

Université A. Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire de Fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management

Thème

**Les cadres intermédiaires face au
changement imposé: cas de l'EURL
UNIVERSAL FOOD- Ouzellaguen- Bejaia**

Préparé par:

BENDELLALI Thiziri

Sous la direction de :

Dr OUAOUDIA Lounis

Année universitaire 2020-2021

Remerciements

Je tiens à remercier Dieu le tout puissant pour m'avoir donné la force de terminer mes études et la volonté de pouvoir rédiger et terminer mon mémoire.

Je tiens à remercier spécialement mon encadreur Dr AOUDIA Lounis pour avoir accepté de m'encadrer et qui m'a accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi que son aide et sa gentillesse quant à la correction de ce travail, malgré que les mots de remerciements ne suffisent pas pour exprimer à quel point j'apprécie sa présence permanente.

Je remercie tout le personnel de l'EURL UNIVERSAL FOOD, en particulier à *M^{elle}* OUHNIA Noura qui m'a accordé beaucoup de son précieux temps et qui a été patiente avec moi malgré sa lourde charge de travail.

Je remercie aussi tous mes enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant mon cursus universitaire.

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux êtres les plus chers de mon cœur :

Le meilleur de tous les Maris « **JUGURTA** »

qui m'a soutenue, encouragée et aidé depuis mes années du lycée, il a toujours été mon pilier, l'épaule sur laquelle je pleurais mais surtout mon soutien morale et ma source de joie et de bonheur.

A la maman dont tout le monde rêve d'avoir « **HOURIA** »

qui a joué le rôle d'une mère, d'une amie, d'une sœur et parfois même d'un père, elle a tout mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que je lui porte.

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

Que dieu te protège et te garde pour nous.

A mon chère père « **HAMID** »

pour être le bon exemple de père par son soutien, ses encouragements et aides dès mes premiers pas d'études jusqu'à ce jour,

Je ferai de mon mieux pour rester un sujet de fierté à tes yeux.

A la mémoire de ma grande-sœur « **LYNDA** » que Dieu la garde dans son vaste paradis, j'aurais aimé partager cette joie avec toi, tu me manques énormément, repose en paix.

A mes chers adorables frères et sœurs « **Dalhou, Djadjar, Samou, Doudou, Madjid et Hayet** » ainsi que leur conjoints et leur enfants particulièrement ma petite princesse « **Alice** »

A mon encadreur **Dr AOUDIA Lounis**.

A mes amies que j'ai connues lors des belles années universitaires: **Zineb, Sonia, Dyhia, Sylia, Lilia**, particulièrement **Nedjma** que je remercie énormément pour son aide.

Liste des tableaux :

N°	Titre	page
01	Synthèse du l'historique du changement.	11
02	Les facteurs de changement.	13
03	Classification des rôles des cadres intermédiaires.	26
04	La répartition de l'échantillon selon leurs sexes.	67
05	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	68
06	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction.	68

Liste des figures

N°	Titres	Pages
01	Matrice de changement	16
02	Le sensemaking dans l'organisation	30
03	Le processus psychologique d'acceptation du changement	35
04	Modèles de conduite du changement	42
05	Les différentes phases de changement proposé	47
06	La pyramide des besoins hiérarchisés de Maslow	50
07	Modèle de changement de Lewin	51
08	La répartition de l'échantillon selon leur sexe	67
09	La répartition de l'échantillon selon leur âge	68
10	La répartition de l'échantillon selon l'expérience et niveau d'instruction	69

Liste des abréviations :

- **ERP** : Enterprise Resource Planning.
- **M&A** :Mergers and Acquisitions (La fusion-acquisition).
- **RH** : Ressources humaines.
- **DRH** : Directeur des Ressources humaines.
- **EURL** :L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale.....01

**Chapitre I : L'organisation face au changement
organisationnel.....05**

Introduction06

**Section 01 : Comprendre le
changement.....07**

**1.1 Définition du changement
.....07**

**1.2 Définition du changement organisationnel
.....08**

**1.3 Historique du changement
organisationnel.....09**

**Section 02 : Les facteurs, types et acteurs du
changement.....12**

**2.1 Les facteurs déclencheurs du
changement.....12**

2.1.1 Les facteurs internes.....12

2.1.2 Les facteurs externes.....13

**2.2 Les type du
changement.....14**

2.2.1 Le changement continu.....14

2.2.2 Le changement organisé.....14

2.2.3 Le changement proposé.....15

2.2.4 Le changement dirigé.....15

2.2.5 Le changement provoqué.....	17
2.2.6 Le changement imposé	17
2.3 Les acteurs du changement.....	17
Conclusion	20
Chapitre II : Les cadres intermédiaires au cœur du changement.....	22
Introduction	22
Section 01 : Rôle des cadres intermédiaires en contexte d'un changement imposé....	23
1.1 Définition des cadres intermédiaires.....	23
1.2 Pourquoi s'intéresser au cadre intermédiaire.....	24
1.3 Les rôles du cadre intermédiaire.....	25
Section 02 : Le changement imposé.....	27
2.1 Définition du changement imposé.....	27
2.2 Les rôles du cadre intermédiaire au sein d'un projet de changement imposé.....	28
2.3 La nature paradoxale du travail du cadre en contexte de changement.....	28
2.4 Définition du sensemaking.....	30
2.5 Les rôles du cadre dans le processus de sensemaking.....	30
Conclusion :	31
Chapitre III : La gestion du changement.....	32
Introduction	33

1. Le processus psychologique d'acceptation du changement.....	34
2. La résistance au changement : Les facteurs déclenchant.....	36
2.1 Définition de la résistance au changement.....	36
2.2 Les formes de la résistance au changement.....	37
3. Les facteurs déclenchant de la résistance au changement.....	38
3.1 La résistance, un obstacle au changement et un mécanisme naturel de suivie.....	39
3.2 La peur de l'inconnu.....	39
3.3 La crainte de perdre ce que l'on possède.....	39
3.4 La crainte d'une remise en cause de ses compétences.....	39
4. Solutions envisagées.....	40
5. La conduite de changement lors d'un changement imposé.....	41
5.1 Définition de la conduite de changement.....	41
5.2 Modèles de conduite de changement.....	41
5.3 Les étapes de la conduite de changement.....	43
5.4 Réconcilier deux niveaux d'intégration : organisationnel, individuel.....	45
5.5 Conduite du changement : Point clés.....	48
5.5.1 Le cadre intermédiaire : Se positionne, accompagne, fédère.....	55
Conclusion	56
Chapitre IV : Cadre de l'étude : Présentation et analyse des résultats.....	57
Introduction.....	58

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée.....	59
1.1 Présentation de l'entreprise.....	59
1.1.1 Raison sociale.....	59
1.1.2 Historique.....	59
1.1.3 Situation géographique et juridique de l'entreprise UNIVERSAL FOOD.....	59
1.1.4 Identification et statut de l'EURL UNIVERSAL FOOD.....	60
1.1.5 Activité, missions et objectifs de l'entreprise.....	61
1.1.6 Structure de l'entreprise.....	62
1.2 La méthodologie de recherche.....	65
1.2.1 Les techniques utilisées.....	65
Section 02 : Analyses des résultats de l'enquête de terrain.....	66
2.1 Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	67
2.1.1 Description des répondants.....	67
2.2.2 Le changement au sein de l'entreprise UNIVERSAL FOOD.....	69
2.2.3 Conduite du changement.....	71
Conclusion.....	80
Conclusion Générale.....	81

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction générale

Le changement constitue, dans l'univers des organisations, un thème central dans la mesure où les évolutions constantes de l'environnement (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, etc.) au sein duquel évoluent les entreprises, incitent celles-ci à faire de la gestion des changements organisationnels une question clé de suivie. Toutefois, vu les faibles taux de succès des mises en œuvre, il semblerait que ce processus nécessite toujours d'être investigué.

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

Dans le cadre de cette recherche, mon attention est portée sur le changement imposé et les acteurs situés au cœur du changement, plus particulièrement les cadres intermédiaires.

Le changement imposée est avant tout un long processus de négociations entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent, le plus souvent, un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

Toutefois, ce n'est que récemment que divers auteurs ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 et du début des années 2000 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement.

Alors qu'en fonction de l'interprétation qu'ils se font du changement, les cadres intermédiaires peuvent avoir un impact décisif sur sa réussite, l'objet de cette recherche est de mettre en avant la double difficulté rencontrée par les cadres intermédiaires, à savoir : d'une part, un ajout de tensions spécifiquement liées au contexte de changement et d'autre part, l'exacerbation des tensions courantes dues au manque de temps dont ils disposent. La complexification du travail des cadres intermédiaires peut, dès lors, les amener à s'opposer

au projet de changement en développant de la résistance, non pas à l'égard du changement en lui-même, mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne telle que la surcharge de travail.

A cet égard, nous affirmer que les cadres intermédiaires travaillent dans un contexte de changement en constante évolution dans lequel ils tentent de maîtriser certaines zones d'ambiguïté stratégique afin d'innover.

Compte tenu de cette importance, nous tenterons, tout au long de cet essai, de répondre à la problématique suivante :

- **Quel est le rôle attendu du cadre intermédiaire au cours d'un changement organisationnel ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir

- Quel processus l'entreprise suit pour l'acceptation du changement par ses salariés?
- Quelles méthodes emploie-t-elle pour faciliter la réussite du changement et réduire ainsi les réticences?

Par ailleurs, un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction des d'hypothèses proposées permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité, mis en fonction par les questions posées. Dans cette optique, celles que j'ai émises sont les suivantes:

- **Le cadre intermédiaire se positionne, accompagne et fédère.**
- **La direction de l'entreprise met en place un processus psychologique pour fidéliser les acteurs et les amener à accepter le changement proposé.**
- **La direction de l'entreprise, avec l'aide des cadres moyens, communique, informe et forme pour permettre l'acceptation et la mobilisation des acteurs.**

Bien qu'il existe une diversité de thème, mon choix s'est porté sur le changement imposé et les cadres intermédiaire pour les raisons suivant :

- Comme première raison pour le choix de ce thème, celui-ci est d'actualité, intéressant et non traité par les étudiants des anciennes promotions.

- Connaitre et comprendre les différentes actions à mettre en évidence pour un changement réussi.
- Connaitre l'importance accordée pour les cadres intermédiaire au sein de l'entreprise pour réussir le changement organisationnel imposé.
- Approfondir mon étude sur le changement organisationnel dans le but de me préparer pour la vie socioprofessionnelle.

Toutes les recherches scientifiques ont un objectif à atteindre, pour cela, mes objectifs sont :

- Dévoiler l'importance donnée au changement organisationnel par l'entreprise et connaître la méthode utilisée par les entreprises pour vaincre la résistance au changement.
- Comprendre l'intérêt apporté par les cadres intermédiaires pour l'entreprise.

Cette étude, nous permet d'avoir un aperçu, plus au moins général, sur l'entreprise algérienne notamment sur l'aspect du changement organisationnel et le rôle des cadres intermédiaires dans le processus d'un changement organisationnel imposé.

Pour pouvoir répondre à ma problématique principale et vérifier mes hypothèses, j'ai réalisé un mémoire de fin d'études avec un cas pratique au sein de l'entreprise privée EURL Universal Food sous le thème: "**Les cadres intermédiaires et le changement imposé**".

Enfin, j'ai divisé mon travail en deux parties, une partie théorique basée sur une recherche bibliographique (ouvrages, articles de revues, travaux de recherche, etc. et mémoires, des documents internes des banques et cites Internet,...etc.) et une partie pratique, en effectuant un stage pratique au niveau de l'entreprise susnommée.

Afin de comprendre et d'analyser le processus de changement imposé et les cadres intermédiaires, j'ai élaboré un plan de travail composé d'une introduction, et quatre chapitres.

Une introduction générale

Chapitre I: porte sur l'organisation face au changement,

Chapitre II: traite des cadres intermédiaires qui sont au cœur du changement,

Chapitre III: aborde la gestion du changement proprement dite

Et enfin, la partie pratique consacrée à l'enquête de terrain et à la présentation et à l'analyse des résultats. Il est à signaler que pour la collecte des données, nous avons mobilisé un guide d'entretien destiné pour les cadres intermédiaires.

Au final, j'ai clôturé ma recherche par une conclusion générale.

Chapitre I

Introduction

Le thème du changement organisationnel a mobilisé et continue de mobiliser la réflexion de plusieurs recherches en gestion. Il constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement. À partir de là, ce premier chapitre a pour objet de s'inspirer de la très vaste littérature concernant le concept du changement dans les organisations.

La première section traitera des définitions pour chacun du changement et du changement organisationnel ainsi qu'un aperçu sur l'historique du changement à compter de la deuxième guerre mondiale. Dans la deuxième section nous aborderons les facteurs, les types et enfin les acteurs du changement.

Section 1 : Comprendre le changement

La présente section recense quelques définitions du changement d'une part et du changement organisationnel d'autres parts ainsi que l'historique du changement organisationnel.

1.1.1. Définitions du changement

Le changement est défini dans le dictionnaire « **LAROUSSE**¹ » comme étant : « action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état à un autre », « fait d'être modifié, changé ; modification, transformation » et « modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi ». Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer et, d'autres parts, le résultat de cette action par rapport au changement c'est-à-dire faire une évaluation.

Plusieurs auteurs ont défini le changement de façons différentes, nous en citons quelques unes :

- Selon **COLLERETTE et al** le changement est : « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »² .
- « Notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance »³
- D'après **GRAWITZ Madeleine et al** le changement sera défini comme « Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements) »⁴
- De leurs côtés, **COTE, BELANGER et JACQUES** donnent une définition très proche des premières et le changement serait « le passage d'un état actuel à état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus

¹<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

²COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard, « *le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Presses de l'université du Québec, 1997, P20.

³GRAWITZ Madeleine, « *lexique des sciences sociales* », 7^{éd}, Dalloz, 2007, P58.

⁴MEIER Olivier et Al « *Gestion du changement* » ED DUNOD, Paris, 2007, P284

adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »⁵.

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le changement est le passage d'une situation actuelle connue et inadaptée à une situation nouvelle, durable et plus adaptée à l'organisation et à son environnement.

1.1.2. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel et plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. Nous en retiendrons quelques unes, qui nous paraissent plus pertinentes :

- Pour **COLLERTTE [et al]** : « Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »⁶.

- Selon **MEIER** : « le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation ,actionnariat, dirigeant, manager, collaborateur .Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte »⁷.

- De son côté **GUILHON A.**, considère le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles »⁸.

- D'après **GROUARD** et **MESTON**, le changement organisationnel est : « Le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »⁹.

⁵COTE, Nicole, BELANGER, Laurent, JACQUES, Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », Gaitainmorin éditeur, 1994, P357.

⁶ COLLERTTE, Pierre [et al], « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Op.cit, P20.

⁷ MEIER Olivier [et al], « *Gestion du changement* », Op.cit. ,528pages

⁸GUILHON A, « *le changement organisationnel est un apprentissage* », in : Revue française de gestion, N° 120 septembre –octobre, 1998, P98-107.

⁹GROUARD, Benoit et MESTON, François« *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.* » Paris : Ed. DUNOD,1998. P98.

Toutes ces diverses définitions se complètent et deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de celui qui le vit.

1.1.3. Historique du changement organisationnel.

DEMERS (1999)¹⁰ met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

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

1.1.3.1. Première période : après de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive ».

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

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

L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive, par ailleurs, le changement dans l'organisation est entre les mains des dirigeants, cela voudrait dire que c'est un changement imposé et donc sans concertation aucune ni acceptation.

¹⁰DEMERS, Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P 131-139.

1.1.3.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale ».

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'Etat et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité »

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

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

1.1.3.3. Troisième période : des années 80 à nos jours « apprentissage et évolution ».

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

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

Tableau N° 01 : Synthèse du l'histoire du changement.

Les périodes	Contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. 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 la contingence -de développement organisationnel.
2. Fin des années70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-processus discontinu et révolutionnaire -événement dramatique -une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations -approches configurationnelle -théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué
3. Fin des années 80 jusqu'au aujourd'hui	Crises de toutes natures : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation -l'affaire de tout les membres de l'organisation	-théorie de l'apprentissage -théories évolutionnistes -théories de la complexité (théorie du chaos) -les approches constructivistes

Source : DEMERS, Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel », Ecole des HEC de Montréal, 1999, P133.

Section 2 : Les facteurs, types et acteurs du changement

1.2.1 Les facteurs déclencheurs du changement

Le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguons généralement deux grandes catégories : les facteurs internes et externes¹¹. Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

1.2.1.1. Les facteurs internes

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivant :

- **La stratégie** : « le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement) »
- **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.
- **Les systèmes de gestion** : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.
- **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.

¹¹ D.AUTISSIER, J.-M.MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action* », Ed : DONUD, 2005, P88-90

- **La culture** : les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.

1.2.1.2. Les facteurs externes :

Peuvent être en provenance du marché, de l'environnement technologique, des pouvoirs publics ou des évolutions sociologiques de la société :

- **L'environnement légale et réglementaire** : Les 35 heures est un exemple de loi qui a obligé les entreprises à entreprendre des changements tant au niveau de la durée du temps de travail que dans l'organisation de celui-ci.

- **La technologie** : La mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.

- **La concurrence** : la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et à un renouvellement rapide de l'offre.

- **La demande client** : dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.

- **Les marchés financiers** : la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations.

- **La sociologie des populations** : le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

Tableau N°02 : Les facteurs de changement

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, ...etc.)	Environnement l'égal et réglementaire (commerce international)
Organisation (centralisation, décentralisation, ... etc.)	Technologie (informatique, numérique, ... etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvel offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (techniques, commerciales)	Financier (bourse)

marketing)	
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : D.AUTISSIER, J.-M.MOUTOT, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action », DONUD, avril2005, P89.

1.2.2. Les types du changement

Selon la littérature, nous pouvons retrouver différentes typologies du changement. Nous prendrons en compte la matrice du changement d'AUTISSIER et MOUTOT ainsi les travaux de GROUARD et MESTON.

