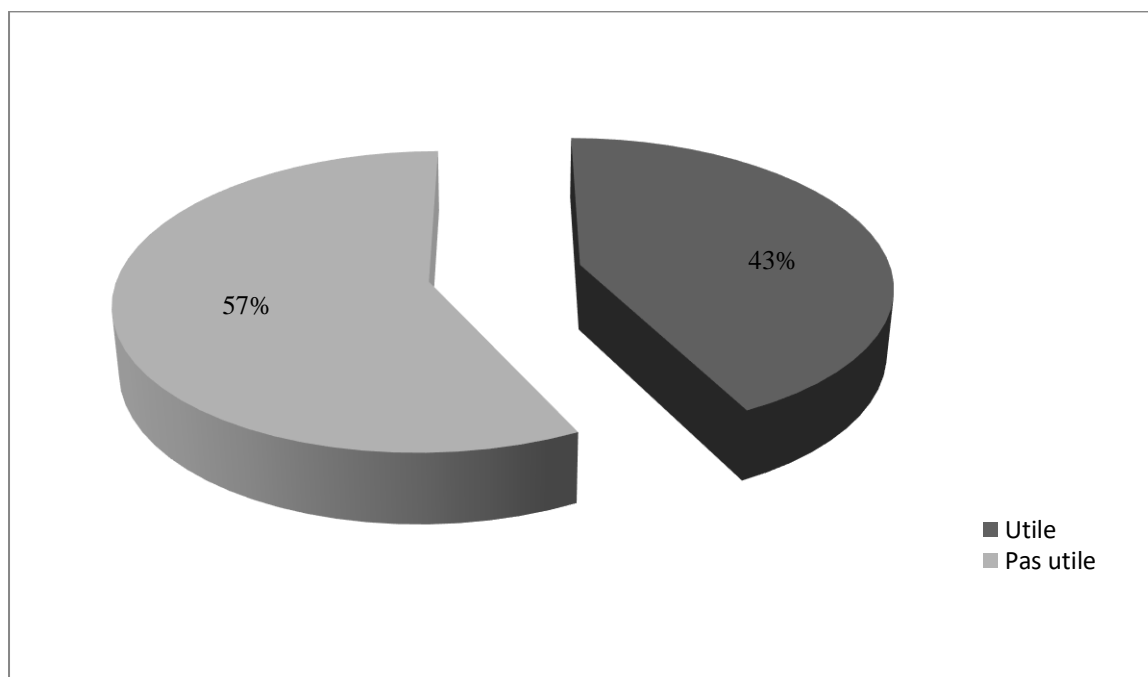
Notre questionnaire a démontré que certains employés trouvent le changement utile, pour d'autre il l'est moins.

**Tableau n°16 : L'utilité du changement organisationnel selon les employés.**

L'utilité	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Un changement utile	46	43%
Un changement pas utile	62	57%
<b>Total</b>	108	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°18 : L'utilité du changement organisationnel selon les employés.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites.

Les résistances rencontrées face à la difficulté d'adaptation des employés rendent l'application de la nouvelle organisation très peu utile aux yeux des employés. En effet nous constatons que 57% de notre échantillon trouve ce changement inutile, face à 43% qui le trouve utile.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Face aux résistances qu'en susciter ce changement, la deuxième rubrique de notre questionnaire, nous a paru indispensable à traiter, en effet, nous allons voir dans ce qui suit la manière avec laquelle notre échantillon vécu l'application de la nouvelle organisation.

### 5. L'accompagnement de la nouvelle organisation

Lors de notre entretiens avec les responsables et dirigeants, ces derniers ont affirmés qu'il n'existait aucun outil qui accompagnait les employés, que ceux-ci soient des cadres ou des agents de maîtrise. Ainsi, les membres de l'organisation sont livrés à eux même à quelques exceptions près.

Afin de confirmer ou d'infirmer ce qui a été dit par les dirigeants du groupe SAIDAL, nous allons analyser les résultats de notre questionnaire à ce sujet. Cependant, il est important de savoir que cette deuxième partie de notre analyse a été faites en posant des questions sur l'application de différents leviers à savoir : L'information ou le niveau de l'information, la capacité de changer, la compréhension du changement, l'accompagnement ou la formation au changement, et enfin la participation au changement.

En définitive tous ces outils seront résumés ci-dessous sous formes de tableaux et de figures.

Certains auteurs stipulent que tout individu au sein d'une entreprise doit être informé de l'application d'un nouveau projet, nous avons voulu confirmer cette hypothèse en posant la question à notre échantillon afin d'analyser les résultats.

#### 5.1. Le niveau d'information

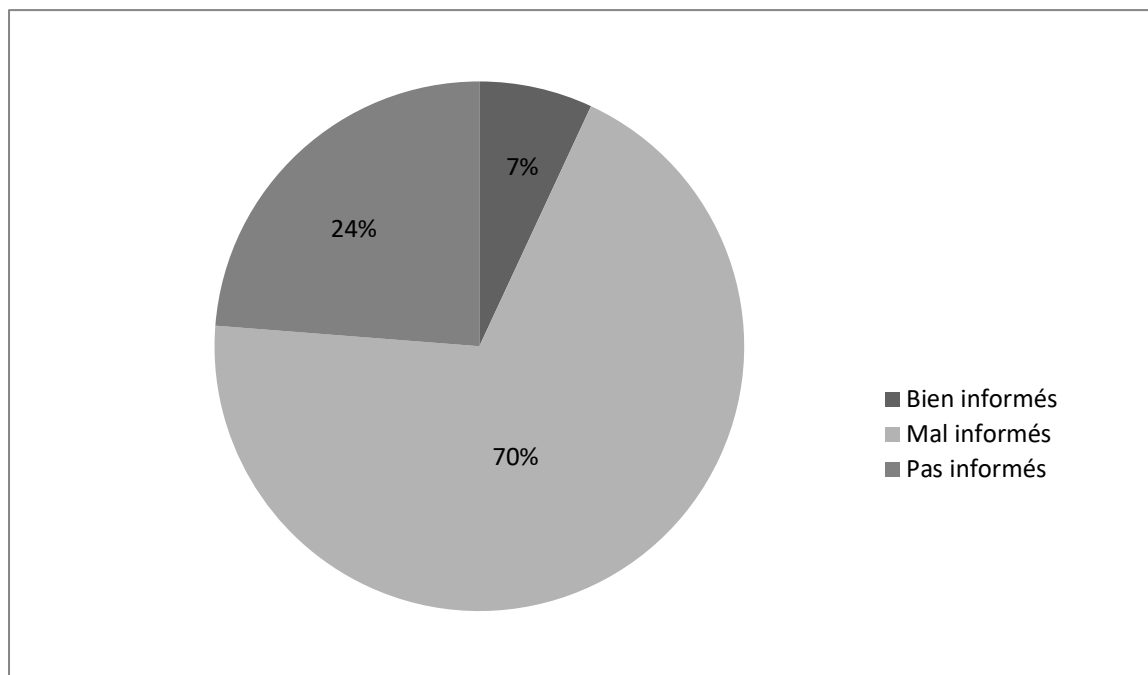
Les employés ont été informé a plusieurs niveaux.

**Tableau n°17 : Le niveau d'information concernant le changement selon les employés.**

Le niveau d'information	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Pas informés	08	7%
Mal informés	76	70%
Bien informés	24	23%
Total	108	100

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire.

**Figure n°19 : Le niveau d'information concernant le changement selon les employés.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Huit (8) personnes de notre échantillon n'ont pas du tout été informées de l'application de la nouvelle organisation, ce qui est équivalent à 7% de l'ensemble des personnes interrogées, de plus, notre enquête a révélé qu'il s'agit seulement des agents de maîtrise. A côté de ça, soixante-seize (76) personnes de notre échantillon ont été mal informées, aucune réunion n'a été faite selon les enquêtés, et l'information concernant la nouvelle organisation circulait de bouche à oreille au sein de la société SAIDAL. Enfin, seulement vingt-quatre (24) personnes de notre échantillon ont été bien informées, et l'enquête a révélé que c'était seulement des cadres.

