

*Université Abderrahmane MIRA de Béjaia  
Faculté des Sciences de Gestion, économiques et des sciences Commerciales  
Département des sciences de gestion*

## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

*Pour d'obtention du diplôme du master en science de gestion  
Option : Management des organisations*

*Thème*

*Etude des pratiques de la gestion de la résistance changement au  
sein de l'entreprise SPA DANONE*

**Les membres de jurys**

**Président : M<sup>r</sup> BOUKRIF Moussa**

**Encadreur : M<sup>r</sup> OUAOUDIA Lounis**

**Examineur : M<sup>r</sup> AMALOU Hafid**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> BENHAMOUCHE Zina**

**M<sup>elle</sup> SADADOU Ryma**

**Juin 2017**

## Remerciements

Notre reconnaissance va en premier lieu à dieu, qui nous accorde, santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie.

Et en deuxième lieu spécialement à notre promoteur M<sup>r</sup> OUAOUDIA Lounis qui nous a fait l'honneur en dirigeant notre travail, et a lui exprimer notre gratitude pour sa disponibilité, ainsi qu'à Mr OUHNIA Mhamed responsable à l'entreprise SPA DANONE, pour sa disponibilité à répondre à nos sollicitations.

Et généralement à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de notre travail.

## Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents

A mes sœurs Yasmin, Hanane et Louisa

A mon frère Naim

A toutes ma famille

A toutes mes amies

Zina

## *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire à mes chers parent auquel je dois tout mon respect et que je ne remercierais jamais pour leurs sacrifices, qui m'ont fait connaître les porte du savoir et qui m'ont encouragé et soutenue tout ou long de ma vie que dieu les protèges.*

*A mes chère frères Mohamed et mouloud que j'aime beaucoup, ma très chère tante Lila et ses enfants Samia et kasimo, à ma tante aicha et sa petite famille, à mon chère oncle ainsi qu'à sa familles.*

*A mes chère amis : Lidia et Najete, à ma très chère binôme Fina.*

*Sadadouryma*

## Liste des tableaux

Tableau N°01 : La synthèse de l'histoire du changement

Tableau N°02 : Typologies du changement

Tableau N°03 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon le post occupé

Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'année de recrutement

Tableau N°07 : L'existence du changement au sein de l'entreprise

Tableau N 08 : l'objectif de changement

Tableau N°09 : Les niveaux des changements

Tableau N°10 : Les types du changement

Tableau N°11: Est ce que la direction est prête à informé d'une façon transparente toutes les personnes concernées par le changement

Tableau n°11: La demande ou l'exigence d'une révision de la stratégie

Tableau N°12: Existent-t-ils des équipes pour le pilotage des changements

Tableau N°13 : Quel est le style de management appliqué pour introduire ces changements

Tableau N°14: A travers quel moyen la direction vous informe pour les changements

Tableau N°15 : Pensez-vous que ces changement répond à ?

Tableau N°16 : Facteurs interne ou externe

Tableau N°17 : Les facteurs du changement

Tableau N°18 : Existent-t-ils des résistances aux différents changements introduits ?

Tableau N°19: De quelles formes avez-vous résisté ?

Tableau N°20 : Les raisons de ces résistances aux changements

Tableau N°21 : les manières de ces résistances aux changements

Tableau N°22: les pratiques managériales pour accompagner les résistances

Tableau N°23: L'impact des résistances sur les changements dans l'entreprise.

## Liste des graphes

Graphe n°1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Graphe n°2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Graphe n°3 : Poste occupé

Graphe n°4 : Nombre d'années de recrutement

Graphe n°5 : Existence du changement

Graphe n°6 : Objectifs du changement

Graphe n°7 : Les types du changement

Graphe n°8 : Information des employés à propos du changement

Graphe n°9 : La demande ou l'exigence d'une révision de la stratégie

Graphe n°10 : L'existence des équipes pour le pilotage des changements

Graphe n°11 : Les styles de management

Graphe n°12 : Les moyens mis en place par la direction pour informer ses employés

Graphe n°13 : Pensez-vous que ces changements répondent à ?

Graphe n°14 : Les facteurs du changement

Graphe n°15 : Détail des facteurs du changement

Graphe n°16 : L'existence des résistances aux changements

Graphe n°17 : Les formes des résistances

Graphe n°18 : Les raisons de ces résistances

Graphe n°19 : Manière de résister

Graphe n°20 : Les pratiques managériales pour atténuer les résistances

Graphe n°21 : L'impact des résistances

## SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel.....	4
Introduction.....	4
Section01 : Historique et définitions.....	5
Section 02 : Objectifs, dimensions et acteurs du changement.....	9
Section 03 : Types, facteurs et processus du changement.....	18
Conclusion.....	27
Chapitre II : Résistance et conduite du changement organisationnel.....	28
Introduction.....	28
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel.....	29
Section 02 : La résistance du changement organisationnel.....	34
Section 03 : Conduite du changement organisationnel.....	40
Conclusion.....	49
Chapitre III : Les pratiques de gestion de la résistance au changement au sein de l'entreprise SPA DANONE.....	50
Introduction .....	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche suivie.....	51
Section 02 : Analyse des résultats de la recherche.....	58
Section 03 : Discussions des résultats.....	80
Conclusion générale.....	83
Bibliographie	
Annexes	



# Introduction Générale

---

Tout bouge, tout change même la planète sur laquelle nous sommes tournés sur elle-même et se déplace dans l'espace. Comprendre le changement c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes de mouvement.

Dans un environnement complexe dans lequel opèrent les entreprises qui est caractérisé par l'intensification de la concurrence et la prolifération de nouvelles technologies obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement.

Le changement fait désormais partie intégrante des entreprises, il est inévitable et nécessaire pour garantir leur pérennité. Le changement est partout dans les organisations, il accompagne l'évolution et les mutations diverses des différentes stratégies.

Les entreprises sont donc constamment à la recherche d'un équilibre approprié entre l'adaptation à un environnement changeant et l'efficacité organisationnelle. Cela dépend du degré de stabilité qui règne au sein de l'entreprise; stabilité qui repose sur des structures bien formalisées et des règles bien définies qui contribuent à l'efficacité de l'entreprise. Mais si l'environnement se transforme rapidement, les entreprises trop fortement structurées, font alors preuve de rigidité et manquent de flexibilité, ce qui peut conduire à leur disparition.

Face à ces multiples facteurs qui les obligent à s'adapter en permanence, les entreprises doivent donc parvenir à trouver un équilibre pour être tout à la fois efficaces grâce à leur organisation interne et suffisamment adaptables pour intégrer des changements.

Le changement constitue donc, dans l'univers des organisations, un thème central et difficile à analyser. Toute organisation repose sur un système d'actions, de règles et de relations, ce qui lui confère un certain équilibre, ainsi ce dernier devient une préoccupation inhérente à tout système dans la mesure où il vient chambouler cet équilibre.

Les facteurs du changement sont multiples et variés, à savoir la mondialisation de l'économie, le développement des marchés, les évolutions démographiques, les exigences du développement durable, l'accélération de l'innovation, l'omniprésence de l'information et le développement des NTIC.

Mais, tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes qui sont liés au marché, à la technologie et à la concurrence, et

# Introduction Générale

---

les changements internes qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation.

La gestion du changement est un élément clé dans la réalisation d'un projet de transformation. Il est important de préparer le changement ; cependant, même s'il est bien préparé, celui-ci amène souvent des inquiétudes qui peuvent se traduire par de la résistance à celui-ci.

Bien que plusieurs auteurs aient des définitions différentes pour la résistance au changement, le point commun entre chacune d'elle est que la résistance au changement se traduit par un rejet de la situation nouvelle et le désir de conserver la situation actuelle.

Les organisations sont formées d'individus qui n'ont pas la même capacité d'adaptation au changement, on peut donc s'attendre à des réactions, ces réactions sont alors vues comme des résistances au changement plus au moins néfastes.

Selon ce qui procède donc, **la question principale** qu'on se pose alors est la suivante :

**Quelles sont les techniques et les méthodes pratiquées au sein de l'entreprise SPA DANONE pour lutter contre les résistances au changement ?**

De cette question principale découlent les questions secondaires ci-après :

- Quelles sont les origines des résistances des salariés face aux changements ?
- Quel est l'impact de la résistance sur le résultat du changement ?
- Quels sont les leviers de la conduite au changement ?
- De quel formes les employés résistent t-ils au changement ?

## **Hypothèses de travail**

A cet effet, nous avons formulé les hypothèses de travail ci-dessous :

1. Nous avançons l'hypothèse que dans la SPA DANONE, les raisons de la résistance au changement organisationnel proviennent principalement des facteurs psychologiques et organisationnels.
2. Nous avançons l'hypothèse que la résistance peut faire en sorte que le changement soit un semi succès ou un échec.

## Introduction Générale

---

3. Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. En effet, la plupart des acteurs parlent de «surmonter et limiter les résistances ». On suppose donc que dans la SPA DANONE existent des méthodes telles que la formation et la communication comme outils de gestion pour réduire les résistances.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Une recherche bibliographique et documentaire qui est basée sur des ouvrages, articles de revues, dictionnaires, sites web, pour les deux premiers chapitres.

Puis, nous avons pu effectuer un stage pratique d'un mois au sein de l'entreprise SPA DANONE, dans lequel nous avons recueilli des données à travers un questionnaire qui nous a permis d'élaborer notre troisième chapitre.

Ainsi donc, pour identifier notre travail de recherche et de tenter de répondre à notre problématique, nous avons élaboré un plan de travail composé de trois chapitres.

Le premier est consacré aux généralités sur le changement, le second sur la résistance et la conduite du changement, et enfin en termine par le troisième chapitre qui porte sur l'enquête de terrain auprès de l'entreprise SPA DANONE Akbou.

# Introduction Générale

---

**Introduction**

Pendant très longtemps, le problème du changement est posé par les gestionnaires en termes de choix des leviers du changement et des moyens alloués. Or, l'échec de nombreuses tentatives du changement a orienté les praticiens et les chercheurs à se pencher sur la question du changement on lui-même.

Ainsi, le changement est le dénominateur commun de la plupart des interventions en entreprise. Qu'il s'agisse de réorganiser l'entreprise, d'introduire un nouveau mode de gestion, de mettre en place une gestion informatisée intégrée, de modifier la structure hiérarchique, de passer à une nouvelle technologie, etc, l'ensemble de ces situations induit un processus de changement.

Pour cela, nous avons choisi de structurer et de développer ce chapitre, intitulé «généralités sur le changement» en trois sections. La première traite des différentes définitions et l'historique afin de comprendre mieux le changement organisationnel, la deuxième, présente les objectifs, les dimensions et les acteurs du changement. La troisième traite les différents types du changement organisationnel ainsi que le processus de changement, les facteurs et le processus du changement.

**Section 01 : Historique et définitions****1.1 Historique du changement organisationnel**

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2<sup>me</sup> guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socio économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques. Voir le tableau ci-dessous intitulé « synthèse de l'historique du changement organisationnel » <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DEMERS Christiane.(1999).-L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui,éd,Gestion,Paris,P.131

Tableau N°01 : La synthèse de l'histoire du changement

Les différentes périodes	Le contexte socio économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	.Synonyme de progrès .de développement organisationnel .de croissance et adaptation	Théorie de la croissance .de cycle de vie .de la contingence .de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : .Crise pétrolière 1973 .Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	.Processus discontinu et révolutionnaire .Evénement dramatique .Une crise dans la vie de l'organisation	.Approche de l'écologie des populations ; .Approche configurationnelle .Théorie culturelle et cognitive .Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : .Concurrences accrue .Précarisation de l'emploi	.La seule chose prévisible Une réalité quotidienne Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation .L'affaire de tous les membres de l'organisation	.Théorie de l'apprentissage .Théorie évolutionnistes .Théorie de la complexité (théorie du chaos) .Les approches constructivistes.

Source : Demers Christiane,(1999),L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945à aujourd'hui,Paris,éd,Gestion,P.131

## Définitions

Dans les sciences de gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. «Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer»<sup>2</sup>

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

### 1.1 Définition du changement

**Selon Collerette** [et al] le changement est défini comme étant « le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>3</sup>

**HASSEL Farid**, il définit le changement comme « Un processus de motivation de l'existant en vue d'atteindre une situation jugée plus performante, plus efficace, ou plus rentable ainsi le changement suppose de l'innovation technique, économique, organisationnelle et structurelle et surtout humaine. L'innovation est d'émotions négatives et positives et donc de stress »<sup>4</sup>

**Belanger, en 1994**, il définit le changement comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>BEAUDOIN Pierre.(1990).-*La gestion du changement :une approche stratégique pour les entreprises en mutation.*-Paris,Ed:D'organisation,P.43

<sup>3</sup>COLLERETTE Pierre ,DELISIE Gilles ,PERRON Richard.(1997).-*Le changement organisationnel:Théories et pratiques.*-Quebec,Ed :Parie,P.20

<sup>4</sup> BOUKRIF Moussa,Ingenierie et pilotage du changement organisationnel :Cas de la réforme des entreprises publiques algeriennes,245F ,Thèse de doctorat :Gestion :Université de Bejaia :2008

<sup>5</sup>GOZE,Christine.Impliquer les hommes pour impulser le changement :L'accompagnement des changements au services de l'efficacité de l'organisation.138f.Memoire master :Education et formation :Université Montpellier III :2011



**Quant à MEIER**, il définit le changement comme *«une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situation de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, 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 des organisations et dans les analyses de la gestion des entreprises, qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte »*<sup>6</sup>

## 1.2 Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel.

En effet, plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. Nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnel.

**D'après Grouard et Meston** (1998), le changement organisationnel est le *«processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»*<sup>7</sup>

**Pour Collerette** [et al](1997), 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»*<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>MEIER Olivier et al.(2007) .-*Gestion du changement.*-,Paris,Ed:Dunod ,P2

<sup>7</sup>GROUARD Benoit,MESTON François.(1998).-*L'entreprise en mouvement:Conduite et reussir le changement.*-,Paris,Ed:Dunod,P.6

<sup>8</sup> Collerette et al, Op.Cit P.20

## Section 2 : Objectifs, dimensions et acteurs du changement

### 2.1 Objectifs du changement organisationnel

Lorsqu'il concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparaît comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme : un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

Pour M.G.Bédard[et al]<sup>9</sup>, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont :

- l'efficience homéostatique,
- la malléabilité opératoire,
- l'adaptabilité stratégique
- la flexibilité structurelle.

A chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économiques et autres administratives à réaliser. Il s'agit notamment :

#### ➤ Accroître l'adaptabilité d'une organisation

Les dirigeants ont besoin d'assurer leur adaptation à l'évolution des marchés, des réserves de main-d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées, etc. Pour ce faire, ils devraient disposer de méthodes et de techniques efficaces. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions, afin de leur permettre de s'adapter d'une manière appropriée. Les départements ou groupes chargés de ces ajustements ont des dénominations telles que :

---

<sup>9</sup> M.G Bédard et R.Miller(1995).-*La Gestion des Organisations*.-Ed:Chenelière inc,P.188

recherche de nouveaux produits, prospection des marchés, prévisions à long terme, recherche et développement, relations publiques, développement de l'organisation; etc<sup>10</sup>

➤ **Changer les comportements individuels**

Le changement organisationnel, qu'il soit introduit grâce à une réorganisation structurelle ou un nouveau programme de formation, peut avoir comme objectif de départ le changement du comportement des individus<sup>11</sup>

Par exemple, dans un environnement qui change fréquemment, le passage d'une structure centralisée dite (mécaniste) censée réduire les réseaux de communication et diminuer par conséquent la somme d'information dont dispose la haute direction de l'organisation, vers une organisation plus décentralisée dite (organique), risque de n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société si aucun changement au niveau du comportement chez le personnel n'est réalisé.

Il se peut aussi, qu'une organisation reste incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. En effet les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés.

➤ **L'efficience homéostatique**

La qualité d'efficience homéostatique correspond au niveau d'efficience le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement. A titre d'exemple, les systèmes d'approvisionnement, de transformation et de distribution doivent être en équilibre et doivent fonctionner de la façon la plus économique possible<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman(1992) .« Management des Organisations » De Boeck &Larciers.a,P.600

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> M.G Bédard,R.Miller, Op.Cit,P.188

Lorsqu'il est lié aux activités technico-économiques, l'efficacité peut prendre la forme d'économies d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipements sophistiqués, de procédés d'automatisation et de systèmes informatisés de gestion, etc. Quand elle est liée aux activités administratives, l'efficacité s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestion.

➤ **La malléabilité opératoire**

La malléabilité opératoire indique la capacité de l'organisation à s'auto changer de manière aussi rapide qu'efficace. Les divers changements sont supposés concerner les procédés d'approvisionnement, de production et de distribution<sup>13</sup>

La nécessité de changement peut se justifier par des variations de la demande ou des actions des concurrents (réduction de prix, chute des parts de marché, succès non prévu d'un nouveau produit, etc.) ou des fournisseurs.

Si l'objectif des activités technico-économiques serait de doter l'organisation d'un certain nombre de qualités lui permettant de s'adapter aux variations externes, il serait évident d'envisager la mise en place d'éléments de souplesse du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire. Par exemple : la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la décision, qui permet de recalculer les programmes de production, d'évaluer les stocks etc., permet de répondre rapidement aux variations de la demande.

La malléabilité opératoire peut se manifester par la flexibilité des activités administratives reposant sur la décentralisation de la décision où l'action se passe, de façon à assurer une réponse rapide. En même temps, la recherche de la cohérence peut conduire à la centralisation des décisions majeures en vue de l'élaboration d'un système d'information global.

➤ **L'adaptabilité stratégique**

L'adaptabilité stratégique se traduit par l'amélioration de l'aptitude de l'entreprise à répondre aux changements concernant la technologie, le produit et le marché. Les progrès techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux posent à l'entreprise des

---

<sup>13</sup> DEBARD M-G, MILLIER R. Op. Cit, P. 188

défis stratégiques. Les firmes seraient amenées à répondre à ces situations en entreprenant des actions concrètes d'adaptation et en opérant des changements dans leurs stratégies (surveiller la concurrence, lancer de nouveaux produits et modifier la technologie établie)<sup>14</sup>

➤ **La flexibilité structurelle**

La flexibilité structurelle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents; car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses<sup>15</sup>

Les activités technico-économiques susceptibles de rendre possible la flexibilité structurelle portent surtout sur la qualité des ressources humaines, les technologies de gestion et la recherche scientifique.

Au niveau des activités administratives, la flexibilité structurelle peut être assurée à travers la mise en place de systèmes administratifs qui permettent de gérer une entreprise diversifiée et d'entreprendre des activités prospectives à long terme.

## **2.2 Les trois dimensions des changements**

D'après Grouard et Meston (1998)<sup>16</sup> trois dimensions principales caractérisent les types de changements : la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

### **2.2.1 La profondeur du changement**

Est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

---

<sup>14</sup>Bédard M-G, Miller R. Op Cit

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup>GROUARD.B , MESTON.F.Op.Cit. P.18-25

Les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

### **2.2.2 La rapidité du changement**

Qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements

### **2.2.3 Le mode d'imposition des changements**

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

## **2.3 Les acteurs du changement**

Devenir un agent du changement, d'action est l'un des défis primordiaux à relever. Les stratégies de changement font appel à la volonté de certains acteurs tels que :

- Les leaders de la haute direction.
- Les opérationnels capables d'assurer les transformations aussi bien du contenu, du processus et de la performance de la stratégie du changement.
- Les cadres supérieurs recrutés à l'externe.

Leaders ou cadres supérieurs, les agents de changement occupent une place et une position clefs et jouent des rôles capitaux.

### 2.3.1 Définition d'un leader

Le leader est celui qui possède un potentiel fort et celui qui peut être soumis à des expériences pour développer ce potentiel. Souvent lié à la compétence, le leadership possède ses propres spécificités. Apparu suite à l'évolution accélérée dans un environnement concurrentiel et volatile, le leadership gère le changement<sup>17</sup>

Selon Benoit « le leader fixe l'objectif à poursuivre et mobilise les acteurs vers le changement<sup>18</sup>

#### ➤ Les tâches d'un leader

- En parallèle de son travail de contrôle, de recrutement et résolution des problèmes, le travail d'un leader consiste donc à produire le changement et de relever les défis afin d'assurer la croissance, la performance et l'apprentissage.
- Le leader est dans l'obligation d'introduire et de communiquer le changement, d'ajuster les valeurs, de modifier les perspectives et d'acquérir de nouvelles habitudes, et pour ce faire, il doit détecter les opportunités et localiser les compétences existantes.

Le leadership n'est pas question de hiérarchie, ainsi une structure peut générer plusieurs leaders qui jouent un rôle dans la création d'une tension dans les esprits. Ces leaders, peuvent occuper trois postes dans l'entreprise

**2.3.2 Les cadres dirigeants ou les leaders de direction** : qui apportent les modifications aux hypothèses et normes, aux pratiques et structures traditionnelles. Ils jouent un rôle pour la création de l'innovation continue, l'apprentissage, la délégation de la décision... Ils deviennent ainsi des mentors, et ils se mettent au service des autres.

**2.3.3 Les leaders opérationnels** : imaginatifs et engagés, ils ont la responsabilité du succès de projets particuliers à travers les tests qu'ils mènent afin de détecter l'impact de nouvelles idées et démarches. Ils peuvent être soit des directeurs soit des enseignants et ils sont munis d'une force et passion pour atteindre les meilleurs résultats.

---

<sup>17</sup>KOTTER John.P « Qu'est-ce que le leadership » cité dans « le leadership ».Harvard Business Review,Ed d'organisation, l'expansion Management Review,juille,1999,P.69

<sup>18</sup>CORDELIER Benoit (2013).-*Changement organisationnel et management par projet :Mobilisation des systèmes d'information*,Ed :l'Harmattan,P 195-196

**2.3.4 Les leaders de réseaux ou les bâtisseurs de communauté** : qui portent la connaissance de l'organisation dans son ensemble. Ils assurent la diffusion des nouvelles pratiques d'apprentissage à l'intérieur de l'entreprise et au travers de la structure en formant des réseaux internes. Leurs forces sont dues essentiellement à leur capacité de mouvement à leur participation dans les alliances et à leur capacité d'aider les leaders opérationnels et les conseiller.

### **2.3.5 Consultant externe**

Il doit posséder une large gamme de qualités et de compétences professionnelles. Son rôle consiste essentiellement à se doter d'une compétence en matière de résolution de problèmes, de grilles comportementales, de styles de management, de techniques décisionnelles, de coaching d'équipes ou de managers. Externe, il est appelé à aider les acteurs à émerger leurs difficultés et à acquérir de nouveaux modes de nouvelles identités et de nouveaux jeux. Il doit aussi<sup>19</sup>

- Avoir la vocation.
- Avoir quatre qualités personnelles indispensables : Objectivité, Intégrité, Caractère, Maîtrise de l'ego.
- Posséder des aptitudes professionnelles nécessaires : analyse et synthèse au service de la résolution des problèmes, la psychologie (le goût et la capacité d'écouter, de comprendre et de convaincre), la communication (mettre en œuvre les capacités relationnelles avec les différents interlocuteurs de l'entreprise), la capacité de travail, le travail en équipe.
- Avoir recours à la formation et l'expérience préalables : favoriser la place aux jeunes, les opportunités de seniors (pour satisfaire leurs besoins en compétences diversifiées, les métiers du conseil intègrent un nombre croissant de profils inclinant vers le senior), avoir un profil bien tempéré (il doit développer son capital de compétences et de qualifications propres à son domaine).

- **Définition d'un acteur du changement**

L'agent de changement est en premier lieu le responsable du changement et celui qui le soutient et le provoque. C'est un individu idéal, précieux, qui se trouve à tous les échelons de

---

<sup>19</sup>Mreiden Alain « Le profit type du consultant », Revue Française de gestion, Vol 28,n°137, Janvier-mars, 2002



la hiérarchie et même à l'extérieur de l'entreprise (consultant externe). Inspiré, dévoué et stimulant ; c'est celui ou celle qui se passionne pour le changement, qui transmet son enthousiasme aux autres et assure des responsabilités majeures dans sa conception et son application<sup>20</sup>

Il existe trois facteurs qui touchent tout acteur du changement <sup>21</sup>

- La capacité, l'envie, la manière de penser, d'agir, de sentir, la capacité de quitter le groupe de référence comme caractéristiques de tout acteur du changement.
  - La lisibilité, la cohérence et la capacité des acteurs comme préalables.
  - Les caractéristiques du système, son homéostasie, ses changements structurels et culturels.
- **Les préalables d'un agent de changement**

La performance et la réussite sont loin d'être liées au sexe mais elles tiennent surtout à un ensemble de préalables communs à tout individu visant à produire et générer le changement. Celui qui est appelé à provoquer le changement doit être visionnaire; il doit se prémunir d'un objectif clair et bien défini pour faciliter la compréhension d'une telle démarche et pouvoir gérer la complexité qui règne<sup>22</sup>

Cette vision doit être significative pour pouvoir la transmettre et la communiquer. Ainsi, cette vision logique peut avoir un sens et peut être partagée par tout individu et ancrée dans la réalité de l'entreprise.

L'agent du changement est appelé pour qu'il devient référence pour toute prise de décision. Il doit miser sur la transparence et ne doit pas faire rétention d'informations sauf nécessité absolue.

Entouré par des personnes ayant l'instinct du futur, il doit leur faire sentir la nécessité du changement en créant la confiance.

---

<sup>20</sup> Heller Robert(1999), « Gérer le changement »,Manager pratique, P.46

<sup>21</sup>Cruellas Philippe, P.115

<sup>22</sup>Bunnis Warren « Devenir un leader des leader », cité par rowangibson dans son ouvrage

Il faut ainsi vérifier lors de la répartition des responsabilités qu'ils respectent la confidentialité. Pour produire le changement, l'individu sera appelé à posséder ces attributs qui lui vont permettre d'accomplir sa mission dans son organisation.

- **Les activités d'un agent de changement**

Les activités d'un agent de changement diffèrent de celles d'un manager. En effet, la tâche d'un agent de changement est loin d'être liée à la création de structure organisationnelle, au recrutement, à la délégation des responsabilités et au contrôle. Elle consiste à assurer certaines aptitudes qui lui sont propres.

Il doit formuler sa vision en fonction des attentes des membres de l'organisation en valorisant l'apport de chacun pour la concrétisation de cette vision ce qui leur offre une satisfaction et sera une source d'inspirations. L'estime de soi renforce l'implication et l'adhésion au projet de changement. En effet, gérer le changement dans un environnement complexe demande de mobiliser l'initiative d'une multitude de personnes, sans quoi, ça ne peut marcher. Ceci sera d'autant souligné par le recours à des réseaux informels pour répondre aux besoins de coordination et de changement, résoudre les conflits et assurer un processus d'échange.

Donc le rôle principal d'un agent de changement reste donc à moderniser la vision dans le temps et de l'adapter à l'évolution de la conjoncture. Il doit décider du temps et des moyens à consacrer où la portée de l'évènement sera soulignée par son comportement, faire preuve de clarté et d'autorité et soutenir les efforts nécessaires. Il doit être conscient, que là où il sera, il fera l'objet de critiques inévitables.

**Section 3 : Types, facteurs et processus du changement.****3.1 Les typologies des changements**

Pour définir les différents types du changement AUTISSIER et MOUTOT<sup>23</sup> partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par des transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).

Lorsque impartit pour la réalisation d'un changement est représenté par la notion de 'rythme'. le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif.

Dans le changement progressif, les dispositifs de transformation prévoient des évolutions par phase avec des transitions entre les anciennes pratiques et les nouvelles. Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement (Tableau N°02)

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

---

<sup>23</sup> AUTISSIER D , MOUTOT.J-M, Op.Cit, P.91-95

Tableau N°02 : Typologie du changement

<b>Progressif</b>	<b>Changement prescrit</b> Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, Technologique, etc)	<b>Changement construit</b> évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise
<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b> Solution à un dysfonctionnement	<b>Changement adaptatif</b> Transformation des pratiques et de l'organisation
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

**Source** : AUTISSIER.D , MOUTOT.J-M,(2003).-*Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*-Paris :Ed, DUNOD,P.93.