AUTISSIER [et al]¹² proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts.

Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second est celui des contraintes c'est -à- dire, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients.

1.2.2.1 Le changement continu

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il ne soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions juste et rationnelle, ici le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

1.2.2.2 Le changement organisé

¹²AUTISSIER D, MOUTOT.J-M, Op.Cit, P.91-95

L'autonomisation des collaborateurs et le non formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité dans le point précédent, peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercle qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra au dirigeant de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes proposées :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné.
- 3) Définir le changement auquel on veut aboutir.
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

1.2.2.3 Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management. Elle doit être opérée dans une organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre.

Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs. Le changement proposé est avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux, qui au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie de la nouvelle stratégie.

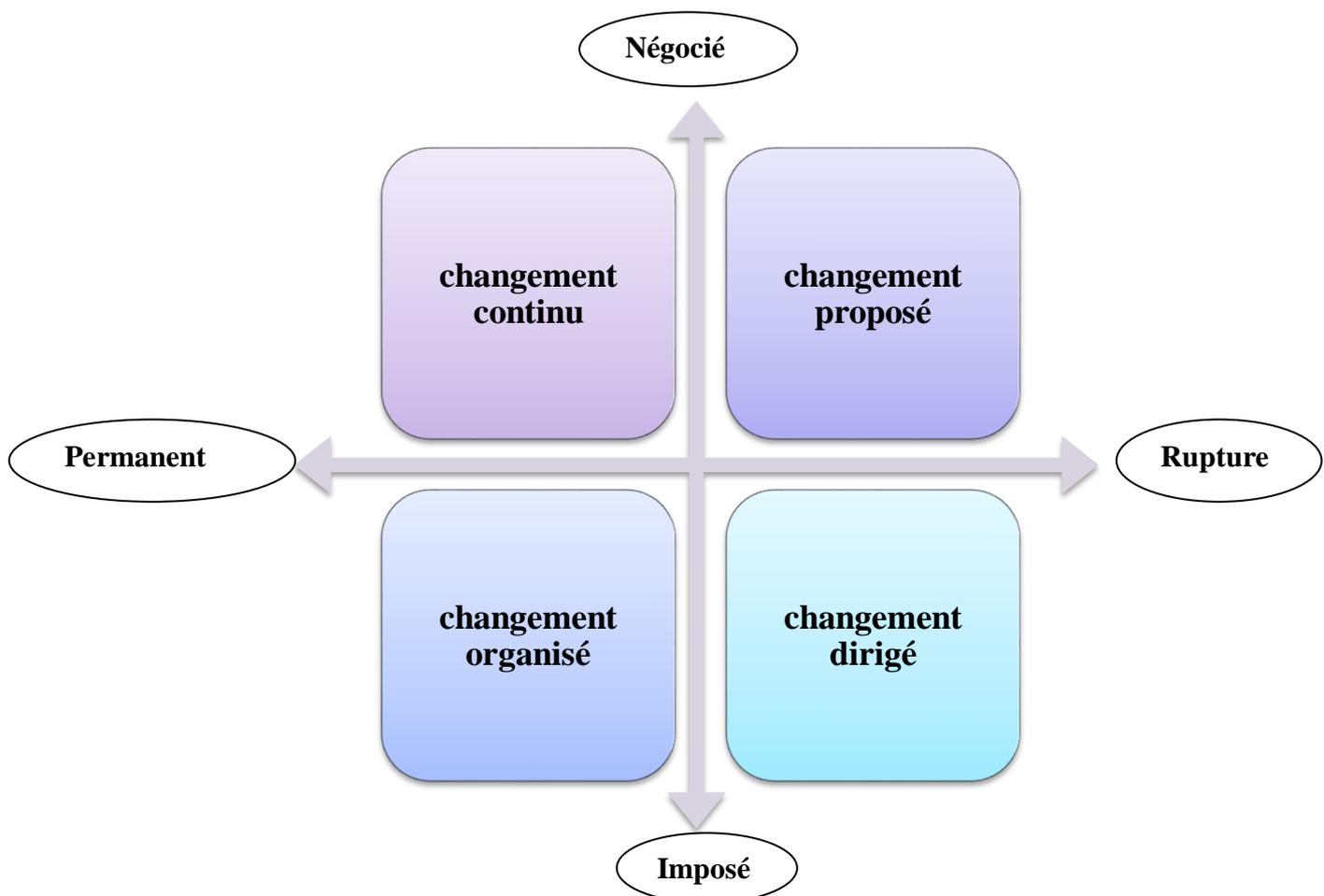
1.2.2.4 Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure

organisationnelle.

De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer les résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation de but de stratégie pour répondre à une situation de crise grave. Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à apporter du fruit après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

Figure n°1 : Matrice du changement



Source : AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, « Méthode de conduite du changement diagnostic, accompagnement, pilotage », Paris : Dunod, 2013. P15

GROUARD et **MESTON**¹³ évoquent deux types de changement, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subits ou imposé.

1.2.2.5. Le changement provoqué

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori , une action de redressement :la part de marché et la rentabilité correspondent , aux objectifs fixés , la satisfaction des clients est bonne ,le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé , la technologie utilisée est performante .Dans ce cas , le changement est décidé soit pour améliorer une situation , soit pour anticiper une possible dégradation de celle –ci » . Le changement provoqué est aperçu comme étant plus confortable et plus efficient, car les acteurs ont plus de marges de manœuvres, ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises

1.2.2.6 Le changement imposé

Le changement imposé ou subi est celui qui « est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci »¹⁴.

Les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

1.2.3. Les acteurs du changement

¹³GROUARD et MESTON.-Op. Cit. p.09

¹⁴DERMERS, Op.cit. p.09

Pour plusieurs auteurs, le changement est avant tout une affaire d'individus au sein des organisations.

Selon **RONDEAU** « C'est le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement, appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer ».¹⁵

Ainsi, la mise en œuvre d'un changement organisationnel nécessite l'ensemble des connaissances, d'expériences et de responsabilités que détiennent les divers acteurs organisationnels.

Partant de ces postulats, il importe de mettre en exergue les rôles des uns et des autres en nous basant sur leurs classifications (acteurs) selon leur rang hiérarchique.

1.2.3.1 Le leader

Le rôle des dirigeants dans la conduite du changement fait l'objet de plusieurs travaux. D'une manière générale, la littérature en la matière confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnels.

- Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel.
- Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation

Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule **RIETTER Roland et al**: «Rien ne se fait sans un leader prêt à faire [.....]. L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent »¹⁶

1.2.3.2 la direction générale

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

L'engagement de la Direction générale constitue une condition cruciale du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler les résistances.

¹⁵RONDEAU Alain « Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. » In: Revue Gestion, vol. 24, automne, 1999, p : 12-19

¹⁶REITTER Rolland et al, « Cultures d'entreprise »,Paris :Eyrolles,1991, P 286

En fait, les membres l'équipe de Direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption du changement.

En effet, les acteurs du bas de l'échelle, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction générale. La direction générale doit incarner le changement et élaborer les arguments irréfutables en sa faveur.

1.2.3.3. Les cadres intermédiaires

Ce sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les champions du changement ou comme des coordinateurs en niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisationnel.¹⁷

Certains auteurs se sont penchés sur le rôle "effectif" des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Ces auteurs confèrent également à ces acteurs une multitude de fonctions telles que

- L'identification des problèmes,
- La proposition des objectifs,
- La génération et l'évaluation des différentes options,
- Et enfin la prise de décision et sa mise en place.

Leur fonction essentielle est donc liée à la gestion stratégique des hommes. A cet égard, ils doivent être eux-mêmes bien formés afin de partager la vision de la Direction générale et être en mesure de communiquer pour jouer leur rôle d'encadreur.

1.2.3.4. Les autres acteurs organisationnels

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors ils seront prêts à accepter le changement ; s'ils ressentent que celui-ci met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation.

¹⁷WOOLDRIDGE B. et FLOYD S, The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance.- In: *Strategy Management Journal*, vol. 11, 1990 pp.: 231-241.

Conclusion

Le premier chapitre de ce mémoire nous a permis d'aborder et de décrire le changement organisationnel à travers les nombreux travaux qui y sont consacrés. Ainsi, nous avons constaté que la littérature distingue entre plusieurs types de changements organisationnels.

Le changement organisationnel concerne toutes modifications, transformations, améliorations qui interviennent dans une organisation, etc. Il peut être de type continu, organisé, proposé, dirigé et imposé, ce dernier est le type qui engendre plus de résistances de la part des individus.

Chapitre II

Introduction

Comme nous l'avons souligné, le changement est une réalité omniprésente, il est devenu une nécessité dans la vie des entreprises, sous l'influence de l'environnement bousculé par des facteurs financiers, technologiques, géopolitique. Sous l'influence d'un environnement économique très changeant, les organisations sont soumises donc à de multiples processus de restructuration.

En raison des nombreux changements et restructurations, l'intérêt sur les cadres intermédiaires est véritablement devenu plus significatif au sein de la communauté scientifique. Plusieurs chercheurs ont, en effet, exploré et analysé les cadres intermédiaires à travers différentes dimensions dont leurs rôles de réaction et d'implication stratégique lors d'un changement.

Ce chapitre présente les cadres intermédiaires en tant qu'acteurs de la gestion du changement et plus particulièrement leur définition et leurs rôles dans le cadre d'un changement imposé.

1 Définition des cadres intermédiaires :

2 Section 1: Rôle des cadres intermédiaires en contexte d'un changement imposé

Dans le cadre de cette recherche, on stipule que : «le cadre intermédiaire se situe au milieu de la ligne hiérarchique. Il à pour responsabilité principale de concilier les décisions stratégiques de la direction et les acteurs du terrain»¹⁸.

Plusieurs auteurs ont défini les cadres intermédiaires de façons différentes, nous en citons quelques-unes :

➤ Selon GUILMOT et VAS, «il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire dans la littérature»¹⁹.

➤ DUTTON et ASHFORD (1993) font référence aux «managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision»²⁰.

➤ Pour WOOLDRIDGE [et al.] (2008), « le tarif distinctif des cadres intermédiaires ne réside pas dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme de l'entreprise mais se situe d'avantage au niveau de la proximité qu'ils ont à la fois avec le top management et avec les fonctions opérationnelles»²¹.

➤ WOOLDRIDGE et FLOYD (1990), « Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels.»²²

➤ Quant à KEYS et BELL (1982) « le middle manager est un acteur quadri-facettes : son activité recouvre les relations avec ses supérieurs (coalitions, soutiens de projet),

¹⁸<https://www.mondedesgrandesecoles.fr/cadres-intermediaires-profession-entre-marteau-lenclume/>

¹⁹Guilmot et Vas . Les cadres intermediaires au coeur du processus de sensemaking et en context de changement organisationnel. (AGRH).(2011, p.5)

²⁰Dutton,j,& Ashford, S, (1993), selling issues to top management academy of review, 18 (3) 397-424.

²¹Wooldridge, Schmid, & Floyd, s. w, (2008), the middle management perspective on strategyprocess: contributions, synthesis, and future research, journal of management, 34, 1190

²²WOOLDRIDGE B. et FLOYD S,2008,The strategy processus middle management involvement, and the organizational performance strategic management journal,11 p231-241

avec ses subordonnés (management d'équipe), avec ses pairs (gestion des conflits, jeux politiques) et avec l'environnement externe»²³.

²³Keys,B. et Bell,R (1982).Four faces of the fullyfunctioning middle manager. California management review, 24,p67

3 Pourquoi s'intéresser au cadre intermédiaire :

De nombreux auteurs soulignent l'importance du cadre intermédiaire dans la mise en œuvre du changement. Ainsi, pour AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ (2005, p.158), «les comportements des managers sont déterminants dans la bonne conduite d'un projet de changement»²⁴.

GUILMOT et VAS (2011, p.5) mettent en avant une série d'éléments qui témoignent de l'intérêt d'envisager les cadres intermédiaires comme unité d'analyse²⁵.

Tout d'abord, de par leur position centrale dans l'organisation, les cadres intermédiaires agissent en tant que médiateurs entre la direction et les collaborateurs (FLOYD et WOOLDRIDGE). Les cadres intermédiaires doivent également concrétiser les projets de changement et faire concorder les objectifs de leur service avec ceux émanant du sommet de l'entreprise (BALOGUN et JOHNSON). Pour cela, ils occupent une fonction clé dans la mise en œuvre des projets de changement.

Ensuite, les cadres intermédiaires sont « proches du terrain », ce qui leur permet de prendre des décisions plus adaptées à la réalité de la situation rencontrée. A cet égard, GUILMOT et VAS (2011, p.2), précisent que «ce sont souvent les cadres intermédiaires plutôt que les hauts dirigeants qui ont leurs mains sur le pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention (DUTTON et AL. 1997)»²⁶.

Enfin, selon ces mêmes auteurs (GUILMOT et VAS 2011, p. 2), la complexité croissante des entreprises contemporaines et leur distribution géographique font que le rôle des cadres intermédiaires gagne en importance dans le sens où la gestion de ces organisations nécessite « la mise en place d'un leadership global interactif où les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités (BALOGUN et JOHNSON, 2004).²⁷

²⁴Autissier et Vandangeon-Derumez ,Comportement et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement.2004. p. 158

²⁵Guilmot et Vas, Op.cit , p.5

²⁶Guilmot et Vas, Oc.it, p.2

²⁷- Ibid.

3 Les rôles du cadre intermédiaires :

Le rôle clé du cadre intermédiaire est d'être l'arbitre et le lien entre direction et terrain. «Il a un rôle descendant, car il fait circuler les valeurs de l'entreprise et applique les décisions prises en amont. Il a également un rôle ascendant, car il est au contact du terrain. Il est en charge de faire remonter les éléments commerciaux et marketing auprès de la direction stratégique. Le cadre intermédiaire à ce rôle d'aiguillon qui lui permet de venir challenger la direction stratégique. Cependant, dans certaines entreprises, il peut se trouver entre deux flux d'informations contraires et cela peut conduire à des situations compliquées»²⁸.

Afin de savoir ce que font les cadres, MINTZBERG (1973) est parti de l'observation de leurs activités et de l'analyse de leurs agendas. Il en a déduit dix rôles professionnels qu'il a classés en trois catégories (Caille, 1985) :

- **Rôles interpersonnels** : symbole (représentation), leader (mettre en phase les besoins de ses subordonnés à ceux de l'organisation), agent de liaison (entre son unité, les autres services et l'environnement de l'organisation).

- **Rôles liés à l'information** : observateur actif (à la recherche d'informations internes et externes), diffuseur (des informations vers ses subordonnés), porte-parole (agent de relations publiques).

- **Rôles décisionnels** : entrepreneur (prend l'initiative et assure la conception des changements dans son organisation), régulateur (face à des situations imprévues tels que des conflits internes, externes), répartiteur de ressources (allocation des formes de ressources organisationnelles), négociateur.

Alors qu'initialement l'étude de MINTZBERG était destinée à décrire les rôles des Directeurs généraux, GUILMOT et Vas (2011, p. 7) expliquent que des recherches en parallèle (ALEXANDER, 1979 ; KURKE & Aldrich, 1979) ont permis de démontrer que ces résultats pouvaient être généralisés aux autres fonctions managériales. Il est notamment

²⁸Maximilien Arengi, revue cadres intermédiaires : une profession (entre le marteau et l'enclume), 07/11/2017.

²⁸Guilmot et Vas ,Op.cit, p. 7.

ressorti de ces études que « les managers appartenant à des niveaux organisationnels différents accomplissent des rôles identiques mais à des intensités variables ».²⁹

Par la suite, NONAKA et TAKEUCHI (1995) se sont plus particulièrement intéressés aux cadres intermédiaires et leur ont assigné dix rôles classés en trois catégories³⁰ :

➤ **Les rôles stratégiques** : concernent principalement la négociation entre le cadre intermédiaire et son supérieur immédiat afin de relever les défis suivants : être convaincu du bien-fondé d'une action telle qu'un changement ; accepter le but et les objectifs visés ; clarifier les attentes réciproques ainsi que négocier les délais et les ressources.

➤ **les rôles fonctionnels** : interviennent principalement dans les relations verticales du cadre intermédiaire avec les employés placé sous sa responsabilité. Ils comprennent les fonctions d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur.

➤ **les rôles opératoires** : concernent la relation directe du cadre intermédiaire avec ses employés: coach, leader, motivateur, distributeur des ressources et informateur cohérent.

GUILMOT et VAS (2011, p. 8) soulignent qu'en plus d'avoir adapté les rôles de MINTZBERG aux cadres intermédiaires, ces auteurs ont aussi introduit des notions supplémentaires, à savoir celles d'évaluateur, d'informateur cohérent et de médiateur.

Sur la base de ces différentes études, GUILMOT et VAS (2011, p. 8) proposent leur propre classification des rôles exercés quotidiennement par les cadres intermédiaires. Afin d'adapter le modèle initial conçu pour les directeurs généraux aux cadres intermédiaires.³¹

Figure 1 : Classification des rôles des cadres intermédiaires

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
-Observateur actif –diffuseur - informateur cohérent.	-agent de liaison-leader/coach- médiateur.
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
-superviseur du projet- évaluateur des progrès réalisés – maintien d'un climat de travail stable.	- Négociateur –Entrepreneur-allocateur des ressources – Régulateur.

Source : GUILMOT et VAS les cadres intermédiaires au cœur du processus de SENSEMAKING en contexte de changement organisationnel. p. 8.

³⁰ Ibid., p. 8.

³¹ Ibid.

Section 2 : Le changement imposé

1-Définition du changement imposé

Le changement imposé est un changement qui est imposé par la hiérarchie tant à l'équipe qu'aux cadres.

Ce changement n'a pu être ni décidé, ni construit en équipe. La prescription, élément externe, peut concerner l'objectif ou la mise en œuvre.