### **5.2. La capacité des employés au changement**

Les employés ont pu changer progressivement à des niveaux différents.

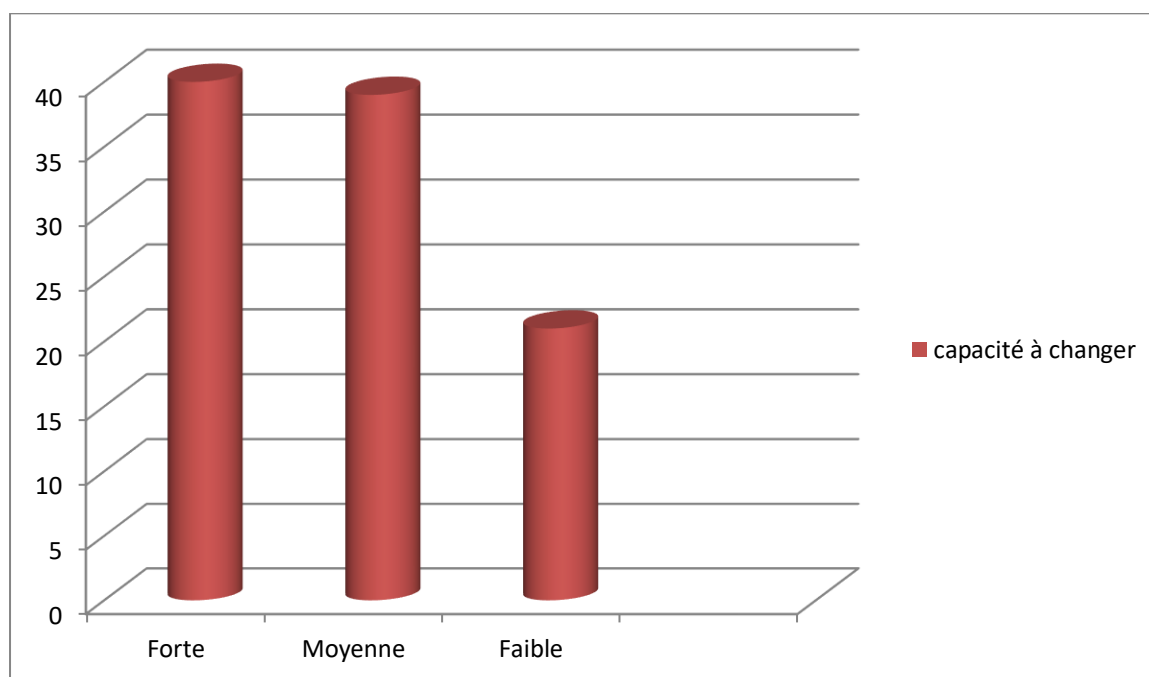
## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

**Tableau n°18 : La répartition des employés selon leurs capacités à changer.**

La capacité à changer	Le nombre d'employés	Le pourcentage
<b>Forte</b>	43	40%
<b>Moyenne</b>	42	39%
<b>Faible</b>	23	21%
<b>Total</b>	108	100

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

**Figure n°20 : La répartition des employés selon leurs capacités à changer.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Selon 40% des employés interrogés, ils affirment que la société SAIDAL ainsi que ses membres ont une forte capacité à changer ou à appliquer une nouvelle forme d'organisation, contre 39% qui estiment une capacité moyenne à changer. Nous avons constaté aussi que 21% seulement de notre échantillon qui stipule que la société et les membres ont une faible capacité à changer.

Malgré le peu d'informations que certaines personnes ont sur le changement organisationnel, la majorité des personnes interrogés voient une forte ou une moyenne capacité à changer.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

### 5.3. Le niveau de compréhension du changement

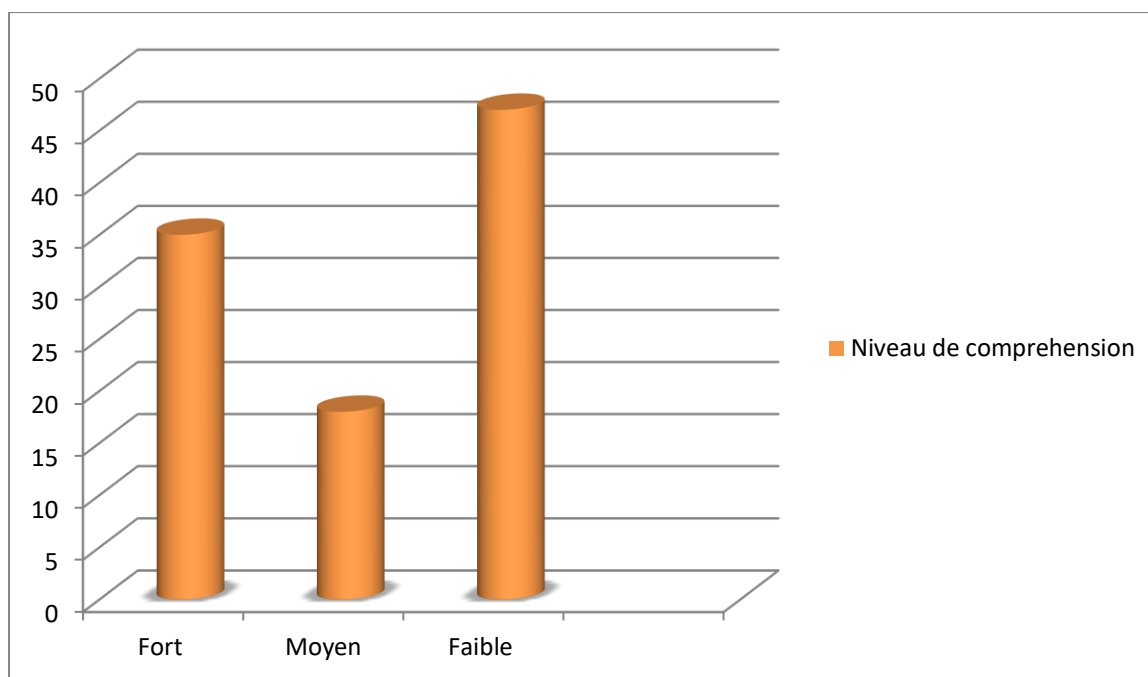
Les employés choisis ont interrogés selon leur niveau de compréhension vis-à-vis du changement organisationnel

**Tableau n°19 : Le niveau de compréhension selon les employés concernant l'application de la nouvelle organisation.**

Niveau de compréhension	Le nombre des employés	Le pourcentage
<b>Fort</b>	38	35%
<b>Moyen</b>	19	18%
<b>Faible</b>	51	47%
<b>Total</b>	108	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

**Figure n°21 : Le niveau de compréhension selon les employés concernant l'application de la nouvelle organisation.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

Notre enquête révèle une faible compréhension concernant l'application de la nouvelle organisation avec un taux de 47% contre une compréhension moyenne de 18%. Seulement trente-huit (38) employés révélèrent avoir compris ou saisi l'apport de la nouvelle organisation.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