### 3.1.1 Le changement prescrit : imposé et progressif

Les facteurs de ce type de changement sont, en général, de nature externe. Leurs origines sont, bien souvent, légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non observation des réglementations. Leur rythme de mise en œuvre est progressif, car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

### 3.1.2 Le changement de crise : imposé et brutal

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et externes, ils sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévus qui bloquent tout ou partie du fonctionnement de l'organisation et dont les

conséquences sont préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident, etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

### **3.1.3 Le changement construit : volontaire et progressif**

Les changements imposés sont plus facile à « vendre » que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est extérieure, et pour les changements volontaires, leur origine relève de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées.

Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter.

### **3.1.4 Le changement adaptatif : volontaire et brutal**

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme.

## **3.2 Les facteurs du changement**

Aujourd'hui, les organisations, vivent de nombreux changements. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique.

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine de changements dans une entreprise, ils résultent des forces externes qui ne sont pas sous contrôles des gestionnaires ou des forces internes relatives aux situations qui se manifestent dans l'entreprise.

### 3.2.1 Les facteurs externes

#### a. Les facteurs de changement externe selon B. GROUARD et F. MESTON<sup>24</sup>

les causes externes du changement organisationnel sont :

- Le marché ;
- La concurrence,
- Les innovations technologiques,
- L'évolution de la législation et de la réglementation,
- Les modifications de l'actionnariat,
- L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

##### ➤ **Le marché**

Les acheteurs actuels et potentiels influent, fortement sur les entreprises. Celles-ci doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché sous peine de voir les acheteurs se détourner d'elles. Les évolutions du marché les contraignent à s'adapter. Ces évolutions, qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leurs prix ou sur la manière dont ils sont distribués, ou sur leur niveau de qualité, que l'entreprise ne peut atteindre qu'avec des changements importants dans l'entreprise elle-même.

##### ➤ **La concurrence**

La concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent mettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

---

<sup>24</sup> GROUARD B , MESTON F. Op.cit. P.90

➤ **L'innovation technologique**

C'est une cause de changement ayant une grande importance. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations technologiques forcent les entreprises à changer

➤ **La modification de l'actionnariat**

C'est une cause de changement qui peut déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité, crée en général des bouleversements importants.

➤ **L'évolution de la législation et de la réglementation**

Peut amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, en créant ou en supprimant des avantages fiscaux pour les acheteurs. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

➤ **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser**

Les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalés de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle.

**b. les facteurs de changement externe selon RONDEAU<sup>25</sup>**

Il parle de quatre facteurs qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

---

<sup>25</sup>RONDEAU,Alain,(1999),Transformer l'organisation :comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail,Paris ,Ed:gestion ,revue de la Gestion ,Automne,Vol,24,P13

➤ **Les changements économiques**

Ces changements sont associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui force les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation.

➤ **Les changements politiques**

En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'Etat ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques telles que les fusions.

➤ **Les changements technologiques**

Les changements technologiques modifient, souvent, la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles méthodes de travail tel que le télétravail à distance.

➤ **Les changements sociaux**

L'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies contribue à la transformation des organisations.

### **3.2.2 Les facteurs internes**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Les facteurs internes sont liés aux membres de l'organisation qui coopèrent avec les réalisateurs des produits, aux partages des tâches et aux responsabilités professionnelles et hiérarchiques.

**GROUARD et MESTON**<sup>26</sup> ont identifié deux facteurs internes, le premier est le développement de l'entreprise et sa croissance, le seconde est la vision du dirigeant.

#### **a. Le développement de l'entreprise et sa croissance**

L'argumentation de l'activité crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. La croissance de l'entreprise

---

<sup>26</sup> GROUARD , MESTON Op.cit. P.17-18



exige de la repenser entièrement, de la transformer profondément au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.

#### **b. La vision des dirigeants**

C'est une cause de changement d'autant plus importante qu'elle est souvent, à l'origine du changement. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

**3.3 Le processus de changement** Nous aborderons ci-dessous les deux processus en vogue à savoir : le modèle de Lewin et le modèle de collerette et all.

##### **3.3.1 Le modèle de Lewin**

La contribution de Kurt Lewin (1958)<sup>27</sup> sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Selon ce modèle le processus de changement est divisé en trois étapes:

Le dégel ou la dé cristallisation.

La transition.

Le regel ou la recristallisation.

**a. Le dégel ou la dé cristallisation** constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable

**b. La transition** correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

---

<sup>27</sup>KURT Lewin,(1951), Field theory in social science,New York : Harper and Row, P.346

- c. **Le regel ou la recristallisation** est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

**3.3.2 Le modèle de Collerette [et al], 1997**, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes.

Le modèle proposé par Collerette [et al]<sup>28</sup> est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation».

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'annonce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. A ce moment là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

---

<sup>28</sup>Collerette Pierre, Gilles Delisle, Richard Perro. (1997).-*Le changement organisationnel: Théorie et pratique*.-Presse de l'Université du Québec,P.173

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin.

Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. Ces auteurs parlent de deux types d'intégration à savoir l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique

**Conclusion**

Les entreprises sont confrontées en permanence à la nécessité du changement

Dans ce premier chapitre nous avons présenté le changement organisationnel par une diversité des définitions qui englobe plusieurs éléments, qui sont parfois complémentaire, comme on a vu les multiples objectifs du changement, qui cible toujours des besoins d'amélioration.

Nous avons constaté que le changement organisationnel implique trois dimensions à savoir la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

Nous avons vu aussi des différents facteurs qui responsable du changement organisationnel, on trouve les leaders, les opérationnels, et les cadres supérieurs recruter à l'externe.

Afin de mieux comprendre le changement organisationnel nous avons expliqué d'une part les différents types du changement organisationnel, ainsi que les facteurs déclencheurs du changement à savoir les facteurs internes et externes, d'une autre nous avons expliqué le processus du changement qui est divisé en trois étapes, la décristallisation, la transition et la recristallisation.

Cependant le changement est souvent surferont à un certain nombre de résistance qu'il survient de gérer (conduire). C'est ce qui fera l'objet du deuxième chapitre.

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

### **Introduction**

L'organisation est définie comme un système social, a donc une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie. Le phénomène de la résistance au changement s'inscrit dans cette réaction naturelle d'un système social qui tente de maintenir son état antérieur et de se protéger des nouvelles forces qui menacent sa stabilité.

Ainsi, la résistance est une attitude naturelle, dictée par la nature de l'homme qui préfère des environnements certains, plus stables et plus prédictibles. Ce qui le pousse à éviter les risques et à privilégier la continuité

La conduite du changement est en jonction avec le projet du changement, qu'il doit être piloté et accompagné tout au long de son déploiement.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'exposer la notion de résistance au changement organisationnel et les différents facteurs qui expliquent le comportement des acteurs face au changement.

Pour cela, nous avons choisis de structurer, et de développer ce chapitre intitulé «résistance et conduite au changement » en trois sections, la première traite des généralités sur la résistance, la deuxième, présente les formes, les acteurs, et les phases de résistance, et la dernière traite de la conduite au changement.

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel

La résistance est phénomène souvent exprimé lors des changements organisationnels, elle est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement.

#### 1.1 Définitions de la résistance au changement

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot 'resistere' : 'sistere' signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

Quelques auteurs autour du concept de résistance au changement:

**Selon Kurt Lewin** « *la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes du groupe, elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt* »<sup>1</sup>

**Selon Collerette et Delisle 1997**<sup>2</sup> c'est « *l'expression implicite ou explicite des réactions de défenses à l'endroit de l'intention de changement* ».

**Bareil et Savoie en 1999** complètent cette définition « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou des forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à la l'acquisition de nouvelles*

---

<sup>1</sup>LEWIN K, « Frontiers in group dynamics », Human Relations, 1947, Vol1, n°2

<sup>2</sup>COLLERETTE Pierre et al, Op.Cit.P.102

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

*compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent les idées de changement »<sup>3</sup>*

Face à une situation de changement ce concept de résistance est la manifestation d'un mécanisme de protection et de défense des individus qu'ils manifestent par un comportement faisant obstacle au changement. Selon Bareil et Savoie, on retrouve ces manifestations « *sous forme actives et passives, individuelles et collectives* »<sup>4</sup>

*« Tous les groupes de travailleurs résisteraient au changement : les employés, les groupes de personnels, le personnel clinique dans les hôpitaux, les gestionnaires, la direction... »<sup>5</sup>*

**Quant à Morin, E 1996** les résistances sont « *des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots à des forces restrictives* »<sup>6</sup>

La résistance des travailleurs a été selon COCH et FRENCH « *le résultat de frustrations individuelles et de réactions collectives liées à des effets de groupe* »<sup>7</sup>

La résistance a une connotation négative à l'égard du changement. Les résistances interviennent à tous les niveaux de l'entreprise, de l'agent d'entretien, aux décideurs qui ne sont pas toujours convaincus de la pertinence à changer.

---

<sup>3</sup>BAREIL,Céline et SAVOIE,André,(1999).-Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.-Montréal ,Ed Gestion –revue international de gestion,vol,24,n°33,P.151

<sup>4</sup> BAREIL C , SAVOIE A ,Op.Cit. P.151

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> MORIN, E. M (1996).-*Psychologies au travail*-.Montréal, Ed :Gaëtan Morin, P.535

<sup>7</sup>COCH,L.FRENCH ,J.R.P,« Overcomingresistance to change » ,Humun Relations, Vol1,n°4,1948

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

### **1.2 Les origines de la résistance au changement**

Collerette [et al]<sup>8</sup> regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement.

#### **1.2.1 Les résistances reliées à l'individu**

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

---

<sup>8</sup> COLLERETTE et Al Op.Cit P.173



## **Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel**

---

### **1.2.2 Les résistances reliées au système social**

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

### **1.2.3 Les résistances reliées au mode d'introduction du changement**

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet de changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston 1998)<sup>9</sup>

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

### **1.3 Les conséquences de la résistance**

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation.

La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire, la résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement, soit un mi-succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîne une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même

---

<sup>9</sup>Grouard Benoit, Meston Francis. (1998).- *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*.- Dunod, P.336

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Par sa part, le destinataire résistent éprouve du stress. IL est moins satisfait et offre un rendement inférieur. IL est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression ;

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'un point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> HAFSI T , C DEMERS.(1997).-*Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations*.-Montréal, Éditions Transcontinental, P.322

## Section 2 : Les formes, les acteurs et les phases des résistances

### 2.1 Les formes de résistance au changement

**Carton**<sup>11</sup> a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

#### 2.1.1 L'inertie

Est une absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

#### 2.1.2 L'argumentation

Permet de verbaliser les questionnements des acteurs. Elle permet de rentrer dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement, puis orienter le déroulement du changement, l'intégration du changement est facilitée par une négociation sur le fond et la forme du changement qui va permettre aux acteurs qui négocient d'essayer de rapprocher leur réalité de celle proposée par le projet de changement.

#### 2.1.3 La révolte

Est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation qui n'a pas permis de faire correspondre la réalité perçue par les acteurs avant le changement par celle proposée par le projet. Il existe deux formes de révolte. La première, la menace tactique, relève pratiquement de l'argumentation. Elle essaie d'investir les relations asymétriques dans le procès de communication en créant de nouveaux enjeux, des conséquences négatives pour le projet (démission, grève). La seconde, la menace stratégique, tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques. L'acteur résistant au changement cherche à influencer négativement la représentation que se fait l'acteur promoteur du changement.

---

<sup>11</sup> CARTON G.D. (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris :Anact,P.51

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### 2.1.4 Le sabotage

Se traduit par une soumission apparente et une révolte masquée visant à faire échouer le processus. Le sabotage est une méthode de résistance plus sournoise que la révolte. Le saboteur à discréditer le promoteur du changement en faisant apparaître des incohérences dans le projet.

## 2.2 Les acteurs proactifs, passifs et opposants

D'après **AUTISSIER et MOUTOT**<sup>12</sup> l'être humain à naturellement une tendance à craindre le changement et à user de stratégie d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est à relativiser en fonction du type d'acteurs. Dans un projet de changement nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

**2.2.1 Les décideurs** : ce sont les personnes qui prennent la décision de changement et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la relation du changement.

**2.2.2 L'équipe projet** : c'est une équipe constitué par le responsable de projet du changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.

**2.2.3 Les utilisateurs/bénéficiaires** : elle comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Les lieux de résistance ne sont pas, a priori, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement, les décideurs au regard de leur responsabilité politique et l'équipe projet par rapport à ses compétences. Elle se retrouve généralement chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à le promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existences.

Parmi les utilisateurs, on distingue généralement trois comportements types<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>AUTISSIER D. J M.MOUTOT. (2003).-*Pratiques de la conduite du changement :Comment passer du discours à l'action.*- Paris: Ed,Dunod, P.109-113

<sup>13</sup> Idem p. 109-113

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### a. Les acteurs proactifs

Ce sont les personnes favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau, aussi cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet.

### b. Les acteurs passifs

Ils ne sont pas ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et ils peuvent développer une forte inertie. Lorsqu'on les interroge ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. Ils ne s'opposent pas directement mais peuvent le remettre en cause en ne lui donnant les moyens de réussir.

### c. Les acteurs opposants

Ils avancent des arguments contre et s'affichent ouvertement comme opposants au changement. Les raisons de leur opposition sont multiples. Ils peuvent craindre pour leur zone de pouvoir et leur savoir-faire. Cela peut se justifier par un conflit de personne ou de position. Ils peuvent fortement nuire au développement du projet.

## 2.3 La grille DRAS (Discours, routines, actions, symboles)

La grille DRAS est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations de différents lieux <sup>14</sup>

### 2.3.1 Discours

Le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications, pour les actions de conduite du changement, sur les cibles et la nature des messages à passer.

---

<sup>14</sup>AUTISSIER D, MOUTOT J-M Op.Cit. P.115-118

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### 2.3.2 Routines

Il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.

### 2.3.3 Actions

Elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit souvent d'actions sur les ressources, de reroutage (mise en place d'un projet concurrent), de discrédit ou encore d'inertie.

### 2.3.4 Symboles

C'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins. Cette analyse permet de déterminer les cibles du changement, c'est à dire des groupes d'acteurs qui développent un comportement similaire.