En fonction de la prescription, le cadre dispose d'une certaine attitude pour la mise en application du changement. Et en effet, même un changement imposé ne peut se faire de façon arbitraire. Les individus ont besoin d'avoir une explication, de donner un sens au changement, et dans la mesure du possible, ils ont besoin d'y participer. Ils doivent faire partie intégrante du changement. Au préalable, le cadre doit donc mesurer le changement et doit en connaître les raisons. L'encadrement octroyé par la direction pour la mise en place de celui-ci, ses objectifs, ses avantages et contraintes ainsi que son délai de réalisation sont à définir. Il reste à percevoir le soutien qu'il peut obtenir de sa hiérarchie. Par la suite, grâce à ces informations, le cadre peut présenter ce contexte de changement à son équipe. Dans cette présentation, quelque chose se joue déjà. En effet, «face au changement, il importe que l'encadrement informe les acteurs sur les enjeux, les risques, les gains mais aussi sur les difficultés face au changement afin de le présenter sous son aspect dynamique plutôt que contraignant»³². Nous sommes dans la dimension du leadership transformationnel, ceci au travers d'une présentation positive et dynamique du changement. Dans cette étape, l'information et la communication occupent une place conséquente. OUTDOT cite : « je change donc j'échange et j'échange donc je change »³³. L'échange va donc conditionner la qualité du changement. Il va falloir changer pour vivre, progresser et acquérir. Informer d'un changement va guider l'individu dans une direction.

³²Delplanque R « accompagner le changement - management – stratégie de changement, comment gérer la crise et piloter la transformation négociée » in soins cadre de santé, supplément n°67, octobre 2008, pp. 8-11.

³³Oudot J, cité San Jullian M. «le cahier du management, dix visions de soignant pour aborder le changement» in objectif soins, n°103, février 2002.p6.

2 Les rôles du cadre intermédiaire au sien d'un projet de changement imposé :

Dans le cadre d'un changement imposé, c'est-à-dire, pensé et formalisé par la direction, les cadres intermédiaires « ont pour mission de faciliter et de contrôler la mise en œuvre du changement »³⁴.

Ils deviennent des destinataires du changement, au même titre que n'importe quel autre acteur de l'organisation.

La réussite d'un projet de changement se joue au niveau opérationnel et passe notamment par la capacité des cadres intermédiaires à s'approprier et à déployer le changement au sien de leurs équipes³⁵ (AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ, 2007,p. 115). Les cadres intermédiaires « doivent pouvoir vendre le changement à leur collaborateurs, s'assurer que celui-ci est bien compris et bien appliqué. En fin de processus, ils devront rendre des comptes sur l'optimisation du changement mais surtout, durant tout le processus de changement, ils auront à maintenir le niveau d'activité de leur unité, ce qui peut les conduire à fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne »³⁶(AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ, 2007, p. 118)

3 La nature paradoxale du travail du cadre intermédiaire en contexte de changement :

Selon GUILMOT ET VAS (2013, p. 55), les organisations ont évolué d'une approche dilemmatique (c'est-à-dire où des choix devaient être réalisés entre plusieurs alternatives) à une approche duale de la stabilité et du changement qui n'exige pas que des choix soient opérés car ces deux éléments, à la fois complémentaires et contradictoires, doivent être pris en considération. Ils expliquent que « les organisations ne doivent plus choisir entre les divers pôles qui s'opposent mais doivent mettre en place une gestion des paradoxes au sein de laquelle la dualité stabilité / changement occupe une place importante ». ³⁷

SMITH et LEWIS (2011) définissent les paradoxes comme « des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps ». ³⁸

³⁴Autissier et Vandangeon-Derumez, Op.cit, p. 118

³⁵Ibid. p.115.

³⁶Ibid p. 118

³⁷Guilmotet Vas (2013, p. 55).

³⁸Guilmotet Vas Edem.

GUILMOT et VAS (2013) expliquent le cadre conceptuel de Smith et Lewis (2011) dans lequel les paradoxes sont classés en 4 catégories :

- **Les paradoxes d'apprentissage** : apparaissent lorsque le système organisationnel est amené à évoluer et à se renouveler. Les tensions liées à ces paradoxes découlent de la difficulté de s'appuyer sur le passé tout en le modifiant pour créer le futur.

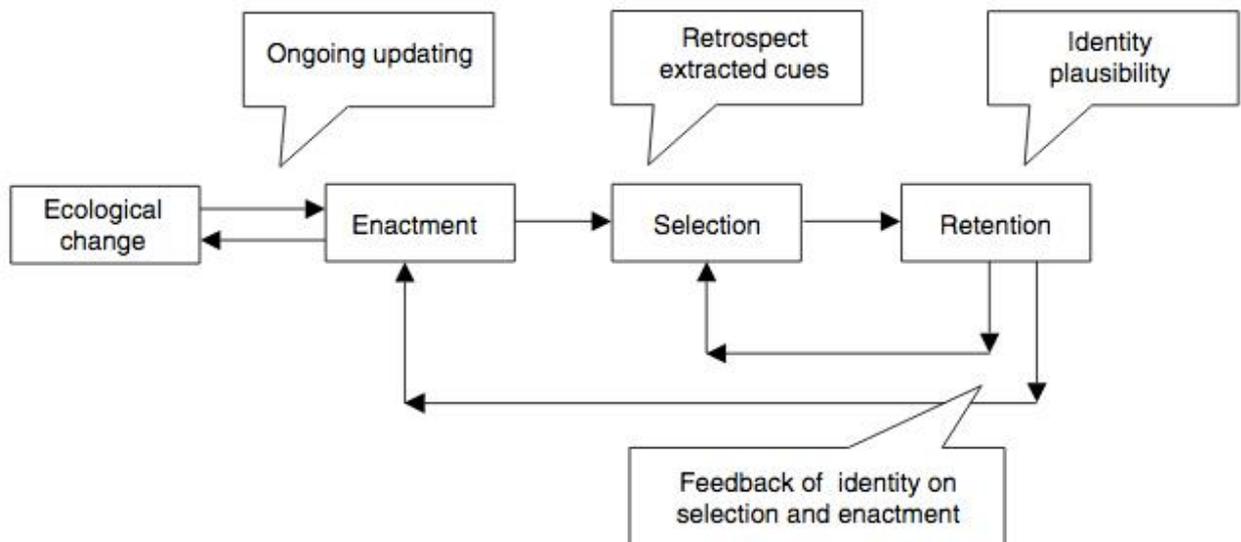
- **Les paradoxes d'appartenance** : situés entre l'individu et le collectif, ils surviennent lorsque les acteurs et les groupes d'acteurs poursuivent à la fois l'homogénéité et la distinction.

- **Les paradoxes de gestion** : sont caractéristiques des situations où un même objectif peut être obtenu en empruntant des voies différentes (par exemple : tensions entre concurrence / collaboration ou entre autonomie / contrôle).

- **Les paradoxes d'exécution** : découlent de la pluralité des parties prenantes qui poursuivent chacune des objectifs spécifiques (exemple : incompatibilité entre les exigences des parties externes et internes).

4 : Définition du SENSEMAKING : " C'est l'ensemble de ce processus de pensée qui utilise un récit rétrospectif pour tenter de réagir aux surprises en retenant des segments d'expériences".³⁹

Figure 2 : Le SENSEMAKING dans l'organisation



Source : Jennings and Greenwood (2003; adapted from WEICK 1979, p. 132)

5 Les rôles du cadre intermédiaire dans le processus de SENSEMAKING et SENSEGIING :

L'approche de WEICK constitue une alternative au fonctionnalisme car elle donne un grande place aux individus et postule que les effets des interactions sont imprévisibles (GUILMOT et VAS, 2011). K.E WEICK (1993) définit le SENSEMAKING comme «une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent »⁴⁰(GUILMOT et VAS, 2011, p 10) précisent que «lors d'un changement, les acteurs essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure»⁴¹. Le SENSEMAKING est donc un processus de création de sens par

³⁹Weick (1995), Sensemaking in organisation, Sage

⁴⁰K.E. Weick the collapse of the sense-making in organization: The Mann Gulch disaster, Administrative science cartellu, Vol38 (1993) p628

⁴¹Guilmot et Vas, Op.cit,(2011, p. 10).

lequel l'acteur essaye de donner du sens au contexte dans lequel il évolue, de rendre rationnel pour lui-même et pour les autres les actions/situations rencontrées.

WEICK(1993) propose d'approcher ce processus à l'aide d'un modèle en trois phases (VAS et GUILMOT, 2011, p. 9 et AUTISSIER, VANDANGEON6DERUMEZ, VAS, 2010, pp. 65-66)⁴² :

➤ **L'activation de l'environnement** : l'acteur se construit une réalité qu'il pense objective et indépendante ; il essaye de donner du sens au contexte dans lequel il évolue et tente de réduire le nombre d'interprétations multiples pour une même situation (rôle interpersonnel) ;

➤ **La sélection** : parmi les différents schémas interprétatifs construits, l'acteur choisit le schéma explicatif acceptable par tous (rôle décisionnel) ;

➤ **La rétention** : il s'agit de garder en mémoire collective, de stocker les situations rencontrées ainsi que les interprétations effectuées pour servir des interprétations ultérieures (rôle de contrôle) ;

Comme le précisent GUILMOT et VAS (2011, p. 10) « ce modèle d'apprentissage organisationnel permet de souligner le caractère rétrospectif du processus de SENSEMAKING. Ce n'est qu'après avoir vécu une situation qu'il est possible de regarder en arrière pour construire sa signification. Les expériences actuelles sont alors comparées aux expériences passées pour créer du sens».⁴³

Après avoir donné du sens à la situation vécue (SENSEMAKING), les acteurs tentent de partager leurs compréhensions de la réalité avec les autres, de les influencer pour les aider à créer du sens, c'est ce que WEICK appelle le SENSEGIVING.⁴⁴ (GUILMOT et VAS, 2011, p. 11).

Conclusion :

Ce second chapitre nous permet de déterminer et de mieux comprendre le rôle du cadre intermédiaire au cœur du changement imposé et de cerner également l'importance des cadres intermédiaires ainsi que leur réaction dans la réussite d'un projet de changement.

Nous découvrirons que ce dernier joue un rôle primordial lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

⁴²Vas et guilmot, Op.cit, 2011,p.9 et Autissier, VandangeonDermez, Op.cit, 2011.pp.65-66

⁴³Guilmot et Vas ,Op.cit, p. 10.

⁴⁴Guilmot et Vas ,Op.cit, p. 11.

Chapitre III

Introduction :

L'instabilité environnementale contraint l'entreprise à adopter des changements avec la difficulté de les faire appliquer par les activités opérationnelles. Le changement est partout, on ne peut pas dire qu'il est maintenant mais pas que, il est maintenant et toujours, il est devenu une composante à la fois organisationnelle mais aussi sociétale.

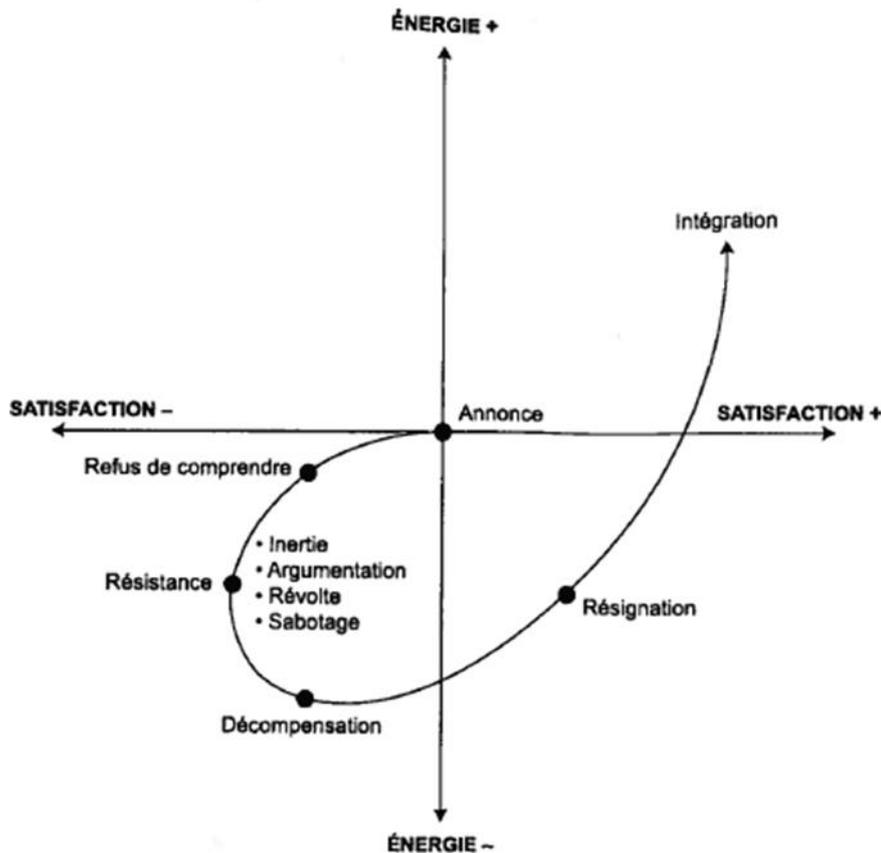
Le rythme des changements s'accélère et s'intensifie. Les perturbations croissantes sont devenues la norme, ce qui rend l'avenir moins prévisible et fait que les organisations ont du mal à demeurer pertinentes et viables.

A cet égard, les organisations sont conscientes que leur viabilité et leur réussite, à long terme, reposent sur leur capacité à répondre de façon proactive et adéquate à cette accélération des changements.

Ce chapitre présente, en général, la gestion du changement et plus précisément le processus psychologique d'acceptation de celui-ci, la résistance ainsi que la conduite du changement lors d'un changement imposé.

1 Le processus psychologique d'acceptation du changement :

La plupart des salariés, confrontés à une opération de tout type de changement, sont, selon toute vraisemblance, en butte au processus de celui-ci. Il est caractérisé par les 5 étapes représentées dans le schéma ci-dessous⁴⁵, baptisé le swing du changement.



▪ **Etape 1 :** Le refus de comprendre.

Déni de réalité, ce refus n'est pas opposable à un quelconque problème d'intelligence, de bonne volonté ou de rigidité, mais il correspond plutôt à une forme de protection que l'individu organise ainsi.

La durée de cette phase varie en fonction de l'ampleur du changement annoncé.

▪ **Etape 2 :** La résistance.

Cette phase permet de prendre conscience de son à priori en les exprimant, et ainsi de reconsidérer le changement de façon plus objective. Elle favorise aussi l'instauration d'un dialogue susceptible d'apporter des améliorations au projet de changement.

⁴⁵Swing de Carton extrait de G.-D. Carton, Vers l'éloge du changement, Collection Village Mondial, 2011, p.32

La résistance se traduit alternativement par l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, sans ordre précis, avec des allers-retours possibles et sans que l'ensemble de ces différentes manifestations ne se produisent systématiquement.

- **Etape 3 :** La décompensation.

Elle se traduit par les signes classiques de la dépression. Elle marque une sorte de résignation et correspond au processus de deuil. Elle marque la fin de la résistance et d'une certaine façon, l'acceptation de l'individu de s'ouvrir à une autre réalité.

- **Etape 4 :** La résignation.

L'étape suivante dans le processus est une sorte d'acceptation forcée du changement. On admet ne peut pas pourvoir s'y opposer. Il ne reste donc plus qu'à l'accepter. Elle ne s'accompagne d'aucune dynamique, d'aucun élan positif. L'utilité et l'intérêt du changement ne sont pas perçus. C'est ce qui devra se faire au cours de cette phase, pour pouvoir passer à la suivante. Dans des projets de changement, les salariés « bloquent » souvent à cette étape, après avoir dépassé rapidement toutes les autres.

- **Etape 5 :** L'intégration.

C'est la phase d'acceptation du changement. Mais celle-ci ne peut n'être que conceptuelle, ou plus profonde et dans ce cas, elle sera comportementale. Autrement dit, non seulement l'individu à accepter la nécessité, l'intérêt et l'utilité du changement, mais de plus, il intègre de nouveaux comportements qui lui permettent de s'ajuster à la nouvelle situation.

Ce processus d'intégration correspond à ce que vivent les salariés confrontés, à titre illustratif, à une opération de fusion acquisition, comme à tout autre changement. Soulignons d'ailleurs qu'il peut affecter autant les salariés de la cible que ceux de l'acquéreur, ces derniers étant pourtant généralement moins pris en compte par les porteurs de projet. Les durées de chacune des phases du processus seront plus ou moins importantes selon les individus (l'expérience d'autres changements, l'ouverture d'esprit, ... sont des antécédents qui permettront à un individu d'accepter beaucoup plus facilement) et selon l'importance du changement annoncé, perçue par la personne, (plus le changement est majeur, plus la résistance est grande). La qualité de l'accompagnement qui sera faite pourra également influencer la durée du processus et augmenter les chances de le voir s'accomplir jusqu'à l'intégration.

2 La résistance au changement : les facteurs déclenchant :

Changer nécessite de faire accepter aux utilisateurs de perdre un existant connu pour un futur encore incertain. Un projet de changement peut ainsi entraîner différentes formes de résistance explicables par la culture, la structure de l'entreprise ou par le fait d'un individu isolé.

COCH et FRENCH ont publié dès 1948 « OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE », qui était révélateur d'une certaine conception de la résistance au changement. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe (1948 : 521)⁴⁶.

BERNOUX Ph. (2010), considère qu'il ne faut pas confondre la résistance au changement avec la volonté de maîtriser son travail et, de ce fait, de conserver son identité professionnelle. En effet, selon lui, la recherche d'objectifs individuels tels que la légitimité, le statut ou le pouvoir sont tout aussi importants que la recherche d'efficacité lorsqu'il s'agit d'appréhender un changement dans l'environnement de travail.⁴⁷

2.1 Définition de la résistance au changement :

« Qui dit changement, dit résistance au changement » voilà comment le journal des employés soulignait l'introduction récente d'un changement, comme le rapportent BAREL et BOFFO (2003, p. 543), ce concept est dorénavant reconnu tant dans le langage populaire que scientifique.⁴⁸

La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable⁴⁹ (VISINAND, 2003 p. 7). Il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou

⁴⁶Coch, L. et French, J.R.P., Jr. Surmonter la résistance au changement. *Relation humaines*, 1, p.521

⁴⁷Bernoux, P. *La sociologie du changement*. Paris : Edition du Seuil. (2010)

⁴⁸G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3*, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.