### 5.4. L'accompagnement du changement organisationnel

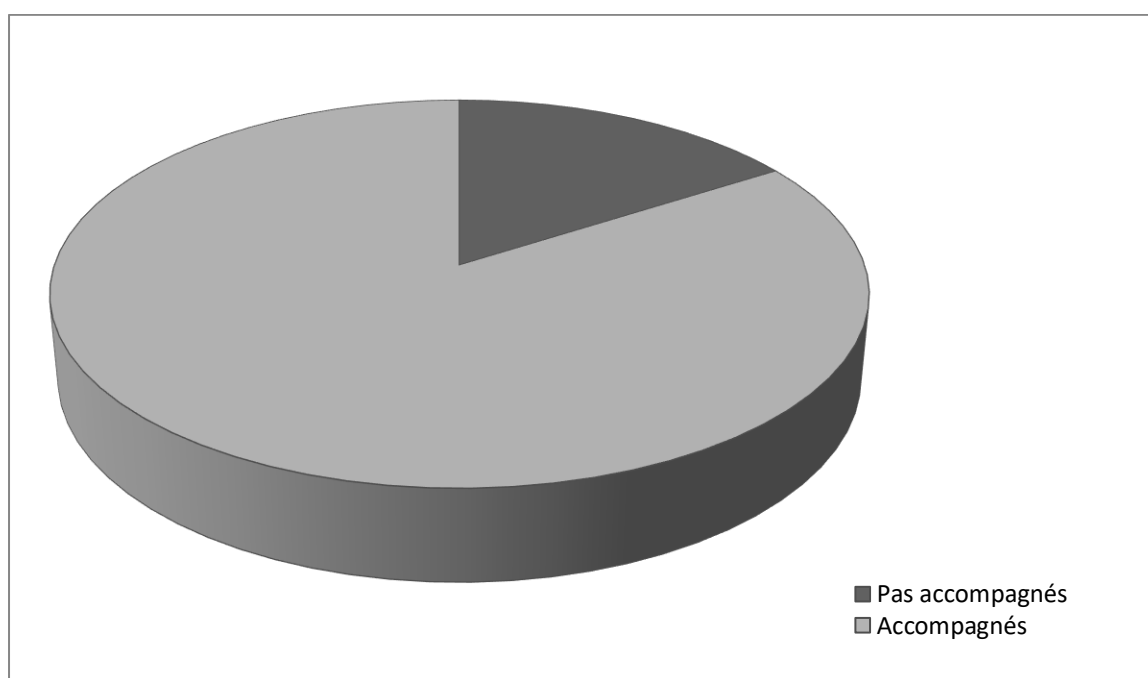
Les employés ont estimé que le changement est accompagné, certains d'entre nous trouvent qu'il ne l'est pas;

**Tableau n°20 : L'accompagnement face au changement organisationnel selon les employés de SAIDAL.**

L'accompagnement face au changement	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Accompagnés	17	16%
Pas accompagnés	91	84%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

**Figure n°22 : L'accompagnement face au changement organisationnel selon les employés de SAIDAL.**



Source : établi par nos soins suite à la consultation de différents sites

Nous avons constaté que la grande majorité des employés, que ceux-ci soit des cadres ou des agents de maîtrises, qu'aucun levier d'accompagnement ou de formation n'a été déployé, à quelques exceptions près. En effet, seulement dix-sept (17) personnes sur cent-huit (108) ont pu être accompagnées ou formées par nécessité car elles avaient de grosses lacunes à maîtriser certaines tâches qui sont indispensables à l'aboutissement de leur objectif quotidien.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

Ce résultat nous permet ainsi de confirmer ce qui a été dit par les dirigeants ; aucun outil n'est déployé au sein de l'entreprise SAIDAL, afin faciliter l'adaptation des employés face au changement organisationnel.

### 5.5. La participation des employés face au changement organisationnel

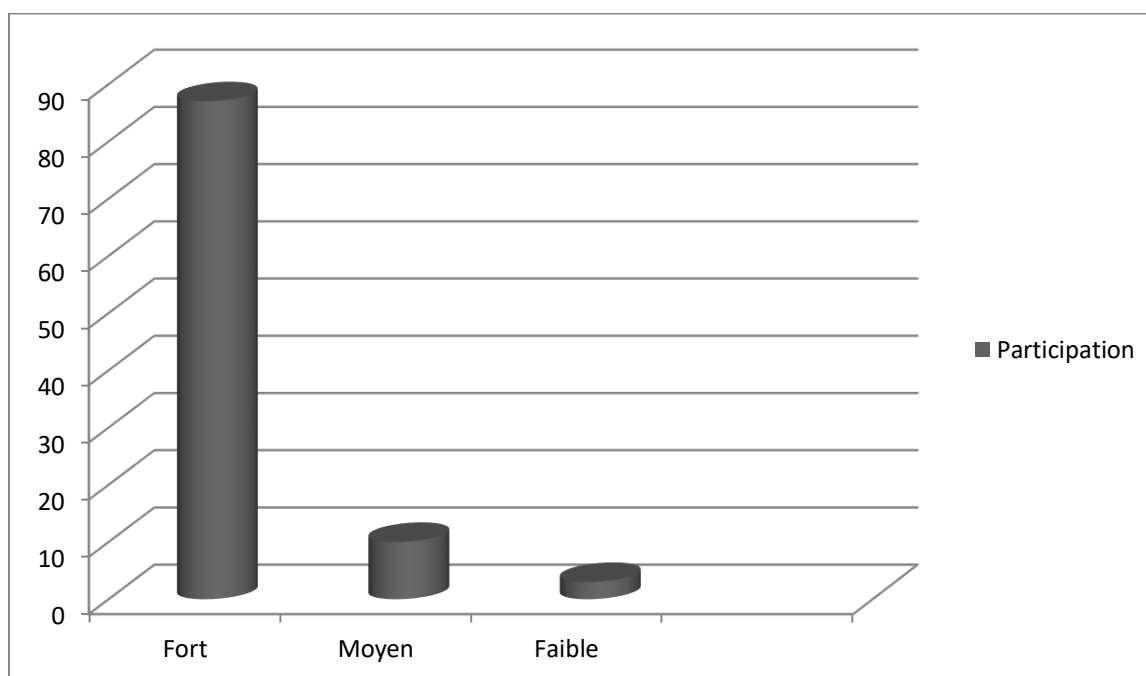
Nous avons évalué la participation des employés selon trois (3) niveaux :

**Tableau n°21 : Le niveau de participation des employés afin d'appliquer la nouvelle organisation au sein de SAIDAL.**

Le niveau de participation des employés	Le nombre d'employés	Le pourcentage
Fort	94	87%
Moyen	11	10%
Faible	03	3%
Total	108	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

**Figure n°23 : Le niveau de participation des employés afin d'appliquer la nouvelle organisation au sein de SAIDAL.**



Source : établie par nos soins suite à la consultation de différents sites

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Notre enquête révèle que le niveau de participation quant à l'application de la nouvelle organisation est assez fort avec un taux de 87% contre seulement 3% des employés qui n'ont pas participés à ce projet.

Nous remarquons que malgré le manque d'assistance les employés de SAIDAL ont plutôt vu le changement comme une opportunité, oui ! Une occasion de changer certaines habitudes qui rendait le travail relativement ennuyeux.

Cela dit, il est important de souligné que dans ce cas d'étude, nous avons constaté que, ce n'est pas la conduite de changement qui a contribué à rendre SAIDAL compétitive vis-à-vis de ses concurrents.

### **6. SAIDAL et la compétitivité**

Lors de notre enquête, nous avons constaté une répartition des ventes par rapports aux clients ou à la classe thérapeutique du produit.

Cependant, pendant les deux années 2017 et 2018, une augmentation du chiffre d'affaire et des unités vendues a été observée. Cette hausse de chiffre est due à une forme de gestion par objectif, en effet, pour que SAIDAL réduise en sa faveur la compétitivité vis-à-vis de ses concurrents, la gestion par objectif fixe un chiffre d'affaire journalier à atteindre avec les commerciaux, ou alors intensifier les visites des délégués médicaux en améliorant la qualité de communication avec les médecins. De plus, avec l'application de la nouvelle organisation en avril 2013, les tarifs de références des produits pharmaceutique contribue à l'augmentation du chiffre d'affaire.

Du coté des clients, les grossistes restent les plus grands clients de SAIDAL, avec 5333878 de produits vendus, ce qui nous fait 78,7% par rapport aux ventes totales, suivis de l'Etats, avec ses différentes structures hospitalières accumulant plus de 1248075 de produits vendus donc 17.79% par rapport aux ventes total.