## 2.4 Les phases de la résistance au changement

Selon BARIEL et SAVOIE<sup>15</sup> la théorie des phases de préoccupation considère la transition dans le changement comme une chronologie de préoccupations décrites en situation opérationnelles ordonnées selon une séquence évolutive son objectifs est d'analyser ces forces motrices vives appelées « préoccupation »

Ces préoccupations font face aux changements qui surviennent avant les résistances; les préoccupations sont des inquiétudes, des angoisses, des soucis. Une préoccupation a la caractéristique d'être atemporelle, c'est en agissant directement sur les préoccupations que l'on peut éviter ou réduire les comportements de résistance. Lorsque l'individu a des préoccupations, il se situe dans une zone d'inconfort, car son travail et son quotidien s'en trouvent perturbés. Il a présenté une théorie des phases de préoccupations vécues par l'individu, pour décrire et expliquer leurs réactions dans un changement.

Lors d'un changement organisationnel, les destinataires traversent sept phases de préoccupations. Un destinataire est une personne qui est touchée de près ou de loin par un

---

<sup>15</sup>BARIEL Céline, SAVOIS André.(1999).-*Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*.- Montréal revue international de gestion Pp 150-167

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

changement organisationnel. Les préoccupations peuvent varier en leur intensité et un destinataire peut avancer ou reculer d'une phase à l'autre.

### **Phase 1 : Aucune préoccupation :**

Durant cette phase, le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait comme si de rien n'était. Il demeure indifférent au changement organisationnel, son expression courante est: «ça ne me concerne pas; y'a rien là».

### **Phase 2 : préoccupation centrées sur le destinataire :**

Dans cette phase le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement et sur les conséquences de ce dernier sur son rôle, ses responsabilités, son statut et son pouvoir décisionnel. Il a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend, et se questionne sur sa place dans l'organisation, son expression courante est: «Qu'est-ce qui va m'arriver?»

### **Phase 3 : Préoccupation centrées sur l'organisation :**

Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable.

L'expression courante: «Est-ce que le changement est là pour durer?»

### **Phase 4 : Préoccupation centrées sur le changement :**

Le destinataire quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement : de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il, etc.

L'expression courante: «Pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste?»

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

### **Phase 5 : Préoccupation centrées sur l'expérimentation :**

Le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il se dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation. Son expression courante: «Est-ce que je vais être capable de...?»

### **Phase 6 : Préoccupation centrées sur la collaboration :**

Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement.

L'expression courante: «Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse...»

### **Phase 7 : Préoccupation centrées sur l'amélioration continue :**

Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

L'expression courante: «Essayons ceci...» ou «Et si on faisait cela...»



## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### Section 3 : La conduite du changement organisationnel

La conduite du changement est appelée accompagnement du changement. Elle vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme pilotage de l'innovation.

La conduite de changement revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Il s'agit de résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils. Il faut aussi accompagner le projet d'organisation au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets.

#### 3.1 Définitions de la conduite du changement

La conduite du changement, c'est l'ensemble des méthodes, des techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés. Le terme de conduite du changement est apparu dans les années 90.

Selon AUTISSIER et MOUTOT « *la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relations avec l'organisation* » encore « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesurer les résultats de ces mêmes leviers* »<sup>16</sup>

Selon les mêmes auteurs « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* »<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> AUTISSIER, MOUTOT . Op. Cit. P.97

<sup>17</sup>Idem

## **Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel**

---

### **3.2 Les actions de la conduite du changement**

Pour répondre aux objectifs du projet que soit compris, accepté et utilisé par les différents acteurs, la conduite du changement déploie trois types d'action qui sont les suivantes<sup>18</sup> :

#### **3.2.1 Le diagnostic**

Cette étape consiste à définir les frontières du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'état de réceptivité de l'organisation.

Ce diagnostic sert à qualifier le type de conduite du changement optimal en fonction du changement à gérer. Ce travail est souvent oublié parce qu'il y a confusion entre la conception des projets et le diagnostic de conduite du changement. Cet oubli résulte du fait que les pratiques de conduite du changement privilégient la mise en œuvre d'actions de formation, de communication et d'accompagnement standardisées de manière plus ou moins coordonnée sans prendre le temps de diagnostiquer le contexte dans lequel se réalise le projet.

#### **3.2.2 Le déploiement des leviers**

Les leviers tels que la formation, la communication et l'accompagnement sont déployés sur tout ou partie de l'organisation en fonction des besoins du projet et des caractéristiques des populations concernées qui vont porter le changement dans l'entreprise.

#### **3.2.3 Le pilotage**

Les actions de conduite du changement de la phase précédente doivent servir le projet et son assimilation dans le cadre du triptyque « compréhension, acceptation et utilisation ». Dans beaucoup de projets, les actions de conduite du changement sont uniquement pilotées en terme de coût dans une logique budgétaire et rarement dans en fonction des résultats obtenus.

Ce triptyque se matérialise par la production d'un tableau de bord qui contient des indicateurs qui ont un double objectif : le premier est de s'assurer de la qualité des résultats des actions de conduite du changement. Le deuxième est de savoir quel est le degré de compréhension, d'acceptation et d'utilisation du projet en cours de déploiement.

---

<sup>18</sup> AUTISSIER , MOUTOT Op.Cit P.98-99

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### 3.3 Les leviers de la conduite du changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT<sup>19</sup> trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement, pour mettre en œuvre le changement dans les organisations.

#### 3.3.1 La communication

Le phénomène de la construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et au moyen de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement mais également le conduire en communiquant sur le chantier que chaque groupe d'acteurs doit mener pour réussir<sup>20</sup>

Selon AUTISSIER et MOUTOT<sup>21</sup> cette relation de communication est caractérisée par les éléments suivants :

La communication met en présence de manière virtuelle soit internet ou physique soit rencontre deux ou plusieurs personnes. Plus le nombre de personne est important, plus le processus de communication est complexe car il doit tenir compte des éléments d'appréciation de chacun qui peuvent se faire entre les personnes.

La finalité d'une communication doit être précisée au préalable. Lorsque les gens sont convoqués à une réunion pour laquelle ils ne connaissent ni le thème et sa justification, ils risquent de la remettre en cause ou de lui attribuer un sens qui n'était pas celui voulu initialement.

La communication nécessite la mobilisation d'un langage parlé ou écrit, etc. , et parfois d'un support papier, vidé, etc. Le support est important car il opère une traçabilité de l'information. Un individu s'exprime par son comportement donc par la relation qui s'établit entre lui et les autres.

Le processus de conduite du changement utilise pour leur besoin différents outils de communication à savoir : La documentation, les affiches, dépliants et plaquettes, sites web et forums et les conférences.

---

<sup>19</sup> AUTISSIER , MOUTOT Op.Cit P.123-139

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Idem

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### 3.3.2 La formation

D'après AUTISSIER et MOUTOT<sup>22</sup> la formation est considéré l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits...etc.

Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique.

Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit intégrer une dimension formation par laquelle les acteurs se verront dispenser les connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur est confiée.

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues et des connaissances réelles. Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent de par leur formation et expérience. L'obtention des écarts peut se faire en collaboration avec le service des ressources humaine et/ou par l'envoi de questionnaires d'évaluation à un échantillon représentatif d'utilisateurs.

Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu sont :

- ✓ **Le niveau conceptuel**: développe des références théorique en réponse à des questions « pourquoi » et qu'est-ce ».
- ✓ **Le niveau méthodologique** : est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques directement applicables à des questions du type « comment » .
- ✓ **Le niveau fonctionnel** : correspond à la transmission de savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil informatique ou de normes.

Les formations peuvent être dédiées à la l'un de ces trois niveaux ou bien les traiter simultanément. Ce repérage permet de définir des attentes en manière de contenu pour ensuite s'intéresser au support.

Les formations peuvent être déployées par un processus classique en présentiel, c'est-à-dire réunissant dans une salle formateurs et stagiaires pour une durée définie ou bien par des

---

<sup>22</sup>AUTISSIER.D , MOUTOT.J-M .Op.Cit.P.132-139

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

dispositifs e-Learning qui est une formation à distance, e-formation ou bien encore formation on line, qui peut se définir de la manière suivante : une pédagogie non présentielle sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur. Par une organisation en séquences mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son<sup>23</sup>

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis.

Le principal avantage du e-Learning est de permettre à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques.

La souplesse du système permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité, quasiment au quotidien.

La formation a pendant longtemps été la seule action d'accompagnement, notamment dans les grands projets de système d'information, parce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en terme de personnes concerné à sa réalisation.

Pour une bonne intégration de la formation dans le quotidien de l'entreprise, il est indispensable que celle-ci soit réalisée en relation avec les ressources humaines.

### **3.3.3 L'accompagnement**

C'est l'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective<sup>24</sup>

L'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante sur tout ou partie des populations sur lesquelles porte le changement : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre ou mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.

---

<sup>23</sup> AUTISSIER D , MOUTOT J M. Op.Cit . P.135-138

<sup>24</sup> Idem P.139-151

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

---

### A. Traitement des impacts

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par différence avec un point de départ, on établit les écarts et le plan d'action qui commence par la cible du changement, l'impact ou l'écart, l'existant et le plan d'action.

### B. Le coaching

L'action d'accompagnement peut être plus individualisée et davantage portée sur la manière dont les acteurs locaux mettent en œuvre le changement. Le coaching ne s'adresse pas à des groupes mais à des individus pris isolément.

Le coaching est une pratique managériale très répandue qui consiste à ce qu'un manager explique, par le concours coach, la manière dont il manage son entreprise, son service ou bien son équipe<sup>25</sup>

L'objectif du coaching, dans la conduite du changement est de permettre à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions du changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration au niveau :

- ✓ **De la décision du changement** : qui s'intéresse aux manières par lesquelles un manager prend la décision de déclencher un changement.
- ✓ **De la réalisation du changement** : porte sur les modalités de réalisation du changement, qui se base sur trois leviers du changement à savoir la communication, la formation et l'accompagnement.
- ✓ **De l'exploitation du changement** : qui s'intéresse aux facteurs clés de succès d'une action de changement, à la considération de l'action de changement comme une connaissance acquise qu'il est important de formaliser pour une exploitation future, et enfin aux managers qui formalisent verbalement par écrit leur compétence qui leur ont manqué.

### C. La création des outils de gestion

Lors d'un changement, il faut mobiliser deux dispositifs qui sont l'étude d'impacts et le coaching. Ces deux outils se justifient si les gens acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, ces deux actions n'auront aucun résultat car l'objet qu'elles

---

<sup>25</sup> AUTISSIER, MOUTOT Op.Cit.P.146-151

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

traitement n'est pas valide pour les personnes auprès desquelles ces dispositifs sont déployés. Dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction du changement qu'à justifier ce dernier et démontrer son utilité<sup>26</sup>

Il faut que les acteurs aient un niveau minimum d'acceptation pour que le projet ait une chance de réussite. Lorsqu'une personne affirme une opposition il y a plusieurs manières pour l'amener à changer d'avis.

La première consiste à nier son point de vue et à passer outre en lui affirmant qu'elle se trompe.

La deuxième consiste à amener la personne à expliciter ses arguments pour démontrer leur fragilité ou leur inexactitude.

La troisième va consister à ce que la personne prenne conscience par elle-même des limites de ces affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé.

La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.

### **3.4 Les styles de conduite du changement**

AUTISSIER et MOUTOT distinguent quatre styles de conduite du changement<sup>27</sup>

#### **3.4.1 Education/Communication**

L'objectif de ce style de conduite de changement est de créer des actions qui visent à informer et éduquer une population cible en fonction d'un message qu'elle a à appliquer ou à faire appliquer. Ce style est indiqué, particulièrement lorsque le principe obstacle au changement est le manque d'information et qu'il faut, de manière rapide, faire passer un message sur une population très large. Le contenu du message peut être discrédité par un événement imprévu. Comme par exemple, le département système d'information lance une communication sur ce thème, « soyer de bons utilisateurs », et au même moment l'accès des ordinateurs au réseau interrompu.

---

<sup>26</sup> AUTISSIER, MOUTOT Op.Cit P.149-151

<sup>27</sup> Idem, P.101

### **3.4.2 Collaboration/Participation**

La collaboration revient à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la définition de plans d'action. Ce style de conduite de changement permet d'accentuer l'appropriation des décisions et des processus de changement et de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation.

L'outil principal de cette démarche est l'atelier ? qui correspond à un groupe de personnes qui se réunissent régulièrement pour échanger de manières directives sur un thème afin de prendre des décisions, après la phase d'un brainstorming.

Ce style est très participatif, c'est pourquoi il risque de ne pas produire les résultats escomptés, du fait du grand nombre de participants, dépendants leurs intérêts personnels.

### **3.4.3 Intervention**

Ce style préconise qu'il faut répondre à une contrainte dans les délais tout en permettant aux acteurs de s'exprimer sur la meilleur façon de construire cette réponse.

Dans ce cas, la conduite du changement est prise en charge par une équipe qui organise de moments au cours des quels les différents personnes concernées donnent leurs avis et émettent des idées quant à la manière de déployer la solution envisagée.

Certaines étapes de processus de changement, comme la proposition d'idées nouvelles et la réalisation de scénarios, analyse d'impact peuvent être délégués auprès des groupes ou d'équipes dédiées. Ces groupes n'ont pas la responsabilité de l'ensemble du processus de changement, mais leur contribution est clairement identifiée. L'autorité chargée de l'intégration du processus assure l'avancé et la cohérence de tous les groupes.

Cette démarche nécessite l'intervention de nombreux acteurs pour des taches qui ne relèvent, en générale, pas de leur quotidien, ce qui fait que le principal avantage de ce style de conduite du changement est qu'il assure l'implication des membres de l'organisation.



## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

### **3.4.4 Direction/Coercition**

La direction, la coercition est un style de la conduite de changement qui intervient en situation de crise, où le changement survient d'une manière imprévue sans préparation et s'impose de la gravité du problème soulevé et qui peut remettre en cause la pérennité de l'organisation.

L'action de changement va consister donc, à diagnostiquer la situation et trouver rapidement une solution. Il est préférable de centraliser les responsables et limiter les échanges, ainsi que de prendre en considération les avis des acteurs compétant afin de connaître les origines du dysfonctionnement.