⁴⁹VISINAND, M. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, Mémoire de maîtrise, Montréal : HEC Montréal, 2003, 147 p.

d'impatience, comme le dépeignent COLLERETTE, DELISLE et PERRON (1997)⁵⁰. En fait, chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est question surtout, sinon exclusivement de résistance au changement.

La terminologie « résistance au changement » remonte, comme nous l'avons souligné ci-dessus, aux auteurs COCH et FRENCH, qui en 1947, publiaient un article dans la revue HUMAN RELATION, devenu un classique en la matière. Il s'intitulait « OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE » Deux questions étaient adressées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ?⁵¹

Résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement ; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants (Brassard, 1996)⁵². La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs (Brassard et Brunet, 1994).⁵³

2.2 Les formes de la résistance au changement :

Les acteurs au sein de l'organisation ont plusieurs raisons d'être méfiants et se s'opposer ainsi au changement.

Cette résistance peut prendre deux formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche.

2.2.1 Les formes passives :

Dans cette forme, l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte bien souvent il n'a pas d'avis clair sur le changement.

⁵⁰ COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p.

⁵¹ COCH, L. et J. R. P. Jr. FRENCH. "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, 1, 1947-1948, p. 512-532.

⁵² BRASSARD, A. « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Interuniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996, p. 3-15.

⁵³ J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation*, Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, p. 31-56, 1994.

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté, le manque de motivation au travail. Voire même la baisse de productivité, l'application, négative ou erronée des principes du changement.

2.2.2 La résistance active :

Certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte et de sabotage.

On retrouve trois formes de résistance active chez l'individu : agressive, matérielle et subtile. D'abord, la forme agressive se réfère à toutes réactions visibles d'opposition (Lavigne, 2004).⁵⁴

Ensuite, les individus peuvent démontrer de la résistance en s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation. Ils peuvent avoir recours à des activités de sabotage.

Enfin, les formes subtiles de résistance sont d'avantages indirects. Comme elles ont un caractère équivoque, on ne peut vraiment savoir si elles sont le résultat ou non du changement.⁵⁵

2.3 Les facteurs déclenchant de la résistance au changement :

Le processus d'acceptation du changement que nous venons de présenter, montre que les individus passent généralement par une phase plus ou moins longue de résistance. Nous avons vu précédemment comment elle se manifeste. Nous nous proposons à présent d'analyser les facteurs psychologiques qui en sont à l'origine. L'analyse psychologique des facteurs dits de « résistance au changement » révèle des facteurs prépondérants qui reposent essentiellement sur le sentiment de peur. Nous en retenons ici quelques-uns qui nous paraissent déterminants:

⁵⁴Lavigne, Julie. 2004. « Réactions et stratégies de communication des gestionnaires face au changement ». Mémoire, Université de Montréal, Montréal, 126 p.

⁵⁵Mme Kasri. Cours management de changement.

2.3.1 La résistance, un obstacle au changement et un mécanisme naturel de survie :

Par nature, les hommes ont une propension à préférer le maintien du statu quo, la stabilité, les habitudes, la sécurité d'un quotidien. Bouleverser le quotidien génère inéluctablement: doute, crainte et même angoisse, d'où une légitime aspiration des salariés à un repli sur les méthodes connues et maîtrisées.

2.3.2 La peur de l'inconnu :

La remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Nombre de facteurs interviennent, et sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu plusieurs typologies des causes de résistance.

Ne pas savoir à quoi s'attendre exactement, à titre personnel, conduit les individus à imaginer, à supposer les conséquences que l'opération pourra avoir pour eux. « Fantasma » et rumeurs néfastes vont bon train généralement à l'annonce d'un changement. La direction générale devra communiquer sur l'opération et sa traduction opérationnelle en termes d'organigramme, de méthodes de travail, d'environnement, ... le plus tôt possible pour « sécuriser » les salariés.

2.3.3 La crainte de perdre ce que l'on possède :

La manifestation ultime est la peur du licenciement. Les doublons sur certains postes ou les restructurations visant à une rationalisation des ressources, s'accompagnent de réductions des effectifs. La perte peut aussi concerner des avantages sociaux acquis. Enfin, la dimension immatérielle liée à un « statut », une légitimité tissée au fil du temps, ne doit pas non plus être négligée au regard de « la crainte de perdre ».

2.3.4 La crainte d'une remise en cause de ses compétences :

Le salarié peut se savoir performant pour un travail qu'il accomplit parfois depuis de nombreuses années, mais douter de sa capacité à intégrer, à s'appropriier et utiliser de nouvelles méthodes de travail.

3 Solutions envisagées :

Pour résoudre les blocages, il faut donc s'intéresser aux acteurs du changement et au sens qu'ils donnent à ce dernier. Le management doit chercher les sources de résistance possible en analysant la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les besoins des employés directement concernés.

Cela n'est pas évident car les causes ne sont pas forcément visibles et, souvent, les doléances des salariés ne sont pas adressées à ceux qui en sont les destinataires. Ainsi, pour chaque acteur, ou groupe d'acteurs, impliqué dans le changement, il faudrait être en mesure d'identifier leur prise de position lors de réunions formelles (séances, entretiens, etc.) mais également informelles (machine à café, cantine, etc.). Ensuite, une fois les causes identifiées, il faut déployer un plan d'action (formation, accompagnement, communication, etc.) pour les faire adhérer ou, à l'inverse, adapter le projet à leurs véritables besoins.

Certaines solutions peuvent être envisagées :

Piloter le changement nécessite la mise en œuvre d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de stimulation, de formation et de coaching.

➤ **La communication :** pour favoriser la réussite d'un changement organisationnel et minimiser la résistance il faut assurer l'adhésion d'un maximum d'acteurs dans le processus du changement.

Pour ce faire, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet un plan de communication pour expliquer les objectifs et le changement.

➤ **La formation :** Elle permet d'éviter une éventuelle résistance à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation. La formation permettra aux employés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement.

➤ **La motivation :** En plus de la formation, la motivation est un autre levier d'animation du changement dans le cas d'un changement. Le processus motivationnel consiste à mener des actions envers le personnel dans le but d'assurer son application dans le projet de changement.

➤ **Le coaching :** Il est un accompagnement individuel ou collectif des managers par des spécialistes dont l'objectif est de leur permettre de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils pourront mener leurs actions de changement. Ainsi l'aboutissement au projet de changement à ses objectifs et est conditionné par le degré

d'acceptation, de coopérations et d'implication des différents acteurs dans l'organisation dans le projet de changement.

4 La conduite de changement lors d'un changement imposé :

Le terme conduite de changement a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégré ERP. La caractéristique est que les entreprises n'ont qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles faisaient auparavant. Ce changement a pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec des phases d'analyse fonctionnelles auprès d'utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.

4.1 Définition de la conduite de changement :

La conduite du changement met à disposition des méthodes et des outils qui permettront de gérer la transition menant d'une situation initiale vers une destination souhaitée. Elle vise à faire adhérer au processus les destinataires et les bénéficiaires du changement.

1. Modèles de conduite du changement :

AUTISSIER et MOUTOT (2003) ont montré que la conduite de changement était d'avantage réalisé par des cabinets externes, ils ont proposé un modèle des offres en conduite de changement structuré en trois approches⁵⁶ :

- **La conduite du changement 'instrumenté'** : Elle permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre à été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

- **La conduite du changement psychosociologique** : La plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations [agence, région,

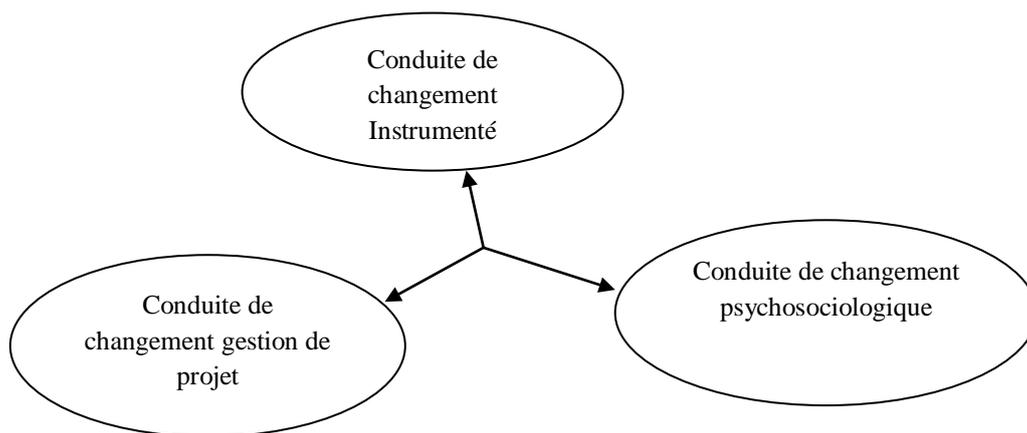
⁵⁶Autissier D. et Moutot, « pratiques de la conduite du changement », Editions Dunod, 2003. In pierre pastor, « Gestion du changement », Editions liaison, 2005.

entreprise], d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

- **La conduite de changement de 'gestion de projet'** : La plus complète car elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget.

Ces différentes approches issues de différentes disciplines (management, sociologie et psychologie) démontrent que la manière d'appréhender et de gérer le changement en entreprise peut varier. MOUTOT et AUTISSIER (2010) différencient d'ailleurs trois types de management distincts. Le premier est axé sur la collaboration et la participation des acteurs, le second fait la part belle à la formation et à la communication et le troisième s'applique lorsque les circonstances exigent une intervention non négociable des dirigeants. Cette pluralité des approches et des styles de management nous mène à la conclusion qu'il existe, au sien des entreprises, différents types de changement qu'il s'agit de traiter de manière adéquate.⁵⁷

Figure : Modèles de conduite du changement.



Source : AUTISSIER et MOUTOT (2003)

⁵⁷Autussier et Moutot. pratique de la conduite du changement, dunod- 2003.

2. Les étapes de la conduite de changement :

JOHN KOTTER, professeur à HARVARD BUSINESS SCHOOL et expert en changement, décrit un processus complet en huit étapes, qui aide à comprendre ce qu'est le changement, comment le planifier et le conduire⁵⁸ :

Etape 1- Créer un sentiment d'urgence :

Une tâche des responsables, à n'importe quelle période, est d'aider la communauté à nommer honnêtement sa réalité. Dire la vérité sur la réalité actuelle de la communauté est une étape essentielle dans la création de sentiment d'urgence. Quand les responsables sont claires et capable d'engager un dialogue honnête et convaincant sur la réalité actuelle, d'autres commencent à parler des changements nécessaires et l'urgence se construit et se nourrit d'elle-même.

Le fait de partager des informations importantes, de donner des raisons dynamiques et convaincantes, aidera les personnes à penser et à parler. Développer des scénarii montrant ce qui peut se passer dans l'avenir est aussi une technique efficace. KOTTER note que, pour qu'un changement soit réussi, il faut que 75% des personnes impliquées, soient convaincues de la nécessité du changement. Pour cette raison, un temps suffisant et de l'énergie doivent être déployés afin de créer un sentiment d'urgence avant d'en arriver à d'autres tâches ou à d'autres étapes.

Etape 2- Former une coalition puissante :

Le rôle des responsables n'est pas seulement de gérer le changement mais de le conduire. Les responsables ont les informations, les ressources et les perspectives, et elles peuvent avoir besoin de convaincre d'autres de la nécessité du changement.

Il va sans dire que l'ensemble des responsables doit être partant pour que le changement se produise.

Etape 3- Créer une vision du changement :

Créer une vision globale que les sœurs peuvent saisir et dont elles peuvent se rappeler, aide chacune des personnes impliquées à comprendre ce qui se passe et ce qui est demandé à chacune. Les responsables doivent pouvoir donner du sens.

⁵⁸John Kotter, « conduire le changement : feuille de route en 8 étapes », PEARSON éducation, 2015.

Un des aspects les plus importants d'une vision du changement doit impliquer les valeurs qui sont centrales pour la communauté et ses membres. Cette vision doit clairement rejoindre le charisme et la mission de la communauté. Les responsables doivent aider la communauté à s'exprimer ; « nous faisons cela parce que.... Et nous nous basons sur ce à quoi nous croyons et sur nos valeurs fondamentales »... c'est très important pour les responsables de comprendre ce qu'il y a eu de meilleur dans le groupe-et qui pourtant encore l'être après enquête, et de s'appuyer dessus, ce que COOPERRIDER et WHITNEY décrivent comme la partie essentielle et positive du groupe : la sagesse et la connaissance collectives ainsi que les capacités de la communauté dans ce qu'elle a de meilleur. Être capable de décrire cette vision en cinq minutes ou moins est un bon test de la clarté de votre vision. Créer une stratégie réaliste pour rendre vivante cette vision et qu'elle devienne réalité est également essentiel.

Etape 4- Communiquer cette vision :

Communiquer une vision du changement est une tâche fréquente et continue pour ceux qui conduisent le processus de changement. Il est important de se rappeler que les membres sont attentifs à leur vie de tous les jours, c'est de cela qu'elles s'occupent. Les responsables doivent entretenir l'attention des membres et garder la nouveauté du changement dans l'esprit de ses personnes. Parler du changement et continuer à informer permettront aux personnes de s'en souvenir et d'être plus à même de réagir. Tenir compte ouvertement des préoccupations des membres et des raisons d'être inquiet sera nécessaire pendant longtemps. Il est essentiel de rappeler que ce que vous faites est plus important et crédible que ce que vous pourriez dire.

Etape 5- Lever les obstacles :

Attendez-vous à de la résistance et soyez ouverts à l'étude des processus et des structures qui empêchent d'avancer. Une des choses les plus difficiles à faire est d'examiner la résistance pour trouver les éléments de vérité qui y sont enfouis. C'est souvent un grand défi quand ceux qui résistent le font de façon peu utile. Si vous pouvez trouver la vérité cachée dans cette résistance et en parler, vous gagnerez des alliés supplémentaires. Se débarrasser des obstacles inutiles renforce ceux qui sont impliqués dans la dynamique du changement.

Etape 6- Créer des victoires à court terme :

Le succès est extrêmement motivant. Le fait d'avoir des résultats concrets dans un délai relativement court aidera à soutenir les membres qui sont favorable au changement. Il sera important de choisir tôt des objectifs réalistes et atteignables et de communiquer sur leur réalisation.

Etape 7- Miser sur le changement :

La réalisation d'un premier objectif n'est qu'un début. KOTTER précise que le changement peut échouer si la réussite est déclarée trop tôt. Le changement réel est profond et prend du temps. On apprend à chaque étape du processus en analysant ce qui a bien marché, ce qui doit être amélioré, et le désir de faire des changements tout au long du chemin sera bénéfique pour tous ceux qui sont impliqués.

Etape 8- Ancrer les changements dans la culture :

Pour que le changement prenne, il doit faire partie de ce qui fait l'essentiel de la communauté –vos valeurs fondamentales, ce que vous croyez profondément, votre charisme et votre mission. De plus, les leaders formels et informels doivent contribuer à envisager et soutenir les changements. Raconter ce qui a bien réussi et apprécier la contribution des membres apporteront également des bénéfices.

4.2 Réconcilier deux niveaux d'intégration : organisationnel et individuel :

La faible appétence, voire le « rejet » de principe du changement est le résultat d'un ensemble de craintes que nous avons évoquées ci-dessus.

Dans une fusion, la difficulté réside selon GOUALI (2009), dans les différences culturelles entre les entités qui se rapprochent. Souvent source de divergences, elles « créent des distorsions dans l'organisation » qui détournent les énergies de l'objectif poursuivi : l'intégration. Cette observation démontre à quel point le facteur humain joue un rôle essentiel dans la réussite ou non d'une intégration.

Pour M.GOUALI, la conduite du changement doit faciliter « l'établissement d'un continuum entre deux niveaux ». Elle devra favoriser la « création d'un nouvel environnement psychologique et organisationnel après la déconstruction de celui auquel les employés des deux entreprises appartenaient ». Mais en même temps, elle devra aussi permettre à chacun de s'adapter et de s'appropriier les enjeux, méthodes, outils, modes de management, etc., de leur nouvelle organisation.

Pour cet auteur, la bonne gestion de l'interdépendance des éléments respectifs de ces deux niveaux, est un facteur clé de réussite de l'intégration et de l'opération de fusion-acquisition par conséquent.