Toutefois, en vue de la priorité accordé à la couverture du marché national, la part des exportations restent faibles, avec seulement 54926 de produits exportés et un total de 0.79% par rapport aux ventes totales. Néanmoins, des démarches sont lancées afin d'amplifier la part des exportation dans le chiffre d'affaire total et ce en investissant plus de 616 millions de dinars, soit un taux de 9% de son chiffre d'affaire afin d'accroître ses activités et perfectionner sa productivité et sa compétitivité, aussi le lancement de la nouvelle branche

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

d'activité « Insuline » a permis à SAIDAL de pénétrer le marché Africain, cette nouvelle activité s'insère dans le cadre du développement des techniques de biotechnologie pharmaceutiques.

En termes de classes thérapeutiques, le classe infectiologie occupe la première place avec 1,6 milliards de dinars de taux de vente, soit 24% des réalisations complètes, ensuite la seconde place, celle des produits de classe métabolisme et dermatologie avec 842 millions de dinars de taux de vente soit 12% des réalisations complètes

Ainsi de cette analyse plusieurs forces appartenant à SAIDAL nous ont parvenu, elles sont selon notre enquête, le levier qui permet à cette entreprise d'être compétitive.

### **6.1. Les différentes forces et opportunités qui permettent à SAIDAL d'être compétitive**

Nous présenterons dans ce qui suit, les forces et les opportunités qui font que SAIDAL se dote d'une si grande notoriété, et les raisons pour lesquelles elle détient le monopole du marché national.

#### **6.1.1. Les forces de la société SAIDAL**

Nous avons résumé les forces de la société SAIDAL en plusieurs points

- Au niveau des filiales et des unités, le pouvoir de gestion est décentralisé ;  
SAIDAL comprend des produits phares tel que : Paralgan, Clomicine ou encore Mycocide qui couvre près de quinze (15) classes thérapeutiques, c'est pourquoi le portefeuille d'activité de l'entreprise est le plus riche ;
- Avec une grande expérience et un grand savoir-faire dans la production ou la commercialisation de produits pharmaceutiques, SAIDAL a le monopole sur le marché, ce qui lui a d'ailleurs permis d'implanter ses produits sur le marché national ;
- L'existence permanente de l'innovation, d'ailleurs elle a élaboré et construit en 2013 une unité spécialisée dans la recherche et développement ;
- Avec une bonne maîtrise des coûts de production, les prix de revient sont moins élevés, faisant économiser à tout le pays un total de 300 millions de dollars d'importation ;
- SAIDAL a une forte notoriété, et couvre plus de 39% de la production des médicaments en Algérie, avec un marché de 110 millions d'euros ;

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

- Elle déploie des efforts colossaux en matière de formations vis-à-vis des personnes qui ont peu ou pas de compétences mais ayant un grand potentiel avec le développement des compétences techniques managériales ;
  - Stabilité financières, forte croissance, et profit élevé grâce aux systèmes de gestion de vente par objectifs.

### 6.1.2. Les opportunités de la société SAIDAL

Les forces ont incité à plus de réflexions stratégiques, en effet, elle est à la recherche de toute opportunités, rendant SAIDAL plus compétitive vis-à-vis de ses concurrents, cependant, ses forces lui ont offert des facilités de sorte à ce qu'elle maintienne son monopole, nous avons résumés les opportunités :

- Les multiples partenariats dans les domaines variés permettant des innovations prometteuses dans les années à venir, ces partenariats sont également un moyen d'assurer de manière privilégié une veille permanente dans un secteur qui évolue très rapidement, aussi ces partenariats, accédant à SAIDAL de développer son savoir-faire, élargir sa gamme de produits tout en augmentant sa part de marché, ces partenariats portent sur les activités (fabrication, commercialisation, distribution) ;
- La mise en place de la loi d'investissement qui encourage la production locale ;  
Afin de réduire les factures d'importations, les pouvoirs publics font une promotion générique ;
- La demande en médicaments générique représente 15% de la consommation nationale, d'ailleurs ce chiffre continue d'accroître ;
- SAIDAL élargit sa gamme de produit chaque année grâce aux brevets d'inventions qui sont au sein des domaines publics, et qui offrent des opportunités de mise en place de nouveaux produits génériques.

En définitive, à travers notre enquête au sein de la société par action SAIDAL, et après traitement et analyse des informations recueillis suite à nos entretiens avec les dirigeants et à notre questionnaire, nous avons constaté et affirmé que l'organisation ne déploie aucun outil permettant de conduire ou d'accompagner le changement organisationnel mis en place. Nous retrouvons un seul levier, celui de la formation, réservé uniquement aux employés ayant beaucoup de difficultés à accomplir leurs tâches quotidiennes.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

Nous pourrions conclure avec certitude suite aux résultats de notre enquête, que ce n'est pas la conduite du changement organisationnel qui fait la compétitivité de l'entreprise SAIDAL.

## Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL

---

### Conclusion

Notre enquête au sein de l'entreprise SAIDAL s'est déroulée dans des conditions plutôt favorables. Les dirigeants ont fait preuve d'une coopération exemplaire lors de notre entretien, et les employés ont répondu à notre questionnaire avec beaucoup de transparence. A côté de ça, nous étions dirigés et formés sur le terrain même avec une durée de stage courte.

Bien que les employés ne comprennent pas l'utilité de l'application de la nouvelle organisation, les dirigeants et responsables ayant pris part au changement, finissent par convaincre les salariés afin de participer à son application. En définitive, ces derniers portent le changement à un niveau plus ou moins fort. Très peu d'entre eux sont formés, et la plupart ne sont pas accompagnés, les cadres et agents de maîtrises sont confrontés seuls aux nouvelles techniques et à leurs nouvelles routines.

La réalisation de cette étude au sein de l'organisation la plus importante dans le secteur de l'industrie pharmaceutique Algérienne nous a donné l'occasion d'avoir un aperçu sur un milieu dominé en grande partie par des orientations scientifiques répondant à un code sanitaire très spécifique.

## **CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale

L'objet de notre étude est d'analyser le concept de la conduite du changement et voir dans quelle mesure, il peut être un levier de compétitivité dans une société par action. Et pour se faire, nous nous sommes intéressés au cas de SAIDAL.

Il est important de noter qu'un changement organisationnel a été instauré au sein de l'entreprise SAIDAL en 2013 avec l'application de la nouvelle organisation ; Elle est définie autour d'une structure corporate, qui revalorise les tâches distribuées en donnant une structure verticale, en hiérarchisant les postes, et en incluant des directions générales avec des sous directions. Ainsi, après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, nous avons effectué une enquête à l'aide d'un questionnaire avec des différents dirigeants et salariés. De plus, nous nous sommes aussi concentrés sur les retombés du changement sur le comportement des employés, qui se voit bouleverser par les nouvelles techniques de faire.

Notre premier chapitre, s'est principalement articulé autour des différentes définitions du changement organisationnel, de son historique, de ses typologies en passant par les facteurs qui les déclenchent ainsi que ses résistances. Nous avons conclu que le changement est indispensable pour une organisation, puisqu'elle se situe dans un environnement qui la pousse dans ses retranchements. Toutefois, nous avons stipulé que ce changement n'aura lieu que s'il est adhéré par les membres de l'entreprise, ou s'il y a une ressource humaine qualifiée pour le porter.

En effet, l'entreprise décide de changer parce que sa situation ne lui convient plus. Le changement est parfois choisis, mais dans les différents exemples que l'on a traité, nous avons constaté que ce dernier est majoritairement subis, c'est la raison pour laquelle nous avons abordé les modèles du changement organisationnel en passant par sa planification en amont.

Le deuxième chapitre, analyse la relation existante entre le changement organisationnel et sa conduite, qui est d'ailleurs étroitement liée. En effet, la conduite du changement impact la manière avec laquelle les individus appréhendent le changement. Si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des répercussions sur l'individu. Ce dernier perd progressivement confiance en lui, se retrouvant dépourvu de tout pouvoir acquis préalablement dans l'ancienne organisation, ce qui engendre d'ailleurs une baisse de productivité.

Cependant, il est nécessaire de voir indispensable d'instaurer un climat d'appartenance et de promouvoir la communication et les formations qui sont les leviers de bases.