Ce style de conduite de changement suppose le retour à l'autorité d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la solution et la manière de la déployer. C'est le cas d'une configuration où un chef de projet prend le leadership et suit toutes les actions en veillant à la réussite de ces dernières.

La direction peut déboucher sur la coercition qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle. Il s'agit d'une utilisation explicite du pouvoir qui peut s'avère nécessaire lorsque l'organisation n'arrive pas à trouver une solution par ses dispositifs de co-participation et co-décision.

Ce mode de fonctionnement ne dure que le temps de la résolution de la crise pour revenir ensuite à des méthodes plus participatives.

## Chapitre II Résistance et conduite du changement organisationnel

### **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre on a étudié le phénomène de la résistance au changement organisationnel, qui est concéderei comme attitude naturelle et courante.

La mise en œuvre d'un changement peut aboutir à des résistances de la part des personnes étant donné qu'il peut être perçu par ces derniers comme étant une menace du fait de la confrontation avec l'inconnu et de la part des habitudes qu'il occasionne.

Dans ce deuxième chapitre on a pu armer le phénomène de la résistance au changement organisationnel qui est concéderei comme attitude naturelle et courante au sein des organisations, comme on n'a pu voir les origines de ses résistances à savoir les origines individuelles, collectives et organisationnel qui sont les causes déclencheur de ce phénomène.

Comme chaque phénomène, les résistances influencent les résultats des changements organisationnel, en effet cette dernière à des multiples conséquences comme on la déjà expliqué dans ce chapitre.

Nous avons aussi pu voire différents acteurs de ces résistances à savoir le dirigeant, chef d'équipe et les utilisateurs ou on a pu distinguer les différents comportements de ces derniers face au changement, la ou on trouve les proactifs, les passifs et les opposants.

Nous avons pu voir aussi les formes de la résistance au changement, ainsi que les phases de cette dernière, dans le but de faire face aux changements qui surviennent avant les résistances.

Afin de compléter ce chapitre nous avons expliqué la conduite du changement organisationnel qu'est un dispositif managérial qui permet l'introduction des changements dans les organisations, comme en n'a vu les différents actions de cette conduite au changement à savoir le diagnostic, les déploiements des leviers et le pilotage.

Nous avons montré que la conduite au changement s'appuie sur trois leviers du changement, suivant, la communication, la formation et l'accompagnement dans le but d'atténuer les résistances au changement organisationnel.

Enfin on a constaté que la conduite du changement peut prendre différents styles, tels que l'éducation, communication, participation, coercition et intervention.

**Introduction**

Les chapitres précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et la résistance à celui-ci, ainsi que la conduite de ces résistances dans l'organisation.

Concernant ce troisième chapitre, il est divisé en trois sections. La première nous permettra de présenter l'organisme d'accueil SPA DANONE ainsi que la méthodologie de la recherche suivie, la deuxième concernera l'analyse des résultats obtenus, et la troisième sera dédiée à la discussion de ces résultats.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche suivie**

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise SPA DANONE , ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée pour réaliser notre travail.

### **1.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1.1.1 Historique**

##### **A. Groupe DANONE**

Les origines du groupe DANONE (ci-après également le groupe ou DANONE) remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasseries Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisèrent un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers et les pâtes. En fusionnant, ils deviennent le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie. DANONE devient le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales Biscuits de Nabisco Inc. au Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes. BSN a acquis Volvic en France, ce qui lui a permis de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également la société.

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaires. Le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie, au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

## **B. LAITERIE DJURDJURA**

Limitée à la fabrication de produits laitiers, DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout en bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité, le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise. Avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermoformeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe à cœur veillant rien d'impossible, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence par l'acquisition de deux (02) conditionneuses de 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressée et camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

### **C. Partenariat DANONE- DJURDJURA ALGERIE SPA**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais Groupe DANONE a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

L'année 2002 est consacrée à la rénovation du site d'Akbou ainsi la mise en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

#### **1.1.2 Situation géographique**

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle TAHARCHT véritable carrefour économique de Bejaia, constituée de quelques 50 unités de productions agroalimentaires, elle est en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A60 Km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie, dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant diverses destinations (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi en Belgique).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.

- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tels que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

### **1.1.3 Identification de l'entreprise (DDA)**

#### **A. DENOMINATION SOCIALE**

##### **❖ Avant le partenariat**

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA.

##### **❖ Après le partenariat**

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA.

#### **B. Le siège social**

##### **❖ Avant le partenariat**

- Le Groupe DANONE : le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie DJURDJURA : le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia, Algérie.

##### **❖ Après le partenariat**

- Le siège social de la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

### **C. Forme juridique**

#### **❖ Avant le partenariat**

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a propagé la durée de société au 13 décembre 2040.
- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constitué selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

#### **❖ Après le partenariat**

- Société par actions au capital de 2 700 000 000,00 DA
- Responsables actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Général), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

### **D. Danone actuellement**

- En 2006 exactement, au mois de juillet DANONE DJURDJURA est devenu SPA DANONE avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

### **E. La production et les différents produits**

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel
- Seven bénéfices



- Bioactivia aromatisé
- Bioactivia aux fruits
- Crème dessert (DANETTE)
- Yaourt fruité (fruits)
- Yaourt à boire (Dan'up)
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

## 1.2 Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre de recherche, nous avons effectué un stage pratique d'un mois au sein de l'entreprise SPA DANONE, avec une fréquence de visites d'une fois par semaine.

Cette période nous a permis d'effectuer des séances d'entretien et distribuer des questionnaires aux cadres et aux agents de maîtrise. Concernant les services dans lesquels nous avons effectué notre stage sont : commercial, approvisionnements, recherche et développement, GRH et production.

La collecte des informations s'est faite de la manière suivante:

- Des entretiens avec différents responsables (à savoir 3 responsables) pour cerner et approfondir certains aspects de notre recherche.
- Des questionnaires, remplis par les cadres et les agents de maîtrise, pour nous aider à confirmer nos hypothèses ou les infirmer.

### 1.2.1 L'entretien

Son objectif est de vérifier l'existence des résistances aux changements et les pratiques de gestion au sein de la SPA DANONE afin de les surmonter.

Ce guide d'entretien comporte 13 questions ouvertes de type semi directif destinés pour trois responsables à savoir (DRH, responsable R et D et responsable projet et processus ) dans le but de compléter les réponses des répondants du questionnaire.

### 1.2.2 Le questionnaire

Pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses, la technique utilisée est le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps court
- Possibilités d'obtenir d'un maximum d'information

Dans le but d'avoir un maximum d'information sur le changement qui a généré des résistances des employés, sous différentes formes, au sein de l'entreprise SPA DANONE, le questionnaire qui été élaboré se compose de 16 questions à savoir des questions fermés et semi fermés, subdivisé en trois parties, comme suit:

Partie 1 : concerne l'identification du répondant tels que le sexe, l'âge...

Partie 2 : concerne l'introduction du changement au sein de la SPA DANONE.

Partie 3 : concerne la résistance des employés face au changement.

Sachons que nous devons toucher un échantillon de 10% du nombre total des salariés, néanmoins l'importance de l'effectif qui constitue l'ensemble des salariés, cadres et ouvrier nécessite un temps plus conséquent. Ainsi nous n'avons pu faire parvenir qu'une soixantaine de questionnaires au près des salariés et malheureusement seuls 25 questionnaires remplis nous ont été restitués.

Comme nous nous sommes basés sur le logiciel SPSS et Excel pour introduire les principales indications contenues dans les réponses obtenues par les questionnaires afin de les traiter.

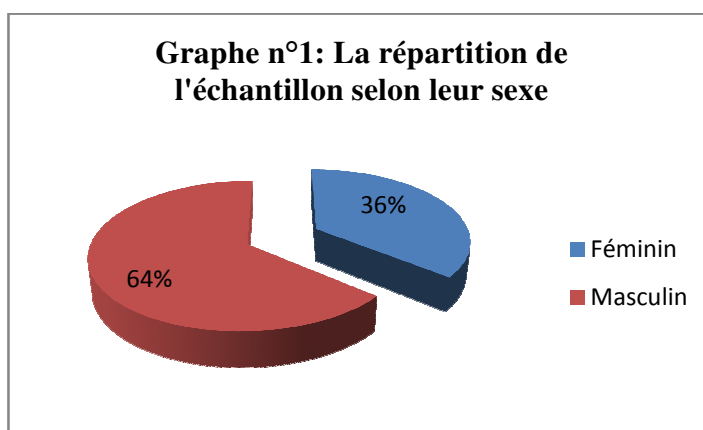
## Section 02 : Analyse et interprétations des résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et à l'interprétation des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre travail.

### 1. L'identification des répondants

**Tableau N°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	09	36%
Masculin	16	64%
Total	25	100%



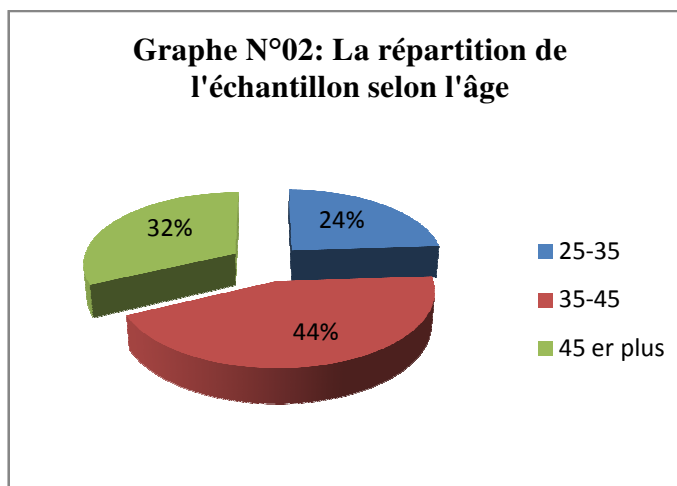
Source : établis par nous- même

Le tableau et le graphe ci-dessus indiquent que le sexe masculin représente un pourcentage de 64% de l'effectifs de notre échantillon, par contre le reste de cet effectifs représente 36% .

On remarque que la catégorie des hommes est supérieure à celle des femmes, cela est dû à la nature du travail au sein de l'entreprise.

**Tableau N°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge**

Age	Effectif	Pourcentage
25-35	6	24%
35-45	11	44%
45 et plus	8	32%
Total	25	100%



Source : établis par nous même

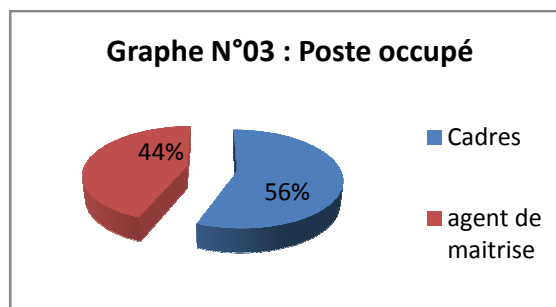
La tendance générale du tableau et du graphe ci-dessus indique que la majorité des employés de notre échantillon a l'âge entre 35-45ans avec un taux de 44%, suivie de ceux qui ont l'âge de 45 ans et plus avec un taux de 32%, ensuite nous trouvons la tranche d'âge la plus jeune entre 25-35 ans avec un taux de 24% .

Les résultats montrent clairement que le personnel de l'entreprise SPA DANONE est caractérisé par une diversité de générations, même si, il y a des générations représentées par un taux faible par rapport aux autres, mais elles marquent quand même leur existence Cette catégories entre 25-35 ans est due à la pratique de la politique de recrutement par des contrats de durée indéterminée.

Pour la catégorie de 45 ans et plus, qui représente les anciens, elle peut être expliquée par l'intérêt des responsables du recrutement de préserver le personnel expérimenté et compétent au même temps au sein de l'entreprise.

**Tableau N° 03 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé**

Poste occupé	effectifs	pourcentage
Cadres	14	56%
Agents de maîtrise	11	44%
Total	25	100%

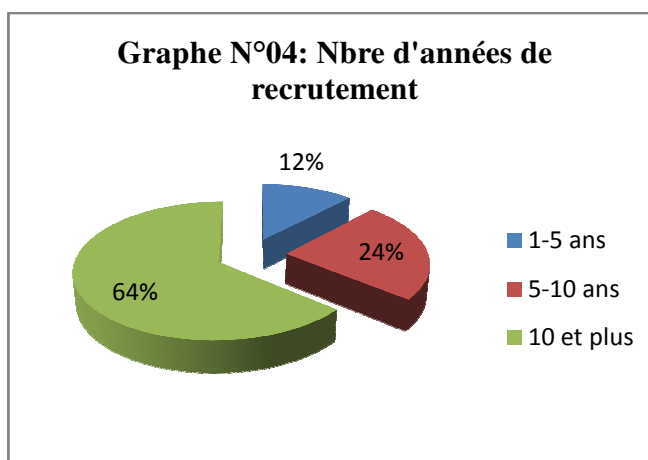


Source : établis par nous même

Nous déduisons d'après les résultats du tableau ci-dessous que 56% de la population étudiée sont des cadres, et que 44% étaient des agents de maîtrise. Notre échantillon se caractérise par sa diversité en matière d'âge tel que nous l'avons déjà montré dans le tableau N° 02. Nous constatons la même chose par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles. En effet, nous avons visé un personnel de différents statuts et de différents niveaux hiérarchiques afin d'assurer une certaine crédibilité de notre étude.