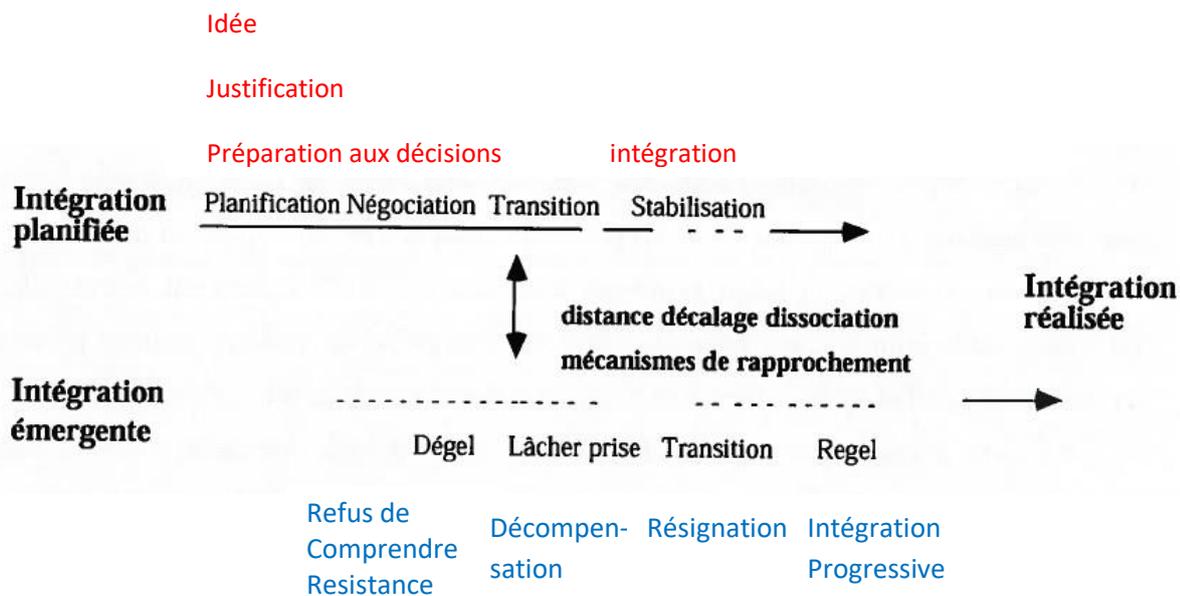
Cette analyse rejoint les constats formulés par GIROUX et DUMAS (1997) dans une restitution d'un travail de recherche qui fournit une explication intéressante de l'écart existant entre l'intégration telle qu'elle a pu être préparée et imaginée par les porteurs du projet (d'un point de vue macro) et l'intégration telle qu'elle se vit effectivement par les opérationnels (d'un point de vue micro).

Ils constatent qu'un processus d'intégration parvient à se mettre en place à un niveau méso : l'intégration conjointe (ou intégration réalisée). Pour les auteurs, ce processus relève d'une perspective de construction qui considère « l'organisation comme un groupe d'individus en interaction (DOW, 1989 ; SILVERMARN, 1970) ». Selon cette approche, une fusion acquisition est alors un processus de changement auquel les individus doivent s'adapter, qui les pousse à agir de manière rationnelle pour préserver leurs intérêts, ou de façon plus impulsive en fonction des émotions (positives ou négatives) qu'ils éprouvent⁵⁹.

L'intégration prend alors la forme « d'un processus d'expérimentation plus ou moins erratique selon les circonstances et selon le niveau d'information et d'encadrement fourni », qui se confronte à la logique de programmation de l'intégration planifiée. Cette dernière est essentielle car elle offre aux salariés une vision de ce à quoi la direction générale veut aboutir et du comment. Elle reste néanmoins soumise à la libre interprétation que chacun en fera, et devra s'ajuster progressivement selon les effets produits par les actions et interactions quotidiennes des salariés, qui ne s'inscriront pas tout à fait dans le cadre posé.

Ce processus est décrit à l'aide du schéma ci-dessous. Selon ses auteurs, « la façon dont sera gérée l'interdépendance entre l'intégration planifiée et l'intégration émergente (...) Apparaît être le facteur crucial de la réussite de l'intégration réalisée ».

⁵⁹Dow.Gregory, Configurational and coactivational views of organizational structure.(1989). P 53-64 & Silvesman David, La theorie des organisation,Dunod Paris, 1970. P.110-151



Le schéma ci-dessus illustre les différentes phases de changement proposé au processus d'intégration planifiée et d'intégration émergente. Nous avons reporté en bleu les appellations qui pourraient correspondre à chacune des étapes de ce processus, selon le modèle de CARTON, afin de mettre plus clairement en évidence le parallèle entre l'intégration émergente et l'intégration du changement selon CARTON. De même, nous avons indiqué en rouge les appellations correspondant aux différentes étapes du processus d'intégration que nous avons développé à partir du modèle de MEIER et SCHIER.

Pour l'intégration planifiée, nous retrouvons ainsi les étapes de planification (ce que nous avons appelé idée, justification, préparation aux décisions), négociation, puis transition et stabilisation (étape d'intégration).

Le processus d'intégration émergente repose quant à lui sur les apports de la littérature sur le changement organisationnel. La première étape correspond au dégel et commence lorsque les salariés prennent connaissance du projet, officiellement ou par les rumeurs. Elle est suivie du lâcher prise (détachement de la situation antérieure), de la transition correspondant au temps de la résignation selon CARTON, puis du regel (étape d'intégration progressive).

L'intérêt majeur de cette « modélisation » est de mettre en évidence les différences entre les deux processus d'intégration, du point de vue des acteurs et de leurs enjeux, et des « temps » proposés à chacun.

La conduite du changement, dans le cadre de l'intégration planifiée est pilotée par les dirigeants (ou les porteurs du projet plus généralement). Ceux-ci décident et agissent au regard d'enjeux qui concernent en priorité l'organisation et sa pérennité (niveau macro) et qui auront donc un impact sur un grand nombre de personnes. Le changement correspondant à l'intégration émergente est celui vécu, pour ne pas dire subi du fait des décisions prises par les porteurs du projet, par les opérationnels qui se préoccupent d'abord de leur emploi, de leur rémunération, de leurs conditions de travail,... Les enjeux et le discours des uns s'avèrent ainsi bien souvent en décalage total avec les enjeux et le discours des autres.

De même, le schéma ci-dessus met clairement en évidence le décalage entre « le temps des uns » et « le temps des autres ».

Le processus d'intégration planifiée est en effet déjà bien engagé lorsque commence celui de l'intégration émergente. Les porteurs du projet disposent d'un niveau d'information déjà très avancé et ils ont eu le temps de s'en approprier les enjeux lorsque les salariés découvrent son existence, et rentrent alors seulement dans la phase de dégel.

Dans le prolongement logique de cela, la mission des porteurs de projet dans l'accompagnement du processus s'arrête au stade qu'ils considèrent de stabilisation, mais qui n'est en fait que le début de la phase de transition pour les opérationnels.

Les premiers (les porteurs de projet) n'accompagneraient donc pas les seconds (les opérationnels) jusqu'au bout de leur processus d'acceptation du changement et dans la mise en œuvre opérationnelle de l'intégration. Le témoignage de la consultante M&A du cabinet MERCER tend à le confirmer. Elle nous a en effet indiqué que l'intervention de son cabinet en tant qu'accompagnateur des fusions acquisitions s'arrête lorsque l'intégration commence.

L'une des difficultés de l'intégration est donc la prise en compte du facteur temps comme l'un des facteurs humains du processus. Cet aspect de la conduite du changement s'avère assez délicat à gérer. Quelle est en effet la « bonne vitesse » pour conduire l'intégration ? Sans doute ne faut-il pas aller trop vite, pour laisser le temps aux salariés de se faire à l'idée du changement. Mais en même temps, il convient de ne pas trop tarder pour éviter de les maintenir dans une longue période de doutes, d'incertitudes.

4.3 Conduite du changement : points clés

Le volet « conduite du changement » est primordial et délicat dans une opération de fusion acquisition. La capacité de l'organisation à aider ses collaborateurs à traverser le plus rapidement et avec le moins de souffrance possible les étapes d'acceptation du changement pourra avoir un impact positif majeur sur le maintien de la productivité et sur l'implication

des salariés dans la mise en œuvre du nouveau projet. Celui-ci ne pourra pas se faire sans eux. Il nous semblait assez intuitivement que la fonction RH en tant que passeur du changement, apporterait de façon active sa contribution à la transformation de l'organisation.

Dans le cas d'une fusion-acquisition, ce dernier rôle, parfois tenu par des cabinets de conseil en appui des directions générales, se déroule tout au long du processus, depuis l'amont pour vérifier la faisabilité du changement, en passant par la préparation du changement, tout en se poursuivant en aval pour s'assurer de l'intégration du changement dans les esprits et les comportements.

Celle-ci suppose que les équipes RH (et/ou l'équipe projet) mettent en place un plan globale visant à favoriser le changement, et notamment prennent d'emblée en compte les résistances au changement, sources de blocage potentiel, à tout le moins de frein, lors des opérations de fusion.

Elles devront le faire en gardant bien à l'esprit deux principes majeurs :

- Accepter la résistance au changement qui est une réaction normale.
 - savoir changer dans la continuité : associer présent et avenir dans la mise en place du changement
- DIMITRI WEISS⁶⁰ défend l'idée que « le mythe de la table rase » doit être écarté lors de l'introduction d'un changement.

DIMITRI WEISS conseille :

- ✓ d'associer étroitement la réflexion sur le contexte, le contenu et le processus de fusion.
- ✓ de veiller à la légitimité des promoteurs.
- ✓ de partir des enjeux perçus par les salariés concernés.
- ✓ d'adopter une stratégie claire et adaptée.
- ✓ de concevoir le changement comme un apprentissage.

Ces conseils complètent quelques principes clefs que nous présenterons en guise de guide, de boussole pour la fonction RH et les porteurs du projet d'intégration.

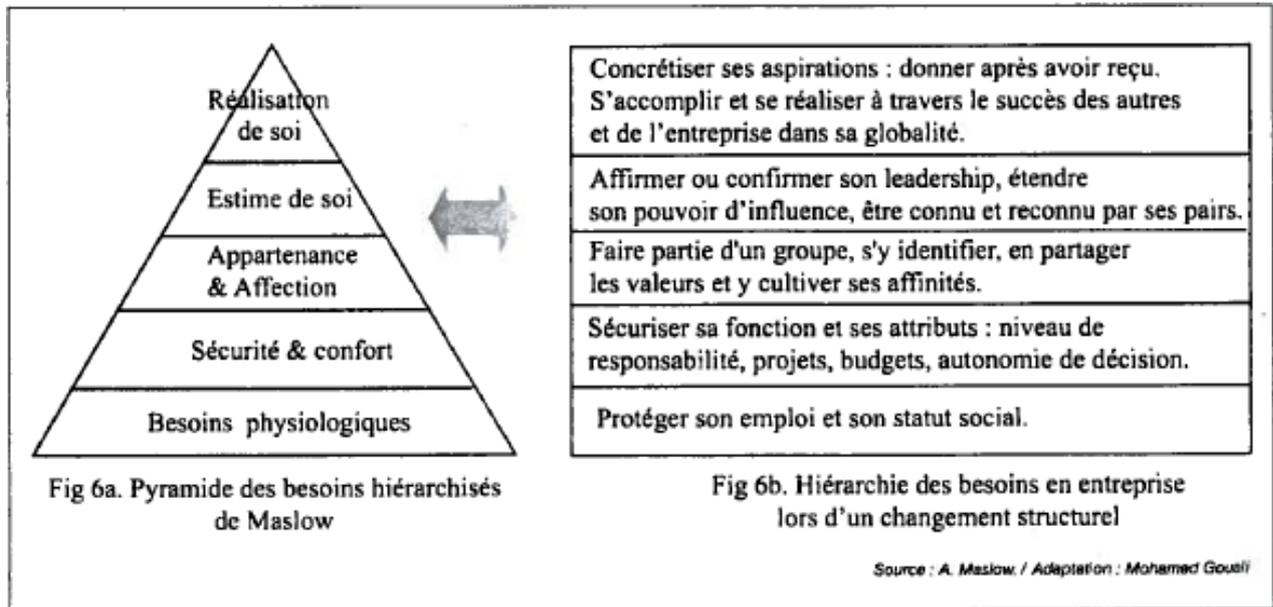
- Disposer d'une bonne connaissance des enjeux et des attentes des parties prenantes.

Cette connaissance est indispensable pour limiter l'émergence de comportements hostiles au projet. Ceci renvoie au paragraphe « résistance au changement : les facteurs déclenchant dans les fusion-acquisitions » qui précède. Il conviendra de ne pas oublier non

⁶⁰Professeur émérite de l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne

plus d'apporter des réponses concrètes et pragmatiques aux besoins fondamentaux des individus pris dans le changement. Nous reproduisons donc ci-dessous une adaptation de la pyramide de MASLOW à la conduite du changement dans une fusion-acquisition empruntée à M.GOUALI⁶¹ (2009).

Ce schéma fournit une représentation intéressante des différents niveaux de besoins à prendre en compte effectivement pour satisfaire aux attentes des individus.



Selon CARTON (2011)⁶², analyser les enjeux et attentes de la population concernée par le changement, « permet d'une part de « prendre conscience » de ses caractéristiques, et d'autre part de dégager les leviers d'action pour conduire le changement ».

- Identifier des appuis

Les porteurs de projet auront besoin de relais pour communiquer et pour donner l'exemple en s'impliquant très rapidement dans des actions dont les résultats positifs pourront encourager les autres à s'investir à leur tour⁶³. Dans le cadre des changements tels que ceux généralement engendrée par une fusion, il convient également d'identifier les acteurs clés et de les « rassurer » pour éviter qu'ils ne quittent l'entreprise.

- anticiper la phase effective d'intégration par une bonne préparation en amont

⁶¹Mohamed Gouali, 2009, «FusionsAcquisitions: les3 règlesdu succès», Eyrolles, Edition d'organisation, 2009,p.297

⁶²G.D.Carton,«Elogeduchangement:guidepourunchangementpersonneletprofessionnel»,Pearson,CollectionVillageMondial,2011,p.105

⁶³Selon les proportions admises, il faut ici se préoccuper de neutraliserles10%d'opposants, pour s'appuyersurles10%d'acquis, envuedeconvaincreles80%restants

Certains facteurs sont contingents et émergeront au cours des opérations. Il n'en demeure pas moins que plus les changements auront pu être anticipés de manière concrète à travers une planification soignée, en intégrant le facteur humain comme frein potentiel ou ressource, moins l'organisation sera confrontée à de mauvaises surprises.

- favoriser l'implication de tous, membres de la direction comme opérationnels

La participation et l'implication doivent être au cœur du projet. Les salariés susceptibles d'être touchés par le changement auront moins de réticences s'ils en sont acteurs. Le plus en amont possible, lorsque l'opération est avérée, la fusion devrait être portée par les salariés eux-mêmes et non se poser comme une décision « venant du siège » et portée par « un seul homme ».

Dans cette perspective participative, nous citerons les travaux de KURT LEWIN⁶⁴ qui a démontré que les meilleurs changements sont ceux portés par un groupe, du fait de leur réappropriation par les salariés :



Modèle de changement de Lewin

- Impliquer fortement la hiérarchie pour soutenir et accompagner leurs collaborateurs tout au long du processus.

L'accompagnement des salariés est décisif et démontre l'implication de l'ensemble du management dans l'opération. Ce soutien hiérarchique peut par ailleurs contribuer à apaiser les craintes collectives ou individuelles. Nous aurons l'occasion de développer plus amplement cet aspect dans la deuxième partie de cette étude, relative à la phase d'intégration.

- Veiller à la diffusion et au partage le plus rapide possible d'une nouvelle culture d'entreprise.

⁶⁴Kurt Lewin, 1890-1947, considéré comme fondateur de la psychologie sociale moderne

Plus la culture des deux entreprises qui se rapprochent est forte et présente des différences importantes, plus l'intégration est aléatoire. Après une étape de diagnostic (faite en principe au cours des due diligences et du « do by close », il conviendra de mettre en place une communication adaptée, de sensibiliser le management à la dimension culturelle, de piloter la diversité.

- Assurer une communication efficace et favoriser l'instauration d'un dialogue social.

L'importance de la communication dans une fusion-acquisition « Changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : La communication est au cœur du processus de changement ». (CARTON, 2011).

Pour THEVENT (1992) en dépit de l'ampleur et de la complexité des opérations de rapprochement, un espace-temps pour la compréhension et l'adhésion des salariés et des collectifs touchés par ces transformations est une des conditions indispensable au maintien d'une implication des salariés.

La littérature sur les fusions acquisitions, comme celle sur la conduite du changement évoquent la communication comme un moyen d'information des salariés visant à limiter leur résistance, à leur permettre d'exprimer leur appréhensions ou leurs question et d'y apporter des réponses.

Rumeurs, bruit, fausses informations, scénarios catastrophe devant la machine à café sont le lot de ces opérations. Lutter contre ces phénomènes, par ailleurs « normaux » et prévisible, revient à lutter contre les résistances qu'ils ne manquent pas de générer. La communication peut permettre de limiter le développement d'un climat anxiogène au sien de l'entreprise dû aux craintes et angoisses ressenties par les salariés. Elle est indispensable pour « rétablir la vérité ». La transparence et l'honnêteté du discours seront alors essentielles pour mettre en confiance les salariés.

La communication est d'abord descendante, la direction générale exposant sa vision de la nouvelle organisation, en cherchant à y faire adhérer les salariés. Elle constitue ensuite un « processus d'échange » à travers lesquelles les salariés peuvent émettre des propositions visant à Co-construire le projet. Lorsque de véritables modalités d'échange et une démarche participative est initiée par l'entreprise, la transformation organisationnelle se métrait en œuvre beaucoup plus « naturellement » et participerait de plus au développement d'un climat social positif. Elle permettrait une appropriation du projet, source de motivation pour les salariés comme nous le verrons dans la partie de notre étude relative à la phase d'intégration.

La communication est ainsi également un outil essentiel pour désamorcer le plus en amont possible, toute crise qui pourrait survenir du fait de l'opération.

Dans la situation de crise, (menace de grève, intervention des médias,...) bien communiquer peut faire diminuer l'intensité de l'opposition et augmenter l'adhésion ou du moins, ne pas augmenter les mécontentements des salariés.

DESSLER (1999) propose un certain nombre d'actions nécessaires au maintien de l'implication organisationnelle dans le cadre des opérations de croissance externe : « s'engager sur des valeurs phares, clarifier et communiquer sur la mission, garantir une justice organisationnelle, créer un sens communautaire et aider au développement des salariés ».

-Qui doit communiquer et sur quoi ?

Selon M.GOUALI (2009), « La nouvelle équipe de direction, y compris le président », gagnerait à être sur le terrain, à se rendre visible et à s'adresser directement aux employés dès les premiers jours de l'intégration ». Cet engagement serait de nature à faciliter l'adhésion des salariés, en montrant la volonté de la direction d'être à leur écoute.