## Conclusion générale

---

Dans un second temps, Nous avons contextualisé la conduite du changement et son impact sur la compétitivité des entreprises. Nous avons pu déduire que la gestion du changement organisationnel est un déterminant stratégique de cette dernière, car elle permet à l'entreprise d'inventer des solutions adéquates en permanence pour vaincre la résistance et évoluer au même niveau que son marché.

Par ailleurs, l'enquête que nous avons menée au sein de groupe SAIDAL, nous a permis de comprendre que cette entreprise qui se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel, a pour objectif de répondre aux besoins de son environnement et garder sa place de leader sur le marché de la commercialisation et la distribution des produits pharmaceutiques.

SAIDAL a vécu plusieurs changements depuis sa création. Nous nous sommes intéressés dans notre étude empirique au dernier changement qui s'est effectué en 2013 comme nous l'avons mentionné précédemment.

Nous avons conclu après analyse de différents entretiens et questionnaire dans le dernier chapitre, qu'il n'y avait pas un réel effort concernant l'accompagnement au changement. Les employés été livré à eux-mêmes et n'étaient formés que si, et seulement si c'était plus que nécessaire. Le changement demeure difficile, de plus, les responsables ne prennent pas en considération l'aspect psychologique des employés.

Cependant, SAIDAL n'a pas hésité à recruter un directeur spécialisé dans la communication et la formation pour faire participer les cadres et les agents de maîtrises afin de réduire le plus possible les résistances. Pourtant, les attitudes des salariés envers le changement n'ont pas étaient modifiées, ils y participent sans y croire, certains voir la majorité le font par crainte de perdre leurs postes. Le comportement organisationnel n'a pas changé.

Pour ce qui est de la compétitivité, en vue du manque d'outils de communication et de formations, de l'absence de la planification du changement, de sa gestion et de son accompagnement, nous pourrions conclure que la conduite du changement organisationnel ne participe dans aucune mesure pour rendre SAIDAL plus compétitive. Cette dernière l'est en raison de plusieurs forces et opportunités, grâce à son client qui est l'Etat, mais surtout à sa notoriété et son ancienneté sur le marché Algérien.

## Conclusion générale

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

---

### Les ouvrages :

1. AUBELLE.V et KERROUCH.E « La Décentralisation » édition La documentalisation française, Paris, 2012.
2. AUTISSIER.D « Management des organisations » édition Dunod, Paris, 2004.
3. AUTISSIER.D et MOUTOT. M-J « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2007.
4. AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « Méthode de conduite de changement » édition DUNOD, Paris, 2010.
5. AUTISSIER.D, DERUMEZ.I et VAS.A « Conduite de changement : Concept clés 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs » édition DUNOD, Paris, 2010.
6. AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « La boîte à outils de la conduite de changement » édition 3 DUNOD, Paris, 2013.
7. AUTISSIER.D, MOUTOT.M-J « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à la pratique » édition DUNOD, Paris, 2003.
8. AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « La Gestion du changement » édition LIAISON, Lyon, 2009.
9. AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « Les stratégie de changement », édition DUNOD, Paris, 2012.
10. AKHDAR.M EL et PRESQUEUX.Y « Les Résistances au Changement en Milieu Associatif » édition Scuter, Paris, 2016.
11. ARGYRIS.C « Personality and Organisation » édition Haper et Row, New York, 1999.
12. BONEAU.F « Piloter le changement managérial » édition LIAISON, Lyon, 1992.
13. CARTON.G « Les coulisses du Management » édition Economico, Paris, 2011.
14. CARTON.G « Eloge du changement : levier pour accompagner du changement individuel et professionnel » édition Anact. 2013.
15. CHAPLIERE.I et ORDIONIE.N « Les Changements au Centre des Organisations » édition ellipses, Marseille, 1996.
16. COLERETTE.P et AL, « Le pilotage du changement » édition PU QUEBEC, Montréal, 2013.
17. COLERETTE.P, DELIST.G et PERRON.R « Le Changement Organisationnel : théorie et pratique » édition UEM, Québec, 1997.

## Bibliographie

---

18. COLERETTE.P « Le Pilotage du Changement » édition Presse Québec, Québec, 1996.
19. DEMERS.C « Changement organisationnel et évolution des compétences » édition Québec, Montréal, 1999.
20. FOUURIAT.M « Le Changement Organisationnel dans les établissements Sociaux » édition Presse des EHESP, Paris, 2013.
21. GRAWITZ.M « Lexique des Sciences Sociales » édition Dalloz, Paris, 2007.
22. GROUARD.B et MESTON.F « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement » édition DUNOD, Paris 2017.
23. GROUARD.B et MESTON.F « L'impact de la Structure sur les Performances de l'entreprise » édition Organisation, Paris, 1998.
24. GROUARD.B et MESTON.F « L'entreprise en Mouvement : Réussir le Changement », édition DUNOD, Paris, 1998.
25. GIROUD.L « La gestion du changement stratégique » édition Gestion, Marseille, 2011.
26. LAWRENCE.P.R et LORSH J-M « Adapter les structures de l'entreprise » édition d'Organisation, Paris, 1973.
27. LOUART « Business Management Consulting » Edition Hammathan, Paris, 1995.
28. MEIER.O « La Gestion du Changement », édition DUNOD, Paris, 2007.
29. MOUSSAOUI.O « Les compétences au Cœur du Changement Organisationnel » édition Mery, Grenoble, 2019.
30. PAILLE.P « Changement organisationnel et Mobilisation des ressources humaines » édition Hmmathan, Paris, 2003.
31. PROBST.A « Organisation et Management » édition Organisation, Paris, 1997.
32. PORTER.M « L'avantage Concurrentiel » édition DUNOD, Paris, 1985.
33. ROBINS.S « Management : l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Eyrolles, Lyon, 2008.
34. SHIMON.D « Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel » édition Gaetoir Marin, Lille, 1996,
35. TONEAU.G « La résistance au changement organisationnel : sociocognitives » édition l'HARMOHAN, Paris, 2005
36. VALD.G « Comprendre le Changement Organisationnel à travers les Emotions » édition Mares, Paris, 2006.

## Bibliographie

---

37. VAN DE VEN et POOL « Organizational Change Process Theories » édition Academy of Management, Revue, 1995.

### Les revues :

38. AIDOU. M.F « appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel » revue Organisation & Travail, volume 8 N°3, Paris, 2020, P.147.
39. BREIL.C « Démystifier la résistance au changement » Revue collection entreprendre, Québec, 2004.
40. BREIL.C et SAVOIE.A « comprendre le changement » la Revue des Sciences de Gestion, 2002.
41. COLERETTE.P « Le changement organisationnel, théorie et pratique » Presse, université du Quebec, 2011.
42. GUILHON.A « Le Changement Organisationnel : Un Apprentissage » Revue Française de Gestion N°120, septembre 1998, Paris, P98.
43. L.Giraud, D.Autisier, M-J Moutot GIRAUD.L, AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « Attitudes et Comportement des salariés envers le changement » Revue question de management N°3, Paris, 2013, P27 à 52.

### Thèses et mémoires :

44. Ait Oubelli « l'optimisation de la trésorerie pour une sécurité et une rentabilité financière de l'entreprise cas : SAIDAL » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Finance et comptabilité, option : Finance d'entreprise, 2019.
45. BEKOUR, F. « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques
46. BOUKHAMZA et KEBAILI « L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans les entreprises publiques industrielles Algériennes : cas de SAIDAL » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences De Gestion, option : GRH, 2018.D'enseignements techniques supérieurs, université de Douala Cameroun 2009. .Des entreprises, 2010.
47. EVAAH, R.N. « Le comportement de l'employé face au changement organisationnel : L'obtention du Diplôme d'études approfondies en sciences de gestion, école normale Niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en

## Bibliographie

---

**48.** TRAORE et KEÏTA Mamadou . « La conduite du changement organisationnel face aux résistances : Cas de la BNDA-MALI » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, option : Management Stratégique, 2020.