**Tableau N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'année de recrutement**

Nombre d'années	Effectifs	Pourcentage
1-5 ans	03	12%
5-10 ans	06	24%
10 et plus	16	64%
Total	25	100%



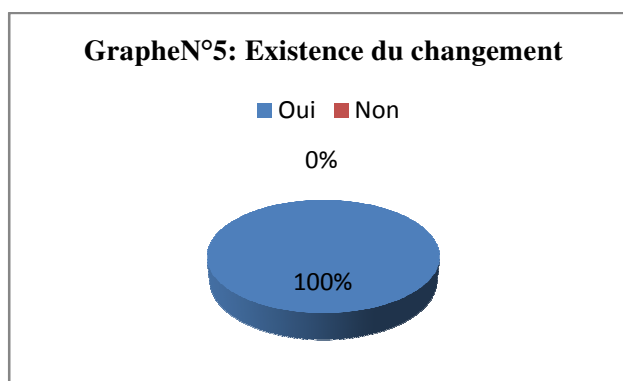
Source : établis par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque une minorité de répondants qui ont moins de 5 ans d'ancienneté avec un taux de 12%. Ceux qui appartiennent à la deuxième catégorie ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté avec un taux de 24%, par contre près de deux tiers appartient à la catégorie des plus anciens qui ont plus de 10 ans d'expérience avec un taux de 64%, et qui sont même arrivés avec la naissance de Danone Djurdjura après le partenariat avec le groupe Danone. Cette dernière catégorie de salariés est fière d'être le doyen de cette entreprise, et a exprimé sa grande fierté d'avoir vécu et participé à la croissance et l'évolution de l'entreprise.

## 2. L'introduction du changement au sein de Danone

Tableau N°05 : Existence du changement au sein de l'entreprise

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	00	00%
Total	25	100%



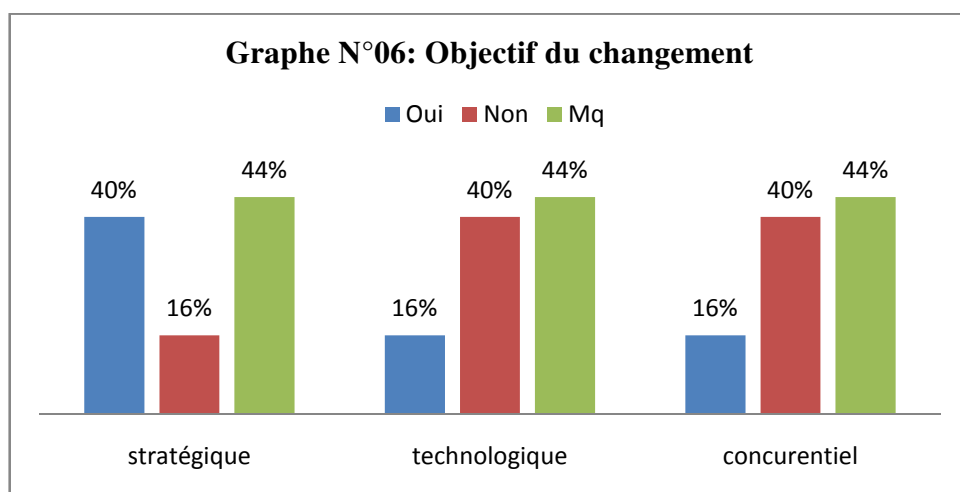
Source : établis par nous même

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que 100% de la population étudiée affirme qu'effectivement, il existe une diversité de changements au sein de l'entreprise.

Pour démontrer cela, nous reprendrons l'expression d'une personne interviewée «*Oui, il existe plusieurs changements, moi personnellement j'ai été recruté en 2001, le changement le plus radical dont j'ai assisté au sein de cette entreprise était le changement de gestion organisationnelle (de structure, de statut, de taille...) qui est le passage d'une entreprise familiale au groupe Danone, qui à un mode de gestion différent, caractérisé par des règles et procédures d'une multinationale. Au file du temps, j'ai vécu plusieurs changements de postes, j'ai été un chef d'équipe puis responsable d'atelier, par la suite responsable d'un département et je suis stabilisé dans un poste de responsable de projet et process*».

**Tableau N° 06 : Quels sont les objectifs de ces changements ?**

	Stratégique			Technologique			Concurrentiel		
	Oui	Non	Manquant	Oui	Non	Manquant	Oui	Non	Manquant
Effectifs	10	04	11	04	10	11	04	10	11
Total	25			25			25		
Pourcentage	40%	16%	44%	16%	40%	44%	16%	40%	44%
Total	100%			100%			100%		



Source : établis par nous même

Le résultat de ce tableau montre que l'objectif le plus fréquent est stratégique avec un taux plus élevé de réponses positives soit 40% contre 16% de réponses négatives. En deuxième position, on trouve une égalité entre l'objectif technologique et l'objectif concurrentiel avec un taux de 16% de réponses positives, et 40% de réponses négatives, ce point s'explique par l'existence d'une relation complémentaire entre ces derniers.

Ce qui justifie le pourcentage de 44% qui représente la catégorie des agents de maîtrise qui ne peuvent pas répondre à cette question qui est destinée aux cadres.

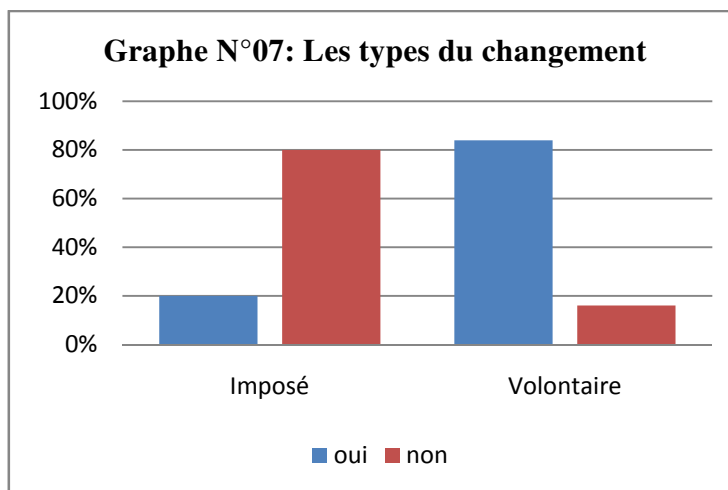
Pour confirmer cela, nous reprendrons la réponse de l'une des personnes interrogées « *puisque le changement organisationnel, tel que son nom l'indique, touche l'ensemble des activités et les services*



*de l'organisation, ils poursuivent à la fois, l'objectif stratégique, concurrentiel et technologique, tout en sachant que ces objectifs sont complémentaires».*

**Tableau N°07 : Les types du changement**

	Imposé		volontaire	
	Oui	Non	Oui	Non
Effectif	05	20	21	04
Total	25		25	
Pourcentage	20%	80%	84%	16%
Total	100%		100%	



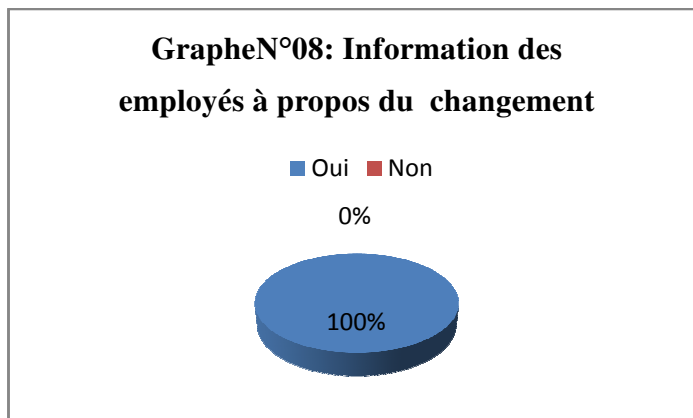
Source : Etablis par nous même

Dans ce tableau nous remarquons que 84% des changements sont des changements volontaires contre 20% des changements qui sont imposés, cela dépend de la nature du changement.

On peut renforcer cet avis par une réponse d'un cadre interrogé à cet effet « *La majorité des changements sont des changements volontaires mais ça reste une obligation pour les changements fondamentaux tel que le changement de l'entreprise du point de vue technologique, parce que faire partie d'un groupe comme DANONE, qui est une multinationale, c'est être conforme à leur propre normes et leur propre règles* »

**Tableau N°08: Est-ce que la direction est prête à informer, d'une façon transparente, toutes les personnes concernées par le changement?**

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	00	0%
Total	25	100%

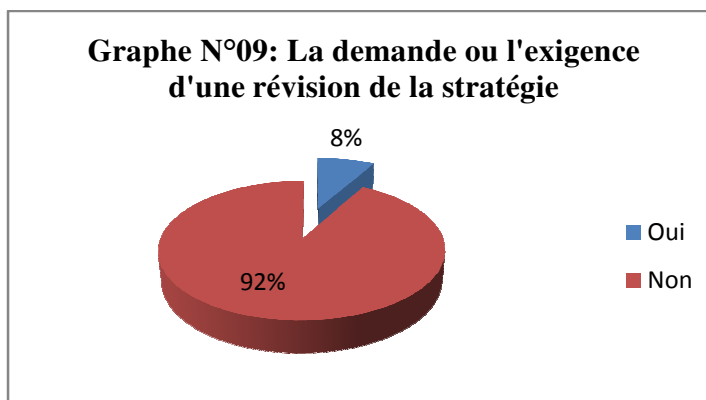


Source : établis par nous même

La lecture du tableau N°09 ainsi que le graphe ci-dessus fait apparaitre que 100%, de notre population étudiée confirment qu'ils ont été informés des changements à mettre en œuvre.

**Tableau n°09: La demande ou l'exigence d'une révision de la stratégie**

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	02	08%
Non	23	92%
Total	25	100%



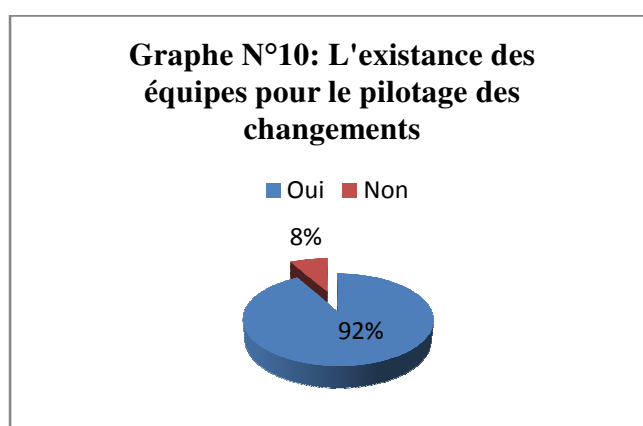
Source : établis par nous même

Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que 92% de la population étudiée confirme que le changement n'exige pas une révision de la stratégie, contre deux personnes uniquement qui disent que le changement demande ou exige une révision de la stratégie.

A cette question, l'une des personnes interrogées nous a confié: *« il y a des cas où le changement demande une révision de la stratégie mais c'est très rare, la plupart des cas n'exige pas la révision de la stratégie, parce que dès la naissance de l'entreprise, il faut avoir une stratégie et une bonne planification de la part des dirigeants, et après, les changements à venir accompagnent cette stratégie ».*

**Tableau N°10 : Existence-t-ils des équipes pour le pilotage des changements**

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	92%
Non	02	08%
Total	25	100%



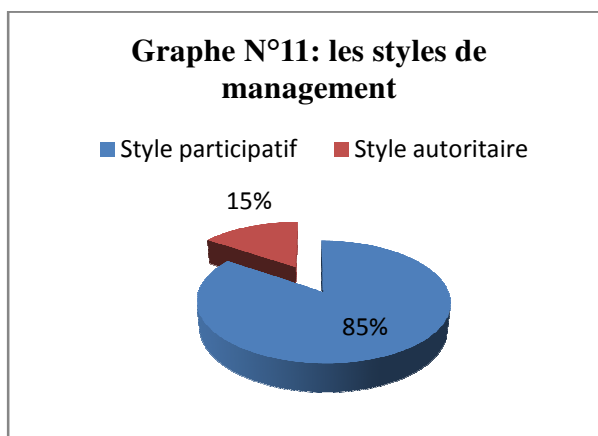
Source : établis par nous même

D'après ce tableau et le graphe ci-dessus, les résultats montrent que 92% des questionnés confirment qu'ils ont été suivis par des équipes de pilotage lors du changement, alors que 08% de ces questionnés ne sont pas du même avis.

Pour appuyer cette réponse, nous reprendrons l'expression de l'un des interrogés *« tout changement, quel que soit son type ou son importance, il doit être piloté par des équipes, dans le cas contraire cela va aboutir à un échec ».*

**Tableau N°11 : Quel est le style de management appliqué pour introduire ces changements?**

	Style Participatif		Style autoritaire	
	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	22	03	04	21
Total	25		25	
Pourcentage	88%	12%	16%	84%
Total	100%		100%	



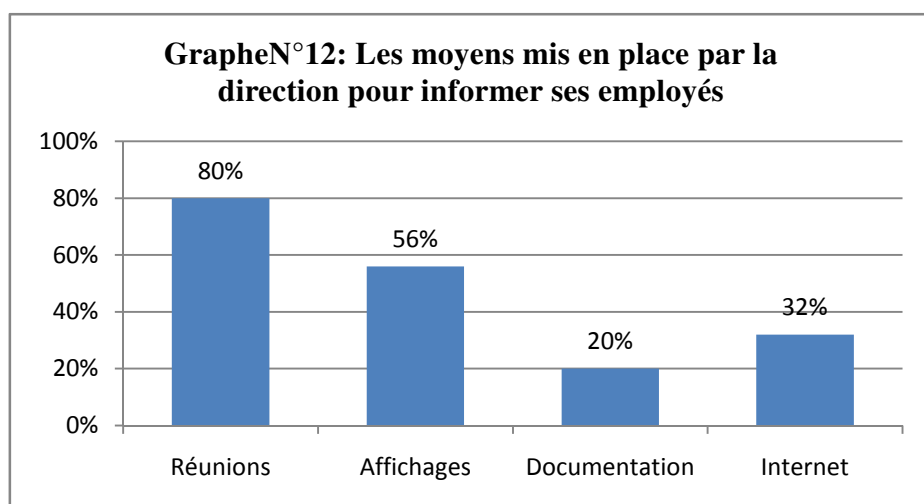
Source : établis par nous même

Le graphe et le tableau ci-dessus montrent que 85% des questionnés confirment que le style de management appliqué, lors de l'introduction des changements, est le style participatif, mais on trouve une minorité de 15% des personnes, qui disent que le style est autoritaire.

A cette question l'une des personnes interrogées à répondu ainsi « *généralement le style dominant c'est le style participatif, dans les différents projets, on a associés tout le monde du simple ouvrier au chef du département. Avant de lancer un projet, il faut d'abord constituer une équipe ou il y a la maintenance, les utilisateurs, les opérateurs, la qualité...* ».