CARTON (2011) considère au contraire que la « relation teintée d'autorité » que la direction aura généralement avec les salariés n'est pas le plus favorable à la qualité de la relation. Il estime ainsi par exemple, que l'annonce du changement gagnerait à être faite par les managers intermédiaires qui ont une plus grande proximité avec leurs équipes. Sous réserve qu'ils aient été préparés à le faire et qu'ils ne s'opposent pas au changement.

Si l'on considère l'intégralité du processus de la fusion, sans doute la responsabilité de communiquer devra elle être partagée entre plusieurs acteurs.

En tout état de cause, une fois la décision prise par les dirigeants d'opérer un rapprochement, quel que soit sa forme, il est alors urgent de communiquer largement sur les raisons, le sens et le déroulement de l'opération, en élaborant un plan spécifique avec l'aide du service communication et de la DRH.

Il s'agit de donner des repères aux salariés, de leur permettre de savoir où on va et pourquoi on prend ce chemin, il faut donc que les dirigeants aient une « vision » à communiquer.

-Communication et dialogue social

Il nous apparaît essentiel de s'assurer que les instances représentatives du personnel⁶⁵, n'apprennent pas en différé, de façon déformée et par des sources extérieures, les éléments

⁶⁵De même, en fonction des situations, de la portée et des conséquences de l'opération, une communication destinée aux médias peut s'avérer indispensable.

relatifs à la situation de l'entreprise. Le DRH en lien avec le service communication doit veiller à rendre accessible dans toute la mesure du possible les éléments d'information diffusés, afin que chacun puisse disposer d'une information objective.

En effet, la communication a des vertus en matière de dialogue, d'échange et de négociation entre le sommet hiérarchique et la base, en passant bien entendu par tous les niveaux intermédiaires. Certaines actions devront donc être conçues pour faciliter directement cet échange, via sans doute les managers intermédiaires. D'autres devront favoriser un dialogue social fort, constant et de qualité avec les partenaires sociaux.

Le dialogue social est souvent plus difficile dans le contexte d'une fusion. Les directions générales des deux sociétés rencontrent des difficultés à faire des syndicats des partenaires forces de proposition.

Ces difficultés ne doivent pour autant pas entraîner un renoncement de la part de la direction, ni de la DRH : négocier est une exigence constante. Associer les partenaires implique de ne pas pratiquer la « politique de la table rase », mais bien d'associer les parties prenantes dans un avenir partagé par chacun. Dans la majorité des systèmes juridiques européens⁶⁶, d'ailleurs, les partenaires sociaux doivent être informés et consultés en amont du projet de rapprochement notamment pour les fusions-acquisitions. Au-delà de l'obligation légale d'informer la CE, les différentes expériences ont montré que le rapprochement se passe mieux lorsque les instances représentatives du personnel étaient informées en amont du projet.

Néanmoins, les instances représentatives du personnel ne constituent pas le seul vecteur de communication entre les salariés et la direction. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de veiller à la transmission des informations et à leur qualité, par le biais de multiples canaux (affichage, journal, interne, réunion d'étape...).

- La gestion des situations difficiles.

Un changement organisationnel aura un impact sur les jeux de pouvoir en présence et pourra faire naître des luttes d'influence et/ou des conflits d'intérêts. D'un côté, il peut y avoir des comportements de « gagnant » et de l'autre le sentiment d'être « perdant » à l'occasion de l'intégration.

⁶⁶Dans le système Allemand les partenaires sociaux sont informés et consultés, mais leur avis est également requis.

Ainsi, des oppositions peuvent apparaître du fait par exemple de l'existence de doublons, de conceptions et de pratiques professionnelles divergentes, de positionnement dans le nouvel organigramme, etc. La lutte pour le maintien des mandats au niveau des représentants du personnel est un autre exemple.

Des conflits peuvent naître également lorsque l'acheteur décide d'occuper tous les postes clés pour mieux contrôler la cible.

La communication constitue indéniablement un des outils de la gestion des situations difficiles, tant du point de vue de la communication institutionnelle que de la communication opérationnelle en interne ou en externe. Il apparaît alors important de repenser et d'adapter en permanence la communication interne car elle constitue une dimension stratégique du bon fonctionnement de l'entreprise et de toute organisation en général. Elle doit être opérationnelle et efficiente.

4.4 Le cadre intermédiaire : se positionne, accompagne, fédère.

Nous utilisons indifféremment les termes cadres intermédiaires ou managers intermédiaires pour évoquer les acteurs « placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels »⁶⁷. Leur position centrale explique en partie l'intérêt qui leur est porté dans les recherches managériales.

Comme nous l'avons souligné lors du second chapitre, les cadres intermédiaires se caractérisent par leur proximité relationnelle. Proches des opérationnels, ils permettent de faire monter les informations relatives aux aléas du travail quotidien et aux actions entreprises par les concurrents. Aussi, leur proximité de la direction leur permet d'acquérir l'information nécessaire quant aux principales orientations stratégiques de l'organisation.

Dans un monde où l'individualisme devient monnaie courante, les cadres intermédiaires tentent de fédérer les synergies en vue de faciliter l'interactivité entre les collègues de travail. Ils essayent ainsi de mettre en exergue la dynamique collective, véritable fuel permettant de conduire les phases transitoires.

Pour ce faire, le management intermédiaire doit être capable de personnaliser les relations aux collaborateurs en tenant compte des contributions personnelles de chaque employé et des progressions observées pour chacun.

⁶⁷J. Balogun, From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, British Journal of Management., vol 14, pp.69-83, 2003

Le cadre intermédiaire est ainsi appelé à mettre en exergue les potentiels et les talents de chacun de ses subordonnés, tout en optant pour un travail collaboratif traduisant la mutualisation des énergies, des savoirs et des potentiels.

Vu sous cet angle, le management intermédiaire peut réellement constituer une clé de la compétitivité dans ce monde volatil et évolutif. « L'encadrement va devenir « multiforme » et être plus mobile dans ses affectations qu'il ne l'est aujourd'hui. Les rôles seront moins figés qu'ils ne le sont aujourd'hui, et les statuts moins prégnants ». ⁶⁸

Sauf que, à cause de la délicatesse de sa position et de la complexité du contexte professionnel actuel, le manager intermédiaire se trouve face à un véritable dilemme entre la responsabilisation et le contrôle. Il doit apprendre à agencer entre l'autonomie de ses subordonnés-à travers les pratiques d'empotement et de responsabilisation-et le contrôle exigé en réponse à « l'anarchie » qui règne dans le milieu professionnel.

Pour ce faire, plus le cadre intermédiaire fait preuve de flexibilité et d'adaptabilité, et plus il pourra répondre favorablement aux impératifs du moment, à savoir s'adapter aux changements, voire les prévoir. Par moments, le manager intermédiaire doit accepter de désapprendre pour mieux apprendre. C'est ce qui nous amène à examiner les divers rôles que joue le manager intermédiaire dans le cadre du processus de management du changement.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons montré la gestion du changement et plus précisément le processus psychologique d'acceptation du changement, la résistance au changement et la conduite de changement.

Nous avons montré, comment les évolutions qui affectent de manière quasi continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers en général, et des cadres moyens en particulier, la conduite du changement dans l'organisation.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la problématique du changement ne se limite pas aux débats sur la nécessité de faire évoluer les organisations, elle intègre également une réflexion sur la méthode de conduite du changement dont les cadres intermédiaires sont les acteurs primordiaux.

⁶⁸D. Ollivier, Management 2.0 : Performance économique et capital humain, Afnor EDITIONS, 2012.

Chapitre IV

Introduction :

Dans le cadre de l'étude du cas pratique en rapport avec ma thématique intitulée « le changement imposé et les cadres intermédiaires », mon choix s'est porté sur l'entreprise EURL UNIVERSAL FOOD.

Mon choix est motivé par le fait que cette entreprise est émergente sur le marché Algérien, et qu'elle constitue une bonne référence en matière de management, et de création d'entreprise. Ambitieuse, dynamique et volontaire, cette entreprise tient à favoriser le développement.

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation de la structure de l'entreprise, puis en second lieu à l'analyse et au traitement des informations collectées sur le changement imposé au cours de mon étude.

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

Au cours de cette section, je vais présenter l'EURL UNIVERSAL FOOD sous ses différents volets, ainsi que la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser mon enquête de terrain.

1.1: Présentation de l'entreprise

1.1.1: Raison sociale

La société UNIVERSAL FOOD est une EURL au capital de 30 000 000 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants:

*Téléphone: 0550 80 81 36/ 0770 88 95 99

*Fax: 034 33 14 35/ 034 35 19 90

*E-mail: contact@universalfood.dz

*Site web: www.universalfood.dz

1.1.2: Historique

L'EURL UNIVERSAL FOOD a été créée le 24/03/2011, elle s'est spécialisée dans l'importation des produits alimentaires fruits et légumes secs et dispose d'un dépôt de gros en alimentation générale. Le 12 Janvier 2019 l'EURL a commencé le conditionnement de l'huile d'olive afin de pouvoir élargir la gamme de ses produits. Et depuis, l'été 2020, elle a entamé le conditionnement des champignons localement.

Les produits d'UNIVERSAL FOOD s'affichent sous la dénomination de « GULA ».

1.1.3. Situation géographique et juridique de l'entreprise

- Installée au Village Hellouane, commune d'Ouzellaguen. W. de Bejaia.
- Située à 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie, dotée d'un port à grand trafic et d'un aéroport international et 170 km à l'Est de la capitale Alger.

Statut juridique de l'EURL Universal Food : c'est une personne morale autonome en ce qui concerne sa gestion.

1.1.4. Identification et statut de la EURL Universal Food :

Universal Food est une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) avec un capital social de 30.000.000 DA et un effectif actuel de 42 salariés.

Infrastructures:

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux départements de production " Atelier huile d'olive et végétale, et d'un atelier de champignons" Pour une meilleure surveillance de la qualité de ses produits ainsi qu'une protection optimale de ses consommateurs, cette dernière s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées par la législation en la matière et les normes de qualité.

Equipements :

A. Production :

→ Atelier huile d'olive :

Ligne de remplissage automatique.

Cartonneuse

Bouchonneuse automatique

Réservoir de stockage d'une capacité de 5000 litres*8.

Etiqueteuse automatique.

Convoyeur.

Cartonneuse.

→ Atelier champignons :

Souffleuse automatique linéaire à basculement.

Aire de lavage des produits.

Aire d'échaudage.

Homogénéisateur et mélangeur à chaud.

Remplisseuse à vis avec convoyeur.

Machine de capsulage automatique.

Machine d'étiquetage.

Tapis de mise en barquette.

Fardeleuse.

B. Administration : un réseau de micro-ordinateurs.

C. Services généraux : Clark, véhicules utilitaires et légers.

D. Ressources humaines: un effectif total de 42 travailleurs (cadres, agents de maîtrises, exécutants).

1.1.5. Activité, missions et objectifs de l'entreprise :

Activité de l'entreprise : la stratégie de l'EURLs'inscrit dans la mission d'apporter la santé par l'alimentation en plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre à travers ses pôles d'activité :

Pôle d'activité l'huile.

Pôle d'activité champignons.

Au plan du développement, la société prévoit le lancement de nouveaux produits sur le marché en 2022 comme les cornichons et autres.

Mission de l'EURL Universal Food:

La mission de l'entreprise est d'améliorer les ventes dans le temps par apport à la concurrence et de satisfaire les besoins des consommateurs. Sa stratégie vise son développement et l'expansion des marchés afin d'avoir une part de marché importante. Le rôle de Universal Food ne s'arrête pas à la satisfaction des différents besoins des consommateurs, mais l'entreprise doit innover c'est-à-dire, proposer de nouveaux produits, participer aux progrès économiques de la région.

L'entreprise a deux missions essentielles et qui sont :

• Sur le volet économique :

- Satisfaire les besoin des consommateurs ;

- Assurer la croissance.

• **Sur le volet social :**

- Améliorer les conditions de travail des salariés;
- Répondre aux attentes des salariés ;
- Former les salariés à la nouvelle technologique.

□ **Les objectifs de l'entreprise :** les objectifs visés par Universal Food peuvent être présentés ainsi :

- Offrir le meilleur rapport de qualité/prix à la clientèle ;
- Convaincre les clients de faire appel au service de l'entreprise ;
- Donner une meilleure image de l'entreprise ;
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise ;
- Diversifier ces produits ;
- Assurer la présence de ses produits sur le territoire national ;
- La création de l'emploi.

1.1.6. Structure de l'entreprise :

Selon l'organigramme de l'entreprise Universal Food qui est dotée d'une structure fonctionnelle, il est composé d'une direction générale et (6) sous-directions.

□ **La direction générale :** Elle est assurée par son propriétaire qui veille à la bonne gestion de son entreprise. La direction générale est composée de :

• **Contrôle de gestion**

Il permet de prendre un certain nombre de mesures (décisions), d'une part stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme, et d'autre part, les décisions courantes (liées à l'exploitation normale) qui permettent à l'entreprise de fonctionner de façon normale afin d'assurer sa rentabilité et sa croissance et l'élaboration des tableaux de bord.

• **Le secrétariat :** qui est chargé de la liaison entre la direction et ses différents départements.

□ **La sous-direction commerciale et marketing** : elle est composée de:

• **Service commercial ayant pour but de :**

- S'occupe de la vente et la promotion des produits de l'entreprise ;
- Gère les campagnes publicitaires ;
- Etablit les factures pour les clients ;
- Encaisse les paiements.

• **Service marketing : qui a pour rôle de :**

- Superviser l'application de la stratégie marketing;
- Proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente ;
- Superviser la communication externe et la réalisation d'études de marché ;
- Gérer les réclamations des consommateurs.

□ **La sous-direction finance et comptabilité** :

Elle a pour mission la gestion financière et comptable de l'entreprise, elle est constituée des services :

• **Comptabilité**

**Comptabilité générale* : ce service est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.

**Comptabilité analytique* : ce service est chargé de suivre les mouvements des stocks quotidiennement et l'établissement des inventaires comptables et physiques ainsi que le calcul des coûts et du résultat.

• **Finances**

S'occupe de tous les encaissements et les décaissements.

□ **La sous-direction de l'approvisionnement :**

Dans le cadre de la stratégie globale des approvisionnements et des budgets alloués, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières premières et services dans les meilleurs délais, avec la veille à la bonne tenue des stocks. Elle coordonne les activités des magasiniers, et un contrôle des différents états relatifs au Entrés/Sorties des matières premières. Ce service est divisé en deux sections :

- **Section achats** : achat locaux, achat extérieurs.

- **Section de gestion de stocks.**

□ **La sous-direction de production** : elle est chargée de:

- Assurer le suivi des délais, du coût de la qualité des produits ;

- Contrôler et suivre les statistiques de la production ;

- Gérer le personnel de la production ;

- Gérer les commandes imprévues et éviter les retards.

La direction de la production est composée de : l'atelier huile et de l'atelier champignons.

□ **La sous-direction de ressources humaines et moyens**

Elle regroupe le service développement des ressources humaines (service du personnel)et les moyens généraux.

•**Service du personnel** : Il regroupe deux postes principaux:

□ **Chef du personnel** :

Il permet de veiller sur le bon fonctionnement des RH, tout en leur procurant de bonnes conditions de travail. Comme il s'occupe de la gestion des moyens généraux de l'entreprise.

Section rémunération (paie):

Ce service est chargé d'assurer la gestion de la paie du personnel avec un système de pointage, ou chaque salarié doit marquer sa présence à l'heure convenue pour lui permettre d'avoir son salaire au complet à la fin du mois

•Service moyens généraux

Assuré par le chef du personnel, il a pour mission essentielle la gestion du service des généraux, à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué de trois sections (section générale, section assurances et enfin une section transport du personnel).

La sous-direction des ressources humaines, assure un support administratif de qualité, à l'ensemble du personnel, elle :

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Gère et calcule la paie ;
- Pilote les activités du sociales ;
- Etablit et maitrise les procédures de recrutement.

1.2. La méthodologie de la recherche utilisée :

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

1.2.1. Les techniques utilisées :

Je vais présenter brièvement, les techniques que j'ai utilisées dans la collecte des informations nécessaires pour notre étude, dans ce qui suit:

Les entretiens : le processus d'élaboration d'un guide d'entretien est un moment crucial de ma recherche. Il a été développé sur la base de la partie théorique présentée dans les chapitres précédents et de la question de départ qui a été le fil conducteur, lors de la formulation des questions. Celui-ci offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum des personnes en un temps court ;
- La possibilité d'obtention d'un maximum d'informations ;
- Facilité le traitement.
- Etre face à face avec son interviewer.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le changement imposé et les cadres intermédiaires ainsi que les méthodes prise par ses derniers pour réduire les résistances au sein de l'EURL Universal Food , et dans le but de faire un travail fiable et de répondre à notre problématique d'une manière plus efficace, nous avons effectué un entretien avec les cadres intermédiaires qui étaient l'objet de cette étude.

□ **Echantillon de l'enquête**

Mon travail de terrain a commencé du 28 mars au 22 avril 2021. Au cours de mon enquête, j'ai effectué un entretien avec l'ensemble des cadres intermédiaires qui sont au nombre de onze (11). Bien entendu, l'effectif de l'entreprise est de 42 employés. Ainsi notre échantillon représente 26,19% du total des salariés de l'UNIVERSAL FOOD.

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

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, j'ai jugé utile de préciser que mon étude tente de répondre à une problématique de recherche qui porte sur le rôle attendu du cadre intermédiaire au cours d'un changement organisationnel au sein d'UNIVERSAL FOOD ?