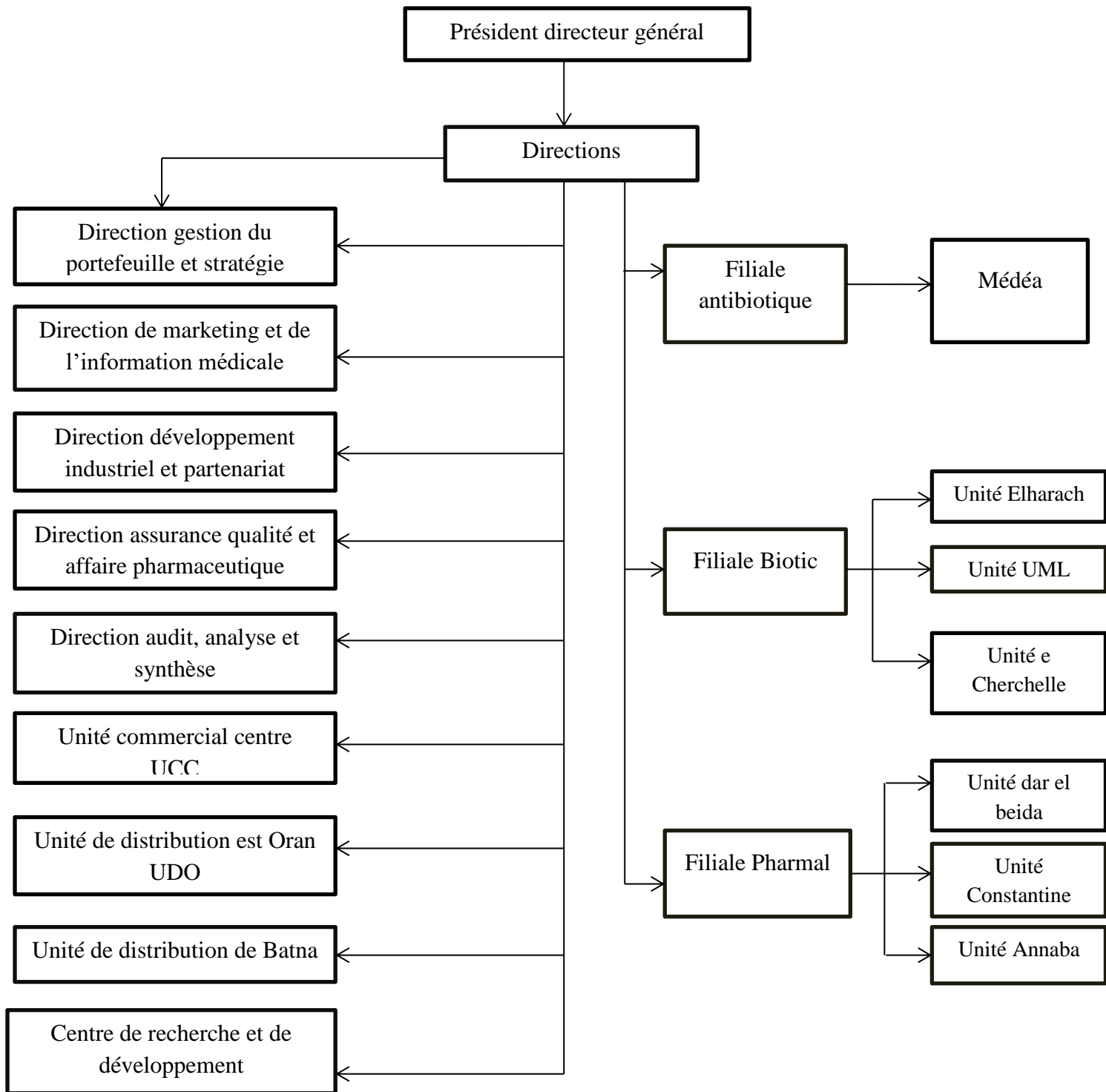
une étude appliquée aux entreprise privés au Cameroun », mémoire en vue de

Vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Economiques, option : gestion

**49.** ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au

**50.** ZOUBIR et Mr KRIMED « La gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences De Gestion, option : Management Stratégique, 2018.

## **ANNEXES**



**Figure n°10 : Présentation de l'organigramme du groupe SAIDAL**

**Source : Document présenté par l'entreprise**

**Université MOULOU D MAMMERI**

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

**Département des sciences de gestions**

**Spécialité : Mangement Stratégique**

**Questionnaire sur le thème :**

**La conduite de changement organisationnel comme  
levier de compétitivité d'une entreprise.**

**Cas : SAIDAL**

Afin d'avoir un maximum d'information sur le changement organisationnel et sa conduite, nous avons eu un entretien avec les dirigeants et les responsables de la société SAIDAL.

Nous sommes conscients que ce changement a été fait au cours de l'année 2012-2013, nous savons pertinemment qu'il sera difficile d'être précis, c'est pourquoi nous allons vous poser des questions dont vous n'aurait aucune difficulté à mettre votre mémoire à l'épreuve.

Vos réponses et les résultats de cette étude resteront strictement anonymes.

**Merci pour votre contribution et coopération.**

**Réalisé par :**

**Encadré par :**

AIT OUBELLI Ania

Mr. MEZIANI Yacine

Année universitaire : 2020-2021

1- Quelles sont les finalités de la mise en œuvre de la nouvelle organisation ?

.....  
.....  
.....

2- Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'application de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles ?

.....  
.....  
.....

3- Comment avez-vous facilités les difficultés rencontrées au cours de ce processus ?

.....  
.....  
.....

4- L'application de la nouvelle organisation au sein de SAIDAL était-t-elle réellement conduite ou accompagnée ?

.....  
.....  
.....  
.....

5- Avez-vous géré le changement organisationnel ?

.....  
.....  
.....

6- Le changement organisationnel a-t-il amélioré l'efficacité de SAIDAL, si oui à quel degré ?

.....  
.....  
.....

7- Vos employés étaient suffisamment compétents pour affronter la nouvelle organisation ?

.....  
.....  
.....

8- Aviez-vous déployé des moyens d'accompagnement ou de conduite afin de faciliter le travail à la ressource humaine ?

.....  
.....  
.....

9- Vos employés ont accepté le changement ?

.....  
.....  
.....

10- Votre entreprise était-elle compétitive après l'application de la nouvelle organisation ?

.....  
.....  
.....

11- Vos clients étaient satisfaits de ce changement ou ne l'ont t'ils pas remarqué ?

.....  
.....  
.....

12- Qu'en pensez-vous de la compétitivité de SAIDAL ?

.....  
.....  
.....

**Université MOULOUD MAMMARI**

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

**Département des sciences de gestions**

**Spécialité : Management Stratégique.**

**Questionnaire sur le thème :**

**La conduite de changement organisationnel comme  
levier de compétitivité d'une entreprise.**

**Cas : SAIDAL.**

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme en master Management Stratégique, nous vous prions de répondre à nos questions ci-dessous, qui est en rapport avec la nouvelle organisation appliquée en 2013 au sein de votre établissement.

Nous mettons à l'épreuve votre mémoire, c'est pourquoi nous vous demandons le plus de précision possible.

Nous vous assurons que les réponses et les résultats de cette étude resteront strictement anonymes.

**Merci pour votre contribution.**

**Réalisé par :**

AIT OUBELLI Ania

**Encadré par :**

Mr. MEZIAINI Yacine

Année universitaire : 2020-2021

1- Etes-vous un homme ou une femme ?

Homme  Femme

2- Quel est votre statut professionnel ?

Cadre  Agent de maîtrise

3- A quelle catégorie d'âge vous vous appartenez ?

Entre [35- 40] ans  Plus de 55 ans

Entre [40- 50] ans

4- Comment a été l'impact de la nouvelle organisation sur SAIDAL selon vous ?

Négatif  Positif

5- Quel type de changement avez-vous vécu ?

Changement de poste  Délocalisation  Autre changement

Restructuration  Changement de techniques utilisées

6- Combien de temps avez-vous mis pour vous adapter au changement ?

Un (1) mois  Trois (3) mois  Six (6) mois  Huit (8) mois

Un (1) an  Plus d'un (1) an

7- D'après-vous le changement était-il utile ?