**Tableau N°12: A travers quel moyen la direction vous informe des changements ?**

	Réunions		affichage		documentation		Internet	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	20	05	14%	11	05	20	08	17
Total	25		25		25		25	
Pourcentage	80%	20%	56%	44%	20%	80%	32%	68%
Total	100%		100%		100%		100%	

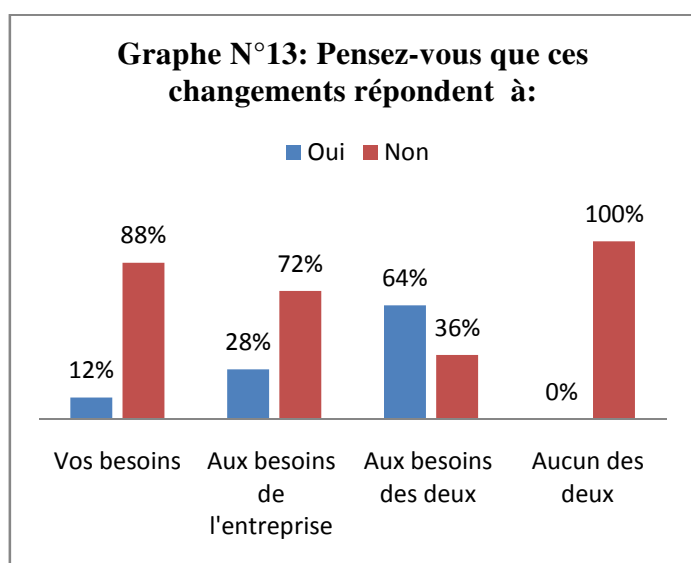


Source : établis par nous même

Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que le moyen le plus utilisé pour informer les employés sont les réunions avec un taux élevé de 80 %. Suit l'affichage avec un taux de 56% , et l'Internet (Site WEB de l'entreprise )avec un taux de 32%. Par contre, les documentations représentent le moyen le moins utilisé soit avec un taux de 12% seulement.

**Tableau N°13 : Pensez-vous que ces changements répondent à :**

	Vos besoins		Aux besoins de l'entreprise		Aux besoins des deux		Aucun des deux	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	03	22	07	18	16	09	00	25
Total	25		25		25		25	
Pourcentage	12%	88%	28%	72%	64%	36%	00%	100%
Total	100%		100%		100%		100%	

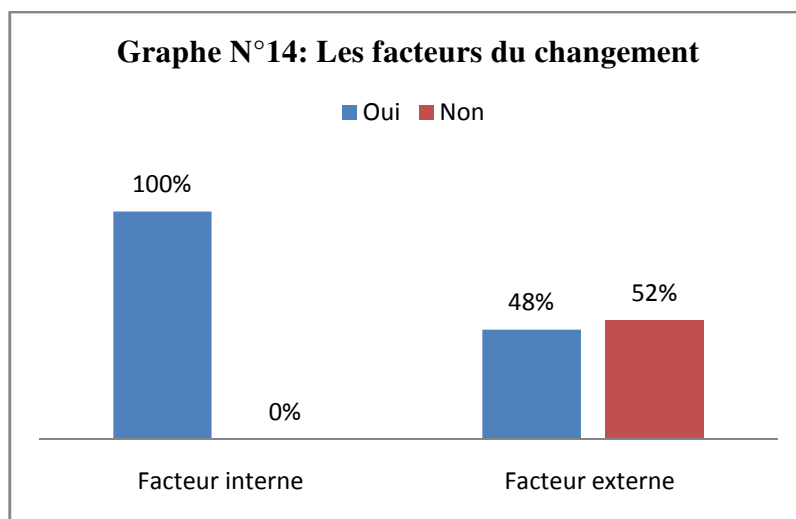


Source : établis par nous même

Le tableau ainsi que le graphe ci-dessus nous font ressortir que 64% des répondants confirment que les différents changements répondent à leurs besoins et à ceux de l'entreprise, suivi par 28%, qui confirment qu'ils répondent aux besoins de l'entreprise uniquement, quant aux 12% restants, ils confirment qu'ils répondent à aucun des besoins.

**Tableau N°14 :Facteurs internes ou externes**

	Facteurs internes		Facteurs externes	
	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	25	0	12	13
Total	25		25	
Pourcentage	100%	0%	48%	52%
Total	100%		100%	

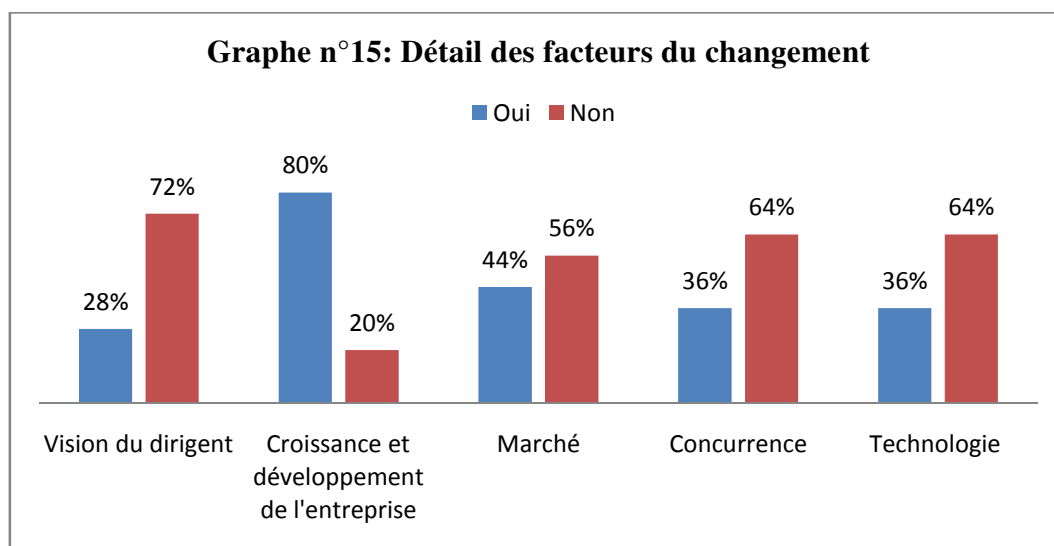


Source : établis par nous même

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que les facteurs déclencheurs du changement sont à la fois internes et externes, internes avec un pourcentage de 100%, cela veut dire que les facteurs internes sont les déclencheurs du changement au sein de l'entreprise, mais aussi les facteurs externes marquent leurs existences avec un taux de 48%.

**Tableau N°15: Le détail des facteurs du changement**

		Effectifs		Pourcentage	
		oui	non	oui	Non
Facteurs internes	Vision du dirigeant	07	18	28%	72%
	Croissance et développement de l'entreprise	20	5	80%	20%
Facteurs externes	Marché	11	14	44%	56%
	Concurrence	09	16	36%	64%
	Technologie	09	16	36%	64%



Source : établis par nous même

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on retrouve comme facteurs internes déclencheurs du changement, la croissance et le développement de l'entreprise avec un pourcentage élevé de 80%, la vision du dirigeant avec un taux de 28%.

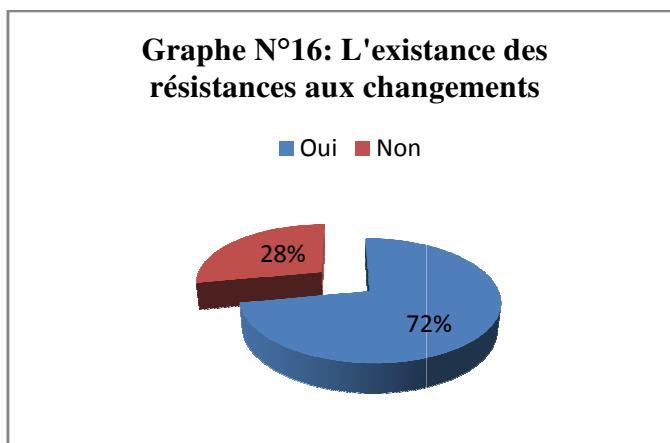
Quant aux facteurs externes déclencheurs du changement, on retrouve le marché avec un taux de 44%, une égalité entre la concurrence et la technologie avec un pourcentage de 36%.



### 2.3 La résistance au changement

**Tableau N°16 : Existent-t-ils des résistances aux différents changements introduits ?**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	18	72%
Non	07	28%
Total	25	100%



Source : établis par nous même

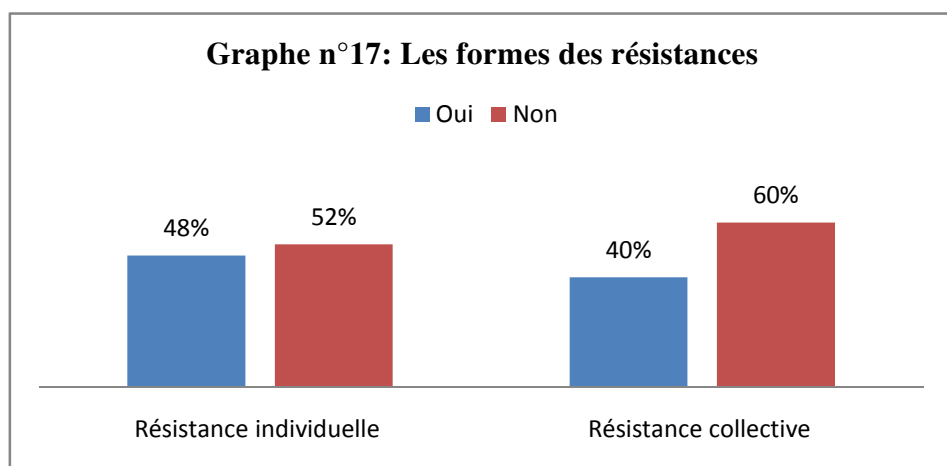
On constate, selon le tableau ainsi que le graphe ci-dessus, que 72% des questionnés ont répondu par oui, contre seulement 28% qui ont répondu par non.

Pour appuyer cette réponse, nous reprendrons les propos avec l'un des responsable qui nous a confirmé « *qu'ils existes toujours des résistances face à un éventuel changement, il confirme aussi que la majorité des personne résiste au différents changements quelle que soit leur nature par ce qu'ils avaient l'impression d'être manipulés et exploités par l'entreprise. D'autre refusent de passer des tests d'évaluation du fait que ces tests leur donnent l'impression qu'ils ne sont pas à la hauteur* ».

Parmi les 28% des répondants qui ne résistent pas aux changements sont les proactifs et les passifs.

**Tableau N°17: Par quelles formes avez-vous résisté ?**

	Résistance individuelle		Résistance collective	
	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	12	13	10	15
Total	25		25	
Pourcentage	48%	52%	40%	60%
Total	100%		100%	



Source : établis par nous même

Dans le tableau ainsi que le graphe ci-dessus, on constate que les changements au sein de l'entreprise SPA Danone sont provoqués diverses formes de résistance, elles se distinguent comme suite :

Les résistances individuelles avec un taux de 48%.

Les résistances collectives avec un taux de 52%.

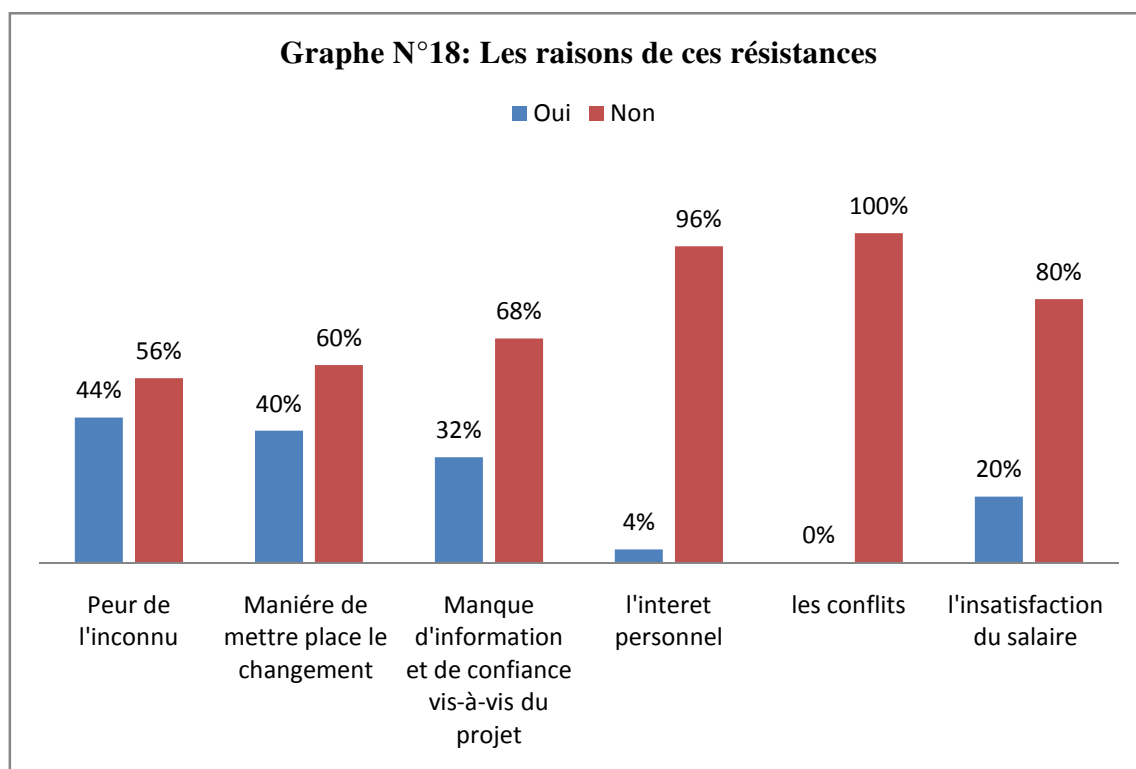
Les données ci-dessus indiquent que la majorité des résistants ont résisté sous deux formes, individuelles et collectives, ce qui explique qu'ils n'y a pas une grande différence en termes de pourcentage entre les deux formes de résistance vis-à-vis des changements.

Grace à notre entretien, l'une des personnes interrogée, nous a expliqué ce qu'il a poussé à résister individuellement en disant « *chacun de nous a peur de débiter ou de créer un mouvement à cause de la crainte d'être sanctionné. C'est ce qui nous frêne à chaque fois qu'on pense à des mouvements collectifs qui fait que chacun attend le signale de l'autre* ».