Cette section sera consacrée pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche qui sont, à titre de rappel les suivantes :

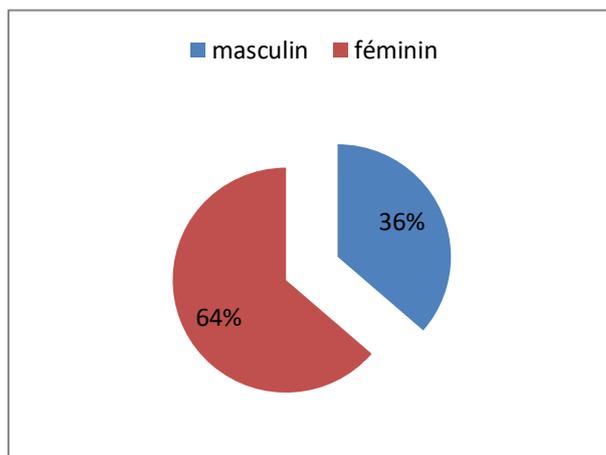
- Le cadre intermédiaire se positionne, accompagne et fédère.
- La direction de l'entreprise met en place un processus psychologique pour fidéliser les acteurs et les amener à accepter le changement proposé.
- La direction de l'entreprise, avec l'aide des cadres moyens, communique, informe et forme pour permettre l'acceptation et la mobilisation des acteurs.

2.1. Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'enquête destinée aux cadres intermédiaires :

2.1.1- Description du répondant

Tableau 04 : La répartition de l'échantillon selon leur sexe.

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	04	36%
Féminin	07	64%
Total	11	100%

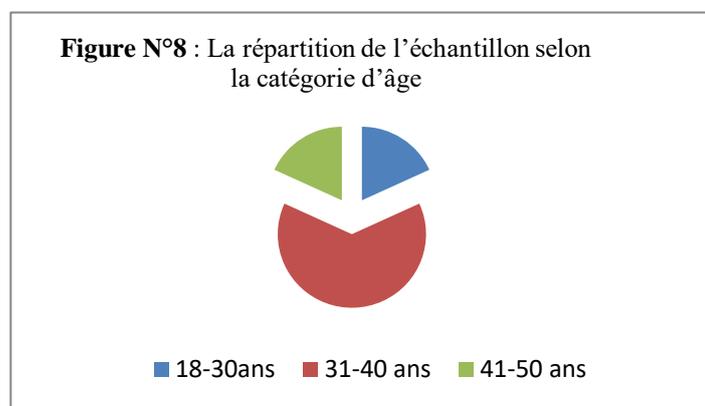


Source : Réalisé par moi-même selon les résultats de l'enquête.

Les résultats du tableau et du graphe ci-dessus nous montrent que le sexe féminin est plus majoritaire que le sexe masculin dans l'entreprise UNIVERSAL FOOD. L'explication que je peux avancer est que le sexe féminin est orienté vers des postes administratifs plus que le sexe masculin à cause de la nature du travail exercé.

Tableau 5 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Age	Nombre de personnes	Pourcentage
18-30 ans	02	18%
31-40 ans	07	64%
41-50 ans	02	18%
Total	11	100%



Source : Réalisé par moi-même selon les résultats de l'enquête.

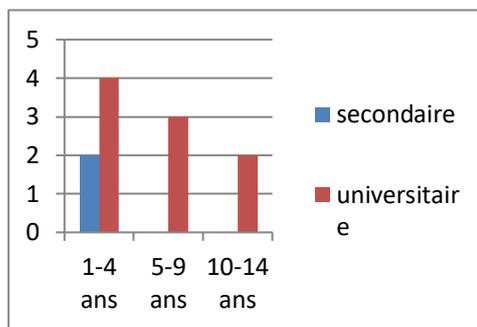
L'analyse du tableau et du graphe ci-dessus nous permettent de constater que la majorité des enquêtés, soit 64% ont un âge qui varie entre 31- 40 ans et 18% sont âgés entre 18-30 et 41-50. Par ailleurs, on a constaté que la tranche d'âge des plus jeunes (18-30), et la tranche d'âge des plus âgés (41-50 ans) sont les moins représentés dans notre échantillon avec un pourcentage cumulé de 50%.

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction

Ancienneté/niveau	Secondaire	Universitaire	Total
Entre 1-4 an	2	4	6
Entre 5-9 ans	0	3	3
Entre 10-14 ans	0	2	2
Total	2	9	11

Source : Réalisé par moi-même selon les résultats de l'enquête.

Figure n°9:Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction.



Source : Réalisé par moi-même selon les résultats de l'enquête.

Le niveau d'instruction le plus dominant dans notre échantillon est le niveau universitaire, avec un taux de 81,81%. Ceci s'explique par les exigences du poste de dirigeants, qui nécessite d'avoir les compétences nécessaires pour réussir une mission de gestionnaire et en plus de mener des projets de changement organisationnel. Par contre, pour l'ancienneté, on remarque que la tranche dominante est entre 1 à 4 ans avec un taux de 54.54%. Cela peut être expliqué, d'un coté par la création récente de l'entreprise et d'un autre coté, par le recrutement de nouveaux jeunes universitaires afin de les former, dans le temps, par l'entreprise.

2.1.2- Le changement au sein de l'entreprise

✓ Les principaux changements que l'entreprise a connus durant les 5 dernières années :

Selon mon enquête, j'ai pu constater que l'entreprise UNIVERSAL FOOD a vécu plusieurs changements organisationnels. Pour l'un des cadres intermédiaires questionné, « le meilleur exemple est l'installation d'un logiciel de paiement directe en 2013, qui a pour mission de faire un virement direct des salaires des employés. En outre, il assure la facilité d'exploitation pour l'entreprise ».

Toujours à titre illustratif également, « Lors de l'année 2019, l'entreprise a commencé le conditionnement de l'huile, ce qui lui va permet d'élargir la gamme de ses produit ».

A cet égard, nous pouvons constater la mise en œuvre de 2 à 3 changements organisationnels depuis la création de l'entreprise (2013, 2019, 2020). A ce titre, nous voulons pour preuve le nombre important de changements implantés. On peut citer donc le premier cas, celui de 2013. A cet égard, suite à l'augmentation du nombre des employés ainsi que de la masse salariale, d'une accumulation des tâches à réaliser, la direction a décidé de l'implantation d'un logiciel de paiement puisqu'elle le faisait auparavant en espèce. Il s'agit là d'un premier changement imposé.

S'agissant du deuxième changement, nous avons repéré celui réalisé en 2020. Il s'agit de l'acquisition de nouvelles machines pour le conditionnement des champignons, ce qui veut dire élargir son champ de production.

✓ **Le changement imposé le plus important :**

La totalité des réponses ont confirmé que le changement vécu en 2013 est le plus important, car dès l'annonce du plan de transformation par la direction, la plupart des salariés l'ont vécu comme un choc. En effet, ils ont refusé d'accepter cette nouvelle situation, ce changement étant vécu comme une menace à leur stabilité. La réponse d'un cadre « les salariés ont refusé le changement en raison de leur ignorance du fonctionnement de la nouvelle méthode ».

Enfin, l'entreprise doit accompagner ses employés tout au long de la mise en œuvre de cette transformation pour bien réussir son changement.

✓ **Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du changement imposé :**

« Dans tous les cas, le déroulement du changement se passe dans de bonnes conditions, il y a des personnes qui le subissent le plus normalement possible et il y a d'autres non » ont indiqué la plupart des cadres intermédiaires interviewés.

Le changement est souvent difficile et compliqué pour tous le monde. Il demande un temps d'adaptation et une modification des méthodes de travail qui ne sont pas appréciées des employés. Tout simplement cela change leurs habitudes. Il est normal, je pense, de ne pas approuver un changement imposé sans savoir pourquoi il en est ainsi, et sans connaître la légitimité de la personne en charge du changement, de leurs processus métiers.

Autre interrogé ajoute que « Euh, en certains cas, le changement est mal pris, on avait rencontré une difficulté que les salariés ne vont pas accepter ce changement, et une difficulté

de gérer le comportement des salariés, perte de contrôle sur les employés concernés par le changement».

✓ **La réaction des salariés lors de la mise en place de ce changement**

En effet, le changement comme réalité quotidienne nécessite que les cadres intermédiaires comprennent l'expression des réactions au travail. Il faut donc que les cadres intermédiaires réalisent que les changements peuvent occasionner d'autres réactions tout à fait différentes des résistances aux changements et que ces réactions sont bien légitimes.

Donc, il faut comprendre la signification de ces réactions ressenties par les travailleurs durant le changement et surtout aider les travailleurs à traverser ces périodes difficiles. Il serait également pertinent de donner aux travailleurs le temps afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

Les cadres ont répondu que « on était face à une réaction négative dès lors le changement est annoncé ».

Dès que le changement soit annoncé par la direction, les salariés réagissent de façon négative, cela détermine la peur des employés de l'hostilité de ce qui arrive. Pour que la réaction des salariés soit positive, le cadre intermédiaire doit partager avec l'ensemble des acteurs concernés, des informations dont il dispose sur la situation.

Autre interrogé ajoute que « le niveau de stress a été augmenté suite à une peur de perdre sa stabilité et son confort ».

Avant tout, l'entreprise doit mener une réflexion sur les réactions attendues par les salariés pour éliminer sa réaction négative.

Enfin, avant de s'engager devant le changement, il est conseillé de vérifier l'existence des conditions de sa réussite.

2.1.3- Conduite du changement

Le rôle des cadres intermédiaires lors d'un changement et sa relation avec la direction de l'entreprise :

Un bon leader c'est celui qui combine avec les employés et les adapte d'une manière à répondre aux exigences de la situation. Le cadre est la pierre d'assise du bon déroulement d'un projet de transformation organisationnelle.

Une catégorie de nos enquêtés déclare « les cadres expriment leurs côté unique à faire comprendre aisément la manière et surtout à la rendre signifiante pour les autres ce qui permet de rendre lisible l'objectif d'un changement ».

Autre réponse, « notre rôle c'est d'assurer les connexions entre les différents acteurs de l'entreprise, informer les salariés de ce changement, accompagner et aider les salariés lors de la mise en place du changement, aider les collaborateurs à surmonter leurs craintes ».

Le rôle des cadres intermédiaire c'est donc de donner à ses salariés ce dont ils ont besoin et non ce qu'ils désirent.

On peut dire alors que les cadres intermédiaires gèrent les réactions des salariés en vue de les éliminer.

Les réponses de la totalité des cadres pour ce qui concerne leurs relations avec la direction « Elles sont plus ou moins acceptables. On veille à la bonne exécution des tâches qui découlent de la fonction de leurs service et la participation à l'élaboration des objectifs de leurs service. Etablir des prévisions dans les domaines dont ils ont la responsabilité en prévoyant les moyens propres à les adapter à de nouvelles situations ».

Donc, on peut dire qu'il y a une relation hiérarchique entre les cadres et la direction, d'une part les cadres doivent recevoir de leurs directions toutes les informations nécessaires pour le processus de changement, et d'autre part, les cadres transmettent à la direction toutes informations pouvant être utiles, et aussi, les transmettre à leurs collaborateurs. Le cadre assure son rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et ses employés pour provoquer les renouvellements au sein de l'entreprise. **Pour cela on peut confirmer notre première hypothèse qui dit que le cadre intermédiaire se positionne, s'accompagne, se fédère.**

✓ **Comment avez-vous conduit ce changement ?**

Afin de conduire les changements, les cadres intermédiaires doivent faire preuve d'un grand sens du leader pour faciliter l'adhésion des équipes qui vont osciller, selon les acteurs, entre passivité, résistance et collaboration.

Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un plan destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à accepter les modifications.

La réponse de l'un des cadres « la conduite du changement doit être considérée comme un investissement nécessaire à la réussite d'un projet, et non comme une dépense dont on pourrait se passer ».

On constate, ici, l'importance de la conduite du changement et la nécessité d'y consacrer des ressources suffisantes (non seulement en budget mais aussi en temps et en personnel).

La réponse de la totalité des cadres, quant à la conduite d'un changement réussi, était la mise en place d'un plan d'actions comprenant les étapes ci-dessous :

- **La détermination de l'objectif à atteindre :**

La première étape de la démarche consiste à fixer clairement le ou les objectif(s) à atteindre. Ces objectifs pourront évoluer, être ajustés, au cours des phases suivantes. Il est donc nécessaire de fixer les indicateurs clés qui permettront de mesurer très concrètement, à terme, le succès de la démarche mise en œuvre.

- **Le diagnostic :**

L'objectif du diagnostic est de comprendre la situation mais aussi, bien sûr, de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l'objectif fixé.

- **La communication :**

La phase de communication est essentielle pour faire adhérer les acteurs (direction, managers, cadres, opérationnels...) à l'objectif et à la démarche mise en œuvre pour atteindre cet objectif.

- **La formation :**

L'élaboration du plan de formation est une étape indispensable que complexe à mettre en œuvre. L'activité de l'entreprise continue. Il faut donc réussir à combiner habilement l'activité quotidienne de l'entreprise et la sessions de formation.

- **L'accompagnement à la conduite du changement :**

L'accompagnement est un levier primordial de la conduite du changement.

Il s'agit de mettre en œuvre un ensemble d'actions, ciblées en fonction des personnes et de leurs besoins concrets. Il s'agit d'actions ponctuelles de coaching / tutorat.

- **Les ateliers participatifs :**

Les ateliers participatifs permettent de « mettre de l'huile dans les rouages » entre les divers collaborateurs, services de l'entreprise pour que la démarche de changement se passe au mieux.

En résumé, ces ateliers doivent permettre de :

- * Faire part des difficultés rencontrées dans la nouvelle organisation.
- * Trouver des solutions pour résoudre les éventuels problèmes rencontrés.
- * Proposer des nouvelles pistes d'optimisation, des évolutions de procédures pour améliorer encore la démarche de changement.

▪ **Le suivi :**

Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi de la démarche et de suivre l'évolution des résultats.

Enfin, la réussite du projet de conduite du changement réside dans la capacité des cadres intermédiaires à communiquer le projet, à le partager et à le mettre en œuvre avec les équipes en place.

✓ **Les moyens et les outils mis à la disposition des cadres par la direction :**

La conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation, de motivation, d'accompagnement, et ce dans le but de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible.

Afin de réussir d'une manière générale le projet de transformation, l'un des cadres déclare que : « La communication est un outil primordial, et en absence, rien ne fonctionne comme attendu. Pour réduire les problèmes et améliorer la vie des collaborateurs au sein de l'entreprise, il est très important de communiquer et de promouvoir la communication »

« La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation et réduire la résistance au changement et cela à travers l'utilisation de divers outils de communication » comme nous l'a confirmé un enquêté responsable au service de formation.

Pour réussir à minimiser les résistances, l'entreprise UNIVERSAL FOOD, lors de son projet de changement, s'est basée sur le levier de communication. Et ceci, pour mieux expliquer les objectifs, les enjeux et le mode du changement. Ce levier de communication a permis à l'entreprise de faire adhérer le personnel au projet du changement, et de permettre

une bonne circulation de l'information, et l'instauration d'un système de communication fiable.

Une autre réponse « l'entreprise met en place des plans de formation soit en interne ou externe comme moyen de conduite de changement ».

« La formation est un facteur d'ajustement, d'adaptation et aussi un facteur de régulation sociale, tout ce qui permet aux collaborateurs de comprendre le choix de telle ou telle stratégie par l'entreprise qui facilite le changement, moi j'ai envie d'évoluer c'est normal. La formation est importante lors d'un changement, car elle m'a permis d'accomplir des tâches dans les meilleurs délais».

Selon cette réponse, je peux dire que la formation est un moyen important dans la réussite du changement et permet d'atténuer la résistance. La formation est donc un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers.

« L'entreprise met en place un coaching permettant la motivation, minimiser la résistance lors du processus de transformation », déclare une catégorie des cadres salariés.

D'après cette déclaration, je constate que la direction a mis, non seulement ses propres moyens, mais également a fait appel à un coach externe spécialiste du management du changement organisationnel.

Toutes ces questions/réponses **confirment notre troisième hypothèse stipulant la direction de l'entreprise, avec l'aide des cadres moyens, communique, informe et forme pour permettre l'acceptation et la mobilisation des acteurs.**

✓ **Les moyens mis en place par la direction étaient-ils suffisants ?**

Une réponse de quelques cadres « Oui, on peut dire qu'ils sont suffisants car la direction a mis à notre disposition les leviers nécessaires quant à la réussite du changement».

Les résultats obtenus, lors de notre enquête, nous permettent de confirmer que la direction a mis, à la disposition des cadres, les moyens nécessaires pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Ainsi, ces interviewés considèrent que la réussite d'un projet de changement et son déroulement exigent un plan d'action valable, une forte communication, informer sur tout le processus et rassurer sur le bien fondé du changement et sur la cohérence de la démarche

adoptée. Assurer également un plan de formation aux personnes qui sont dans le besoin, et trouver les moyens nécessaires quant à la motivation des salariés.

«La réussite d'un projet de changement est basée sur la détermination des différents outils de conduite du changement pour faire face à la résistance » pour l'un des cadres.

Il y a lieu aussi de signaler la réponse d'un autre cadre « fournir tous ces moyens ne veut pas dire qu'ils sont suffisants».

Nous déduisons donc que l'entreprise a mis en place tous les moyens qui lui permettent une bonne conduite du changement pour réduire les résistances et pour réussir son projet de transformation et d'atteindre ces objectifs. Mais il reste toujours des insuffisances, pour cela, l'entreprise doit veiller à connaître d'avantage les besoins de ses acteurs qui sont des sources de résistance.

✓ **Les priorités des cadres intermédiaires :**

Les réponses des enquêtés sont « encourager les employés à l'acceptation du changement, soutenir et accompagner les salariés tout au long de la mise en place du changement ».

Les priorités des cadres sont axées sur les comportements et les réactions des employés pendant le changement.

Une autre réponse de l'un d'eux « favoriser un bon climat de confiance à l'implication du personnel. Communiquer les transformations et encourager la transition d'une manière efficace et positive, communiquer l'information aux autres, accompagner les employés ».

Ces réponses nous permettent, pour une seconde fois, la confirmation de notre première hypothèse émise : **Le cadre intermédiaire se positionne, s'accompagne et se fédère.**

✓ **Les actions, les propositions, les interactions des cadres intermédiaires ont-elles contribué à réduire les réactions négatives des salariés réticents :**

La totalité des enquêtés ont répondu par oui. Un cadre déclare que « les réactions négatives peuvent parfois avoir des conséquences positives (et aussi négatives) ».