Oui  Non

Si non pourquoi? .....

.....

.....

8- Comment estimez-vous le niveau d'information concernant l'application de la nouvelle organisation ?

Pas informé  Mal informé  Bien informé

9- Quelle était votre capacité à changer lors de l'application de la nouvelle organisation ?

Forte  Moyenne  Faible

10- Quelle est votre niveau de compréhension concernant l'application de la nouvelle organisation ?

Fort  Moyen  Faible

11- le changement organisationnel était-il accompagné ?

Oui

Non

12- Quel était votre niveau de participation durant le processus de changement ?

Fort

Moyen

Faible



## **TABLES DES MATIERES**

# Tables des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 01 : Le cadre conceptuel du changement .....</b>	<b>04</b>
Introduction du chapitre .....	04
<b>Section 01 : Généralités et évolution du changement organisationnel.....</b>	<b>06</b>
1. Définitions .....	06
1.1. Définition du changement .....	06
1.1.1 Généralités sur le concept du changement .....	07
1.2. Les différents types de changement .....	08
1.2.1. Le changement social .....	09
1.2.2. Le changement culturel .....	09
1.2.3. Le changement technique.....	09
1.2.4. Le changement stratégique .....	09
1.2.5. Le changement organisationnel .....	10
1.3. La balance du changement .....	10
1.4. Définitions du changement organisationnel .....	11
2. Offre historique du changement organisationnel.....	13
2.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation ».....	13
2.2. Deuxième période : fin des années 1970 « période de mort ou de transformation ».....	14
2.3. Troisième période : les années 1980 « période d'apprentissage et d'évolution ».....	14
3. Les fondements théoriques du changement organisationnel.....	15
3.1. L'approche néo-institutionnelle .....	15
3.2. L'approche culturelle.....	16
3.3. L'approche configurationniste .....	17
4. Les typologies du changement organisationnel .....	17
4.1. Définition de la matrice du changement organisationnel.....	17
4.1.1. Le changement organisationnel continu.....	18
4.1.2. Le changement organisationnel organisé.....	19
4.1.3. Le changement organisationnel proposé .....	19
4.1.4. Le changement organisationnel dirigé .....	20
5. La perception de l'organisation vis-à-vis du changement organisationnel .....	21
6. Les facteurs du changement organisationnel .....	22
6.1. Les facteurs communs déclencheurs du changement organisationnel.....	22
6.1.1. Le développement durable .....	22
6.1.2. L'accélération de l'innovation .....	23
6.1.3. L'omniprésence de l'informatique .....	23
6.1.4. Le développement des NTIC.....	24
6.1.5. Les partenariats .....	24
6.1.6. L'externalisation des activités de l'entreprise .....	25
6.2. Les facteurs du changement organisationnel selon Grouard et Meston .....	25
6.2.1. Les facteurs internes .....	26

6.2.1.1.	La stratégie .....	26
6.2.1.2.	L'organisation .....	26
6.2.1.3.	Le système de gestion .....	26
6.2.1.4.	Les outils .....	26
6.2.1.5.	Les pratiques .....	27
6.2.1.6.	La culture .....	27
6.2.2.	Les facteurs externes .....	27
6.2.2.1.	Le marché .....	27
6.2.2.2.	La concurrence .....	28
6.2.2.3.	L'innovation technologique .....	28
6.2.2.4.	La modification de l'actionnariat .....	28
6.2.2.5.	L'évolution de la législation et de la réglementation .....	28
6.2.2.6.	L'évolution de la société, des modes de vies, et des modes de penser .....	29

## **Section 02 : Le processus, les modes, et les résistances au changement organisationnel ...30**

1.	Le processus du changement organisationnel .....	30
1.1.	Le modèle de Kurt LEWIN .....	30
1.1.1.	Le dégel .....	31
1.1.2.	La transition .....	31
1.1.3.	Le regel .....	31
1.2.	Le modèle de Pierre COLERETTE.....	32
1.2.1.	L'éveil .....	32
1.2.2.	La désintégration .....	32
1.2.3.	La reconstruction .....	33
1.2.4.	L'intégration .....	33
1.3.	Les dimensions du changement organisationnel .....	33
1.3.1.	La profondeur du changement organisationnel .....	33
1.3.2.	La rapidité du changement .....	34
1.3.3.	Les modes d'imposition du changement .....	34
2.	Les modes du changement organisationnel .....	35
2.1.	La réorganisation du travail .....	35
2.2.	Le travail préinscrit .....	35
2.3.	Le travail réel .....	35
2.4.	La réorganisation de la stratégie .....	36
2.4.1.	La technologie .....	36
2.4.2.	La stratégie.....	36
2.4.3.	La culture de l'entreprise .....	37
2.4.4.	La configuration .....	37
2.5.	La restructuration .....	37
2.5.1.	Les stratégies de restructuration .....	38
2.5.2.	Le réengineering.....	40
3.	Les caractéristiques et les forces du changement organisationnel.....	41
3.1.	Les caractéristiques du changement organisationnel .....	41
3.1.1.	En fonction de l'étendu .....	41
3.1.2.	Une ampleur globale.....	41
3.1.3.	Une ampleur partielle .....	41

3.2. En fonction de la profondeur du changement.....	41
3.2.1. Un changement majeur .....	42
3.2.2. Un changement marginal .....	42
3.3. Selon le système ou la rapidité du changement.....	42
3.3.1. Un changement lent .....	42
3.3.2. Un changement rapide .....	42
3.4. Les forces du changement organisationnel .....	42
3.4.1. Les salariés comme première force .....	43
3.4.2. Les coutumes au changement dans les entreprises .....	43
3.4.3. La gestion des jeux de pouvoir .....	43
3.4.4. Les cadres hiérarchiques .....	44
4. Les réactions et les inerties face au changement .....	44
4.1. Les causes communes de la résistance au changement .....	45
Conclusion du chapitre .....	46

## **Chapitre 02 : L'impact du changement organisationnel sur le comportement**

<b>organisationnel.....</b>	<b>47</b>
Introduction du chapitre.....	47
<b>Section 01 : L'approche de la conduite du changement dans l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
1. Le concept de conduite de changement .....	48
1.1. Définitions de la conduite de changement .....	48
2. Les modèles de la conduite de changement .....	50
2.1. Les méthodologies de type « gestion de projet ».....	51
2.2. Les approches structurées des grands cabinets de conseils .....	51
2.3. Les démarches psychosociologiques .....	52
3. Les objectifs et les stratégies de la conduite de changement .....	53
3.1. Les objectifs de la conduite de changement.....	53
3.1.1. L'adhésion des principaux acteurs de projet .....	53
3.1.1.1. Le marketing interne selon Autissier et Moutot .....	54
3.1.2. Un objectif de transformation .....	54
3.1.3. Un objectif d'évolution .....	55
3.2. Les stratégies de la conduite de changement .....	56
3.2.1. La stratégie de persuasion .....	56
3.2.2. La stratégie autoritaire .....	57
3.2.3. La stratégie participative .....	57
3.2.4. La stratégie de négociation .....	57
4. Constitution et positionnement d'une équipe de conduite de changement .....	58
4.1. Le rôle de leader .....	59
4.2. L'équipe de projet .....	59
4.3. Le réseau de changement .....	59
5. Le degré et les leviers de changement au sein de l'organisation .....	60
5.1. Le degré de changement dans une entreprise .....	60
5.1.1. Le réglage .....	60
5.1.2. La réforme .....	60
5.1.3. La restructuration .....	61
5.1.4. La refondation .....	61

5.2. Les leviers de changements .....	61
5.2.1. Le levier humain .....	61
5.2.2. Le système de gestion .....	62
5.2.3. Le levier physique et technique .....	62
5.2.4. Le levier structurel .....	62
6. Les phases de la conduite de changement .....	63
6.1. La phase de diagnostic .....	63
6.1.1. La cartographie des acteurs .....	63
6.1.2. Les cadrans du changement .....	63
6.1.3. Le segment du changement .....	64
6.2. La phase de levier .....	64
6.3. La phase de pilotage .....	65
7. La roue du changement selon Kanter .....	66

## **Section 02 : les risques et les résistances due au changement organisationnel .....69**

1. L'impact du changement organisationnel sur l'entreprise .....	69
1.1. L'impact du changement organisationnel sur l'aspect humain .....	69
1.1.1. La dépression liée au changement .....	70
1.2. L'impact du changement organisationnel sur le processus technique .....	71
1.2.1. L'approche sociotechnique .....	71
1.3. Le changement qui est perçu comme une menace .....	72
1.4. Le changement qui est perçu comme une opportunité .....	72
2. Les résistances au changement organisationnel .....	73
2.1. Définition des résistances au changement .....	74
2.2. Les facteurs déclencheurs de la résistance au changement .....	75
2.2.1. Les résistances liées à l'individu .....	76
2.2.2. Les résistances liées au système social .....	76
2.2.3. Les résistances liées aux modes d'introduction du changement .....	76
2.3. Les acteurs du changement organisationnel .....	77
2.3.1. Les proactifs .....	77
2.3.2. Les passifs .....	78
2.3.3. Les opposants.....	78
2.4. Les formes de résistances .....	79
2.4.1. L'inertie .....	79
2.4.2. L'argumentation .....	80
2.4.3. La révolte .....	80
2.4.4. Le sabotage .....	80
3. Les facteurs ou les causes de la résistance au changement .....	80
3.1. Les causes individuelles .....	81
3.2. Les causes politiques .....	81
3.3. Les causes collectives ou culturelles .....	81
3.4. La qualité de la mise en œuvre du changement .....	82
3.5. Les causes liées au changement lui-même .....	82
4. Les leviers pour lutter contre les résistances au changement .....	83
4.1. L'information .....	84
4.2. La formation .....	84

4.3. La promotion .....	84
4.4. L'institutionnalisation du changement .....	85
5. Les étapes des résistances au changement .....	85
5.1. La vallée du changement : du choc à l'engagement .....	85
5.1.1. La phase descendante .....	86
5.1.2. La phase ascendante .....	87
6. La conduite du changement et la compétitivité de l'entreprise .....	88
6.1. La relation entre le changement organisationnel et la compétitivité de l'entreprise .....	88
6.2. L'apprentissage organisationnel comme facteur clé de compétitivité .....	89
6.3. Le rôle du changement et de sa conduite dans le développement d'un avantage concurrentiel .....	89
7. Les facteurs d'échec et de réussite de la conduite de changement .....	90
7.1. Les facteurs d'échec de la conduite de changement .....	90
7.1.1. L'absence de vision .....	90
7.1.2. Le degré de changement .....	90
7.1.3. Imposer le changement .....	91
7.1.4. Le manque de transparence .....	91
7.1.5. L'absence de structures et de méthodes .....	91
7.1.6. Passer de la théorie à la pratique .....	91
7.1.7. Changer pour changer .....	92
7.2. Les facteurs de réussite de la conduite de changement .....	92
7.2.1. Définir la vision .....	92
7.2.2. Mobiliser .....	92
7.2.3. Catalyser .....	92
7.2.4. Piloter .....	93
7.2.5. Concrétiser .....	93
7.2.6. Faire participer .....	93
7.2.7. Gérer les aspects émotionnels .....	94
7.2.8. Gérer les enjeux du pouvoir .....	94
7.2.9. Former et coacher .....	94
7.2.10. Communiquer intensément .....	94
Conclusion du chapitre.....	96

### **Chapitre 03 : La conduite d'un projet de changement au sein de l'entreprise SAIDAL ...97**

Introduction du chapitre .....	97
--------------------------------	----

#### **Section 01 : Présentation de l'organisme SAIDAL .....98**

1. Présentation de la société .....	98
2. Offre historique sur la société SAIDAL .....	98
3. Les filiales du groupe .....	100
3.1. ANTIBIOTICAL.....	100
3.2. PHARMAL.....	100
3.3. BIOTIC.....	100
3.4. SOMEDIAL.....	101
4. IBERAL.....	101
5. Les missions et les partenariats du groupe .....	102
5.1. SAIDAL - SANOFI .....	102

5.2. SAIDAL-PFAIZER .....	103
5.3. SAIDAL – ACADEMIA – SPIMACO – JPM .....	103
5.4. SAIDAL North Africa Holding Company (Koweït) – Fond National D’investissement..	103
6. Les objectifs du groupe SAIDAL.....	103
7. L’organisation de la société SAIDAL .....	103
8. Evolution et analyse du chiffre d’affaire de la société SAIDAL .....	104

## **Section 02 : L’impact du changement organisationnel sur la société SAIDAL .....106**

1. L’entreprise SAIDAL et le changement .....	106
1.2. Les étapes du changement organisationnel effectué en 2013.....	107
1.2.1. L’étape de diagnostic : Organiser un diagnostic opérationnel des fonctions .....	107
1.2.2. La phase de levier .....	108
1.2.3. La phase de pilotage .....	109
2. Les répercussions de la nouvelle organisation sur SAIDAL .....	109
2.1.1. La grille des salaires .....	109
2.1.2. La nomenclature des postes de travail .....	110
2.1.3. Le régime indemnitaire .....	110
3. L’enquête et ses résultats .....	110
3.1. L’analyse des résultats de l’enquête .....	111
3.1.1. Les entretiens avec les dirigeants de SAIDAL .....	111
3.2. Les résultats obtenus grâce au questionnaire .....	112
3.2.1. L’élaboration du questionnaire .....	112
3.2.2. Le genre .....	113
3.2.3. La catégorie professionnelle .....	114
3.2.4. L’âge .....	115
4. Analyse des résultats du questionnaire .....	115
4.1. L’impact du changement .....	116
4.2. Le type de changement organisationnel .....	117
4.3.L’adaptation au changement .....	118
4.4.L’utilité du changement .....	119
5. L’accompagnement de la nouvelle organisation .....	120
5.1. Le niveau d’information .....	121
5.2. La capacité des employés au changement .....	122
5.3. Le niveau de compréhension du changement .....	123
5.4. L’accompagnement du changement organisationnel .....	124
5.5. La participation des employés face au changement organisationnel .....	126
6. SAIDAL et la compétitivité .....	127
6.1. Les différentes forces et opportunités qui permettent à SAIDAL d’être compétitive .....	128
6.1.1. Les forces de la société SAIDAL .....	128
6.1.2. Les opportunités de la société SAIDAL.....	129
Conclusion du chapitre.....	130

Conclusion générale .....	131
Bibliographie .....	133
Annexes .....	138
Table de matière .....	1
Résumé .....	





## Résumé

L'environnement dans lequel vivent les entreprises est en perpétuel mouvement depuis plus de 20 ans, en raison de la présence des concurrents asiatiques sur la scène internationale, ces derniers ont accentué la notion de l'innovation et de la compétitivité.

Il est important de noter que le but de toute organisation est de pouvoir être flexible et de s'adapter à son marché quel que soit son type de changement pour un maximum de rentabilité.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons essayé d'expliquer la notion du changement organisationnel, des différentes raisons qui conduisent l'entreprise à le déclencher, et la manière avec laquelle cette dernière le gère. En effet, nous avons d'ailleurs abordé la conduite ou l'accompagnement de ce changement qui a pour enjeu de déployer de différents leviers tel que la communication ou la formation, pour faciliter son adhésion et estomper toute forme de résistance. Cependant notre problématique s'est articulée autour de l'impact de la conduite du changement sur la compétitivité de l'entreprise.

La société pharmaceutique SAIDAL a fait l'objet de notre étude de cas, à travers lequel nous avons essayé d'évaluer l'impact de la nouvelle organisation appliquée en 2013 en effectuant un entretien avec les dirigeants et en distribuant un questionnaire pour les salariés incluant des cadres et des agents de maîtrise.

**Mots clés :** Changement organisationnel, Conduite de changement organisationnel, compétitivité, résistances au changement.