Les cadres intermédiaires ne doivent pas uniquement chercher à éliminer ces réactions négatives. Ils doivent aussi savoir que cette émotion peut avoir un avantage important, celui de rendre les travailleurs plus conscients de leurs besoins et de leurs attentes.

Une autre réponse « lors d'un lancement du changement, nous avons pour mission d'accompagner ainsi que d'aider les salariés pour réduire ses réactions négatives ».

Cela détermine la contribution des cadres intermédiaire à la diminution des réactions négative des employés.

✓ **Pourquoi et comment les actions, les propositions, les interactions des cadres intermédiaires ont-elles contribué à réduire les réactions négatives des salariés réticents :**

Les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités.

La relation directe du cadre intermédiaire avec ses employés relève des rôles opératoires qui se déclinent sous des formes multiples à savoir : le coach, le leader, le motivateur, le distributeur de ressources ainsi que l'informateur cohérent.

Voici la réponse d'une catégorie des enquêtés: « parce qu'on est les responsables des comportements des salariés lors de l'annonce d'un changement, donc nous étions dans l'obligation de soutenir les employés afin de réduire leurs émotions négatives ».

C'est parce que le cadre intermédiaire veille à observer les comportements des employés. C'est lui qui informe du changement et qui fait face aux réactions des employés, et c'est lui qui propose et aide les salariés lors du changement. Donc, il contribue à la réduction des réactions négative des employés.

Comment :

C'est certain, le changement nécessite un effort d'adaptation de la part des collaborateurs. Il est important que le cadre accompagne les collaborateurs réticents à chaque étape du processus d'acceptation du changement.

Suite à l'annonce du changement, les collaborateurs vont passer par un éventail de réactions émotionnelles diverses :le déni, la colère, la peur et la tristesse, la négociation, le chantage, la résignation, etc.

En tant que cadre intermédiaire, il est essentiel de savoir reconnaître ces réactions, de ne pas les ignorer et d'y apporter une réponse adaptée. Vous devez laisser ce processus se dérouler afin que l'appropriation du changement soit effective.

Réponse d'une catégorie: « on explique le changement aux salariés afin de comprendre pourquoi ils sont inquiets ou mécontents, ceci pour pouvoir résoudre le problème et proposer des solutions adaptées tout en continuant d'avancer. Il faut faire impliquer les réticents, proposer du coaching, de l'accompagnement et de la formation aux salariés concernés, saluer le travail réalisé par les collaborateurs pour s'adapter et accepter le changement ».

Les actions, les propositions, les interactions des cadres intermédiaires ont contribué donc à réduire les réactions négatives des salariés réticents par l'aide et l'accompagnement des cadres intermédiaires.

✓ **Résistance au changement :**

Une femme cadre moyen, a répondu à cette question en disant que c'est: « l'attitude des salariés qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée ».

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêts individuels de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissance des intentions du changement, le tout lié à des expériences passées de changements (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement inhérent à la nature humaine, ouverture d'esprit, d'aptitude au changement.

Où encore: « Réaction naturelle des salariés face à la peur de perdre sa stabilité ».

Au sein des entreprises, lors d'un changement organisationnel, les collaborateurs dans leurs façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir, pour cela, les individus résistent au changement imposé.

Une autre réponse a été dite par un autre cadre affirmant que : « dans le processus organisationnel, le changement au début, c'est difficile de l'accepter mais avec les temps, les employés montent en compétence et prennent de nouvelles habitudes. L'attitude à l'égard de ces changements, c'est de l'accepter d'une manière positive ».

Les résistances sont toujours présentes, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de résistance organisationnelle au premier sens d'un employé qui résiste. Par ailleurs, parler de résistance au changement comme il s'agissait d'un phénomène fatal si on peut le dire. Pour qu'un projet de changement réussisse, il faut que les collaborateurs fassent un effort face à ce changement et l'accepter.

❖ **Vérification des résultats des hypothèses :**

L'enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 10 cadres « des chefs de service et responsables d'unités » à l'entreprise UNIVERSAL FOOD de différentes catégories d'âge, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre thème de recherche. Elle nous a permis de répondre aux questions posées dans la problématique, ainsi que la vérification de nos hypothèses est à déduire un ensemble de résultats comme suite :

La vérification de nos hypothèses est à déduire un ensemble de résultats comme suite : Dans la première hypothèse nous avons constaté que les cadres intermédiaires d'une part se positionnent car il s'appuie sur des valeurs, et manager dans la confiance. D'autre part, accompagne les salariés par la communication de l'information. En effet, il mobilise et implique, aussi il recherche la cohésion.

Il faut savoir que le changement organisationnel englobe un domaine d'action cruciales, amené des transformations radicales par la haute direction. Tout cela est orchestré dans le but de s'engager afin d'atteindre les objectifs tout en impliquant également les collaborateurs qui jouent un rôle important dans le déroulement et la réussite du processus de changement.

Il faut souligner aussi que la conduite de changement organisationnel est la clé de développement efficace et pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances.

Pour réussir à minimiser les résistances, l'entreprise doit articuler son projet de changement sur les sources de changement. L'entreprise nécessite le recours à des compétences pointues, de communication, formation, accompagnement et motivation.

Cela confirme notre dernière hypothèse, mis en œuvre la communication, la formation, la motivation et le coaching comme source de résistance.

Conclusion

A travers mon enquête au sein de la SARL UNIVERSAL FOOD, et après traitement et analyse des informations recueillies, nous avons pu remarquer que l'entreprise a pu mener certains changements malgré son jeune âge.

Même si les employés étaient un peu réticents au début et ont rejeté le changement, les cadres intermédiaires ont réussi à les convaincre et à leur faire changer d'avis, ce qui montre le bon leadership des cadres de la SARL UNIVERSAL FOOD ainsi que l'adhésion des employés à sa vision du futur.

Conclusion Générale

Vu le contexte environnemental turbulent et en perpétuelle mouvance, les entreprises doivent changer pour s'adapter. Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent, de plus en plus, de créer l'adhésion au changement par leurs membres et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

Le changement imposé constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer.

Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membres de l'organisation et leur acceptation du changement. Or, malgré les efforts consentis par les cadres, le changement demeure difficile car les pratiques du changement sont fréquemment critiquées par les membres de l'organisation qui en dénoncent le caractère unilatéral et descendant, ce qui crée des inerties et des résistances.

Je me suis intéressée dans le cadre de ma recherche au rôle des cadres intermédiaires dans le cadre d'un changement imposé. Et dans ce cadre, je me suis appuyée sur une série d'écrits (ouvrages et articles de revues) traitant de ma thématique, puis j'ai essayé de me rapprocher, au maximum, de la réalité du terrain en faisant un stage pratique dans l'entreprise UNIVERSAL FOOD, le tout sanctionné par une série d'entretiens avec les cadres intermédiaires.

Dans le premier chapitre, j'ai développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale, à savoir ses définitions, son historique, les facteurs déclenchant celui-ci, puis j'ai terminé avec les types de changements ainsi que les acteurs.

Lors du second chapitre, je me suis intéressée aux cadres intermédiaires qui sont au cœur du changement imposé. J'ai abordé dans la première section, le rôle de ses derniers lors d'un changement, et dans la seconde section, je me suis attelée à davantage d'explications sur le changement imposé.

Dans le troisième chapitre, j'ai abordé le processus psychologique d'acceptation du changement, la résistance au changement : facteurs déclenchant, définitions et formes de résistance, la résistance au changement et le mécanisme naturel de suivie, les solutions envisagées, et j'ai développé la démarche de conduite du changement lors d'un changement

imposé. Enfin, lors du quatrième et dernier chapitre et qui concerne le cas pratique (stage effectué à l'entreprise UNIVERSALFOOD, j'ai présenté les résultats finaux ainsi que leurs interprétations.

En ce qui a trait à la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise, elle constitue un pré-requis à la réussite et au développement de chaque organisation en général et l'amélioration de la situation salariale, et la structure organisationnelle en particulier. La démarche d'accompagnement au changement permet d'expliquer les enjeux du projet, de diffuser les nouvelles pratiques et d'aboutir le plus rapidement au résultat.

Comme j'ai perçu durant mon enquête que l'entreprise UNIVERSAL FOOD a mis en place des outils et moyens pour conduire le changement organisationnel afin d'éviter des échecs et de réduire les résistances. Notons également que le succès de la conduite du changement passe par une bonne communication, la formation, la motivation et le coaching.

Ainsi adopter un plan de communication et l'instauration d'un système de communication fiable permet la circulation de l'information pour discuter des causes et des objectifs liés au changement. L'implication des employés aussi est considérée aujourd'hui comme étant l'une des conditions de réussite des changements survenant dans les entreprises quelle qu'en soit sa nature.

Néanmoins, un autre axe de notre recherche porte sur le phénomène de la résistance au changement qui est une attitude consciente ou inconsciente d'un individu qui l'incite à refuser toute modification ou évolution de son état actuel. La résistance au changement est considérée comme un facteur de frein voire même un échec qui empêche les entreprises poursuivre leur activité dans des situations normales. L'entreprise UNIVERSAL FOOD a mis en place un processus psychologique pour permettre aux employés d'accepter le changement.

Cette étude nous a permis de constater que les cadres intermédiaires ont divers rôles lors d'un changement tels que: informer les employés de ce changement, accompagner, aider les salariés durant le changement. Pareillement, le cadre assure un rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et les salariés pour provoquer des nouveautés au sein de l'entreprise. Le cadre intermédiaire, lors de ses interventions, s'appuie sur des valeurs telles que manager dans la confiance. Bref! Il accompagne et fédère.

Il y a lieu de signaler que l'un des changements imposés mis en œuvre par l'entreprise UNIVERSAL FOOD, son objectif était d'élargir la gamme de ses produits, afin de garder sa place sur le marché.

Pour terminer, nous pouvons signaler que les trois hypothèses émises ont été toutes confirmées, vérifiées sur le terrain par les réponses que nous avons recueillies, par entretien, auprès de nos enquêtés.

Toutefois, tout travail de terrain a des insuffisances et le mien ne manque pas. Le tout est lié à cette pandémie de la COVID-19, dans l'accès à l'enceinte de cette entreprise était vraiment très réduit au début, et quasiment interdit à la fin de mon stage.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- Autissier, J.-M.Moutot, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer au discours d'action », Ed : DONUD, 2005.
- Autissier et Vandangeon-Derumez, Comportement et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 2004.
- Autissier D. et Moutot, « pratiques de la conduite du changement », Editions DUNOD, 2003. In pierre pastor, « Gestion du changement », Editions liaison, 2005.
- Bernoux. La sociologie du changement. Paris : Edition du Seuil. (2010).
- Brassard, A. «Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Interuniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996.
- Carton D., «Eloge du changement: guide pour un changement personnel et professionnel», Pearson, Collection Village Mondial, 2011.
- Colletette Pierre, Delisle Gilles, Perron, Richard, « le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presses de l'université du Québec, 1997.
- COCH, L et FRENCH, JRP, Jr. Surmonter la résistance au changement. Relation humaines.
- Cote, Nicole, Belanger, Laurent, Jacques, Jocelyn, « La dimension humaine des organisations », GAITAIN MORIN EDITEUR, 1994.
- Dutton, J, & Ashford, S, (1993), selling issues to top management academy of review.
- Delplanque R. « Accompagner le changement - management – stratégie de changement, comment gérer la crise et piloter la transformation négociée» in soins cadre de santé, supplément n°67, octobre 2008.
- Dow.Gregory, configurationally and co-activation views of organizational structure. (1989).

- Carton D., «Eloge du changement: guide pour un changement personnel et professionnel», Pearson, Collection Village Mondial, 2011.
- Gouali Mohamed, 2009, «Fusions Acquisitions: les 3 règles du succès», Eyrolles, Editions d'Organisation..
- Grawitz Madeleine, « lexique des sciences sociales », 7éd, Dalloz, 2007.
- Grouard, Benoit et Meston, François « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. » Paris : Ed. DUNOD, 1998.
- Guilmot et Vas. Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking et en contexte de changement organisationnel. (AGRH). 2011.
- Karnas G., C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003.
- Keys,B. et Bell,R. Four faces of the fully functioning middle manager. California management reviews. 1982.
- Kotter John, « conduire le changement : feuille de route en 8 étapes », PEARSON éducation, 2015.
- Moisset M. et J.P. Brunet (Eds), *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation*, Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, 1994.
- Meier Olivier et Al « Gestion du changement » ED DUNOD, Paris, 2007.
- Olivier D., Management 2.0 : Performance économique et capital humain, Afnor EDITIONS, 2012.
- Oudot J, cité San Jullian M. «le cahier du management, dix visions de soignant pour aborder le changement» in objectif soins, n°103, février 2002.
- Reitter Rolland et al, « Cultures d'entreprise », Paris : Eyrolles, 1991.
- Silvesman David, La théorie des organisations, Dunod Paris, 1970.
- Swing de Carton extrait de G.-D. Carton, Vers l'éloge du changement, Collection Village Mondial, 2011.
- Wooldridge B. Et Floyd S, The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance.- In: Strategy Management Journal, vol. 11,1990.
- Weick (1995), Sensemaking in organization, Sage.

Thèses et mémoire :

- Lavigne, Julie. « Réactions et stratégies de communication des gestionnaires face au changement ». Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal, 2004.
- Visinand, M. Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, Mémoire de maîtrise, Montréal : HEC Montréal, 2003.

Articles de revues:

- Balogun J., from blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, British Journal of Management., vol 14, 2003.
- Demers, Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999.
- Guilhon A, « le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue française de gestion, N° 120 septembre –octobre, 1998.
- Maximilien Arengi, revue cadres intermédiaires : une profession (entre le marteau et l'enclume), 07/11/2017.
- Rondeau Alain « Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. » In: Revue Gestion, vol. 24, automne, 1999.
- Weick K. E. the collapse of the sense-making in organization: The Mann Gulch disaster, Administrative science cartellu, Vol. 38 (1993).
- Wooldridge, Schmid, & Floyd, s. w, (2008), the middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, journal of management, 34, 1990.

Site Internet :

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>.
- <https://www.mondedesgrandesecoles.fr/cadres-intermediaires-profession-entre-marteau-lenclume/>

Les annexes

Annexe n°01

Lettre introductive pour une enquête de terrain

Bejaia Août 2021

Madame/ Monsieur

Etant étudiante en Master 2 "**Option: Management**" à la faculté SECG de l'université de Bejaia, je prépare actuellement un mémoire de fin d'études sur "**Les cadres intermédiaires face au changement imposé**".

Dans ce cadre, en tant que salarié (e) dans cette entreprise, je vous sollicite, dans la mesure du possible, de bien vouloir consacrer un moment de votre temps pour répondre aux questions ci-jointes (voir guide d'entretien) et ce pour me permettre de réaliser mon enquête de terrain.

Les résultats obtenus sont susceptibles d'intéresser les entreprises qui souhaitent développer leurs pratiques de management du changement.

Votre collaboration m'est donc précieuse pour ma recherche, dont l'exploitation sera exclusivement à but scientifique.

La confidentialité absolue des renseignements que vous me fournirez est garantie.

Je vous remercie par avance et vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de mes sentiments les plus respectueux.

Mme BENDELLALI Thiziri

Guide d'entretien
destiné au cadres moyens de l'entreprise

I- Renseignements sur l'entreprise

1.1- Nom de l'entreprise:

1.2- Date de création :

1.3- Secteur d'activité:

1.4- Adresse :

- Tél. :
- Fax :

1.5- E-mail :

1.6- Vous opérez sur un marché:

- Local
- Régional
- National
- International

1.7- Nombre d'employés

- Moins de 100
- 100 à 500
- 500 et plus
-

II- Description du répondant anonyme

01- Sexe : Masculin Féminin

02- Age :

- 18-30 ans 31-40 ans
- 41-50 ans 51ans et plus

03- Niveau d'étude :

- Moyen Secondaire Universitaire Autre

04- Catégorie professionnelle:

- Cadre moyen

05- Fonction actuelle:.....06-Ancienneté dans le poste:

III- Le changement au sein de l'entreprise

01- Quels sont les principaux changements que l'entreprise a connus durant les 5 dernières années ?

.....
.....
.....
.....

02- A votre avis, quel était le changement imposé le plus important ?

.....
.....
.....
.....

03- Avez-vous rencontré des difficultés lors de sa mise en place? Si oui, lesquelles?

.....
.....
.....

04- Quelle a été la réaction des salariés face à ce changement imposé par la Direction?

.....
.....
.....

IV- Conduite du changement

05- Quel a été votre rôle dans le cadre de ce changement imposé et quelle a été votre relation avec la Direction de l'entreprise ?

.....
.....

06- Comment avez-vous conduit ce changement ?

.....
.....
.....

07- Quels étaient les moyens/outils mis à votre disposition par la Direction ?

.....
.....
.....

08- Etaient-ils suffisants ?

.....
.....
.....

09-Quelles étaient vos priorités ?

.....
.....
.....

10- En tant que cadre intermédiaire, vos actions, vos propositions, vos interactions ont-elles contribué à réduire les réactions négatives des salariés réticents ?

.....
.....
.....

11- Si oui, pouvez-vous me raconter pourquoi et comment ?

.....
.....
.....

12- Si je vous dis « résistance au changement », à quoi cela vous fait penser ?

.....
.....
.....

13- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Résumé

Résumé :

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, ainsi le changement organisationnel est devenu inévitable. Ce dernier est un processus de modifications peut être durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Pour cela il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre des méthodes de conduite du changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite. Toutefois, une adhésion des cadres intermédiaires et une bonne communication sont essentiels pour bien mener ce changement et éviter toutes formes de résistances.

In a constantly changing environment, organizations always have to adapt, so organizational change has become inevitable. The latter is a process of change that can be lasting, whether it is a simple adaptation or outright radical transformation. To do this, it is necessary to learn how to manage it well by implementing change management methods that allow it to be supported under optimal conditions for success. However, buy-in from middle managers and good communication is essential for successfully leading this change and avoiding all forms of resistance.