D'autre part, une autre personne interrogée à ce sujet, nous a expliqué ce qui l'a poussé à résister collectivement en disant « *on résiste collectivement, ce qui fait une pression plus forte qu'on résistant individuellement, on dit aussi l'union fait la force* ».

**Tableau N°18 : Les raisons de ces résistances aux changements**

	Peur de l'inconnu		Manière de mettre en place ce changement		Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet		L'intérêt personnel		Les conflits		L'insatisfaction du salaire	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	11	14	10	15	08	17	01	24	00	25	05	20
Total	25		25		25		25		25		25	
Pourcentage	44%	56%	40%	60%	32%	68%	04%	96%	0%	100%	20%	80%
total	100%		100%		100%		100%		100%		100%	



Source : établis par nous même

Les résultats du tableau et du graphe ci-dessus font ressortir les facteurs déclencheurs de la résistance au changement par les salariés et qui sont reportés ci-après:

-La peur de l'inconnu avec un taux élevé de 44%, l'un des répondants nous a justifiés *que dans le cas d'un changement de service, c'est toujours délicat, on a peur de ne pas maîtriser le nouveau job.*

-Manière de mettre en place le changement avec un taux de 40%. C'est-à-dire que ceux qui sont sensés mettre en œuvre le changement n'ont pas communiqué assez autour du nouveau projet.

-Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet avec un taux de 32%. Ce taux élevé rejoint le précédent, c'est-à-dire qu'il y a un manque d'information liées au projet et aux objectifs à atteindre.

Ces taux sont justifiés par les réponses qu'on n'a eu d'un côté de la part des agents de maîtrise, qui avance de leur part que les causes des résistance revient principalement au manque d'information.

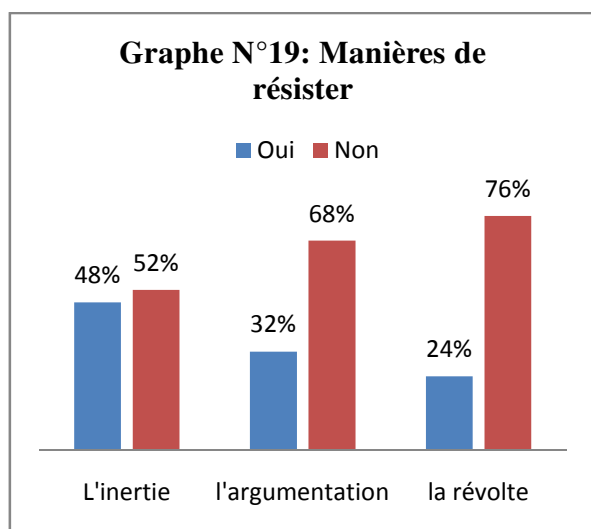
Mais en trouve d'un autre coté d'autres réponses de la part des cadres qui avance que les causes de leur propre résistance sont:

-L'insatisfaction du salaire avec un taux de 20%, Comme dans toutes les organisations, les revendications salariales sont légitimes et omniprésentes chez les salariés.

-L'intérêt personnel avec un taux de 04%.

**Tableau N°19: Manières de résister aux changements**

	L'inertie		L'argumentation		La révolte	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	12	13	08	17	06	19
Total	25		25		25	
Pourcentage	48%	52%	32%	68%	24%	76%
Total	100%		100%		100%	

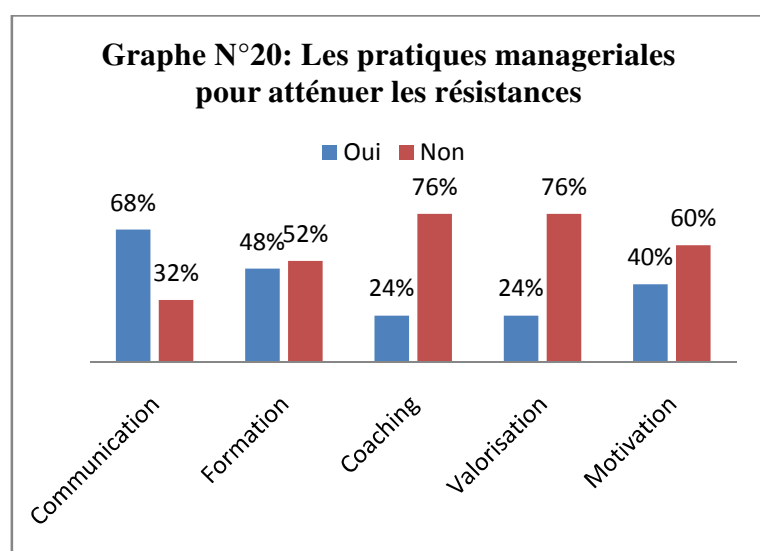


Source : établis par nous même

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que dans l'entreprise SPA DANONE existent différentes manières de résister, on retrouve l'inertie avec un pourcentage élevé de 48%, en deuxième lieu vient l'argumentation avec un taux de 32%, et en dernier la révolte avec un taux de 24%.

**Tableau N° 20: Les pratiques managériales pour atténuer les résistances**

	Communication		Formation		Coaching		Valorisation		Motivation	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Effectifs	17	08	12	13	06	19	06	19	10	15
Total	25		25		25		25		25	
Pourcentage	68%	32%	48%	52%	24%	76%	24%	76%	40%	60%
Total	100%		100%		100%		100%		100%	



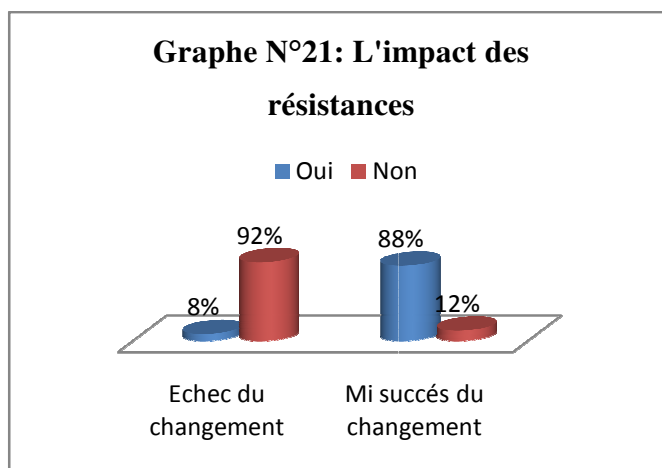
Source : établis par nous même

Le tableau et le graphe ci-dessus nous montrent les pratiques de management appliquées au sein de l'entreprise pour accompagner les résistances. Nous retrouvons la communication en première position avec un pourcentage le plus élevé à savoir 68% des réponses positives contre 32% des réponses négatives, en deuxième lieu arrive la formation avec un taux de 48% qui confirme que il y a des formations contre 52% qui l'infirme. Enfin, en troisième lieu on retrouve la motivation avec un taux de 40%. En dernier lieu, arrivent, à égalité, le coaching et la valorisation avec un taux de 24%.

Durant notre entretien, l'un des responsables interrogés nous a répondu à cette question « *la communication est primordiale, même les formations sont essentielles, c'est plus qu'un accompagnement, ce sont des plans d'intégration dans des nouvelles fonctions* ».

**Tableau N°21 : L'impact des résistances sur les changements dans l'entreprise.**

	Echec du changement		Mi succès du changement	
	Oui	Non	Oui	Non
Effectif	02	23	22	03
total	25		25	
Pourcentage	08%	92%	88%	12%
Total	100%		100%	



Source : établis par nous même

L'impact des résistances sur la réussite des changements au sein de l'entreprise se présente de cette manière:

Un mi succès du changement avec un taux de 88%.

Un échec du changement avec un taux de 08%.

D'après l'entretien l'une des personnes interrogées, celle-ci nous a répondu que « *dans le cas d'un échec total du projet du changement, la solution est le retour en arrière, par contre dans le cas d'un mi succès d'un projet du changement, en relance le projet d'une autre manière.* ».

Nous avons posé, durant notre entretien avec les cadres, la question sur la communication de la direction avec les résistants à l'égard des différents changements au sein de l'entreprise, l'un des répondants nous a répondu ainsi « *on communiquait avec les salariés en période de crise, on le refait à chaque fois que la situation se répétait et ce dans le but d'éviter le pire.* ».

A la fin de notre questionnaire, nous avons posé la question suivante : quel est le mode de compensation dans le cas d'un frein provoqué par la résistance ? L'un des répondants à eu comme réponse: « *qu'il n'y a pas un mode de compensation* » et pour un autre « *avoir recours à un consulting externe* ».



### **Section 03 : Discussion des résultats**

Cette section nous permettra de discuter les résultats analysés dans la section précédente.

#### **1. Discussion des résultats portant sur les l'objectifs et les types de changements introduits par l'entreprise SPA DANONE**

L'analyse des résultats a permis de démontrer l'existence des changements organisationnels au sein de l'entreprise SPA DANONE, qui consistent principalement, et selon les exemples donnés par les entretiens. Il s'agit des changements de postes, du changement des technologies, du lancement d'une nouvelle gamme etc. Ils ont des objectifs multiples comme nous l'avons expliqué lors de l'analyse. Les résultats ont fait ressortir des objectifs stratégiques avec un pourcentage de 40%, suivi par l'objectif technologique et concurrentiel avec un taux de 16%, et comme nous l'avons déjà cité ce sont des objectifs complémentaires. Ils ont pour but principal de compléter la stratégie de l'entreprise, ils se situent dans différents niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons constaté que la majorité des changements sont de type volontaire avec un taux de 84% de réponses positives et seulement 20% de réponses pour le style imposé qui revient au changement fondamental et indispensable à la pérennité l'entreprise.

D'après notre analyse, nous avons constaté aussi que la direction de l'entreprise est prête à informer ses employés pour n'importe qu'elle changement introduit et cela d'une façon transparente et on peu de temps. Selon le graphe n°09, les changements ne concernent pas une révision de la stratégie, car ils ont pour but de suivre et de compléter la stratégie de l'entreprise.

Selon le tableau ainsi que le graphe n°10, nous avons constaté l'existence des équipes pour le pilotage des changements avec un pourcentage de 92% des réponses positives.

Quant aux styles de management appliqués pour l'introduction des changements au sein de l'entreprise SPA DANONE, il s'agit du style participatif avec un taux de 85%, et le style autoritaire avec seulement un taux de 15% (tableau n°11).

Les résultats précédemment analysés confirment que les répondants sont informés lors des changements, et les moyens d'informations les plus utilisés sont (Tableau et graphe n° 12)

- Les réunions avec un pourcentage de 80%
- L'affichage avec un pourcentage de 56%
- Internet (site WEB de l'entreprise) 32%

- Documentation 20%

Les informations communiquées aux employés de l'entreprise ont pour but de donner quelques explications concernant les apports et les applications des changements.

## **2. Discussion des résultats sur les résistances au changement au sein de l'entreprise SPA**

### **DANONE**

L'analyse des résultats a permis de faire ressortir que les changements au sein de l'entreprise SPA DANONE ont provoqué des réactions qui se traduisent par des résistances aux changements comme le montre le graphe ainsi que le tableau n°16, l'existence des résistances aux changements avec un taux de 72% des questionnés qui le confirment, contre 28% qui infirment l'existence de cette dernière. Elles apparaissent sous diverses formes (graphe et tableau n°17), individuelle avec un taux de 48%, collective avec un taux de 40%, avec différentes manières:

- L'inertie qui se fait par l'absence de réaction au changement avec un taux de 48%.
- L'argumentation qui se fait par la négociation sur le fond et la forme du changement avec un taux de 32%.
- La révolte qui se fait dans des cas rares par les retraites anticipées avec un taux de 24%.

## **3. Discussion des résultats qui portent sur les facteurs de résistances, les méthodes ou les pratiques de gestion pour le pilotage des résistances, ainsi que l'impact des résistances sur les changements.**

Comme le montre l'analyse précédente, les répondants ont résisté sous diverses formes aux différents changements qui existent dans l'entreprise SPA DANONE.

Les résultats montrent que les différents changements répondent à la fois, à leurs besoins ainsi que les besoins de l'entreprise, ce qui est indiqué par les répondants avec un taux de 64%, plus qu'ils répondent à leurs besoins ce qui est indiqué par le pourcentage de 12% (tableau et graphe n°13).

On constate, de l'analyse précédente, le facteur le plus important est la peur de l'inconnu qui est considéré comme l'un des facteurs psychologiques les plus fréquents, avec un pourcentage de 44% des répondants qui le confirment (tableau et graphe n°15). On retrouve en deuxième position la manière de mettre en place les changements, qui est l'un des facteurs organisationnels responsables des résistances le plus dominant, tel qu'il est indiqué par un pourcentage de 40% des répondants qui le

confirment Ensuite, on retrouve le manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet de changement avec un taux de 32%. Ce que nous a poussé à déduire que les causes des résistances des agents dans l'entreprise DANONE sont principalement dû au manque d'information.

Même si ces facteurs sont les plus fréquents pour le déclenchement des résistances, on trouve les causes des résistances des cadres qui sont déferentes de celle des agents de maitrise, à savoir l'insatisfaction du salaire avec un pourcentage de 20%, l'intérêt personnel avec un taux de 4%

De cela, on constate que l'hypothèse « *dans l'entreprise SPA DANONE, les raisons de la résistance au changement organisationnel proviennent, principalement, des facteurs psychologiques et organisationnels* » est confirmée.

Suite aux pratiques et méthodes utilisées dans l'entreprise SPA DANONE (tableau et graphe n°20), la méthode la plus utilisée pour lutter contre ses résistance est la communication avec un taux de 68%, suivie par la formation avec un taux de 48%.

De cela, on constate que l'hypothèse « *dans SPA DANONE existent des méthodes telles que la formation et la communication, comme outils de gestion pour réduire les résistances* » est confirmée.

Tenant compte de notre analyse, l'impact des résistances sur les changements, se traduit par un mi succès du changement avec un taux de 88% des répondants qui le confirment, contre seulement 08% qui l'infirmen. De cela on constate que l'hypothèse « *la résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi succès ou un échec* » est confirmée.

## Conclusion générale

---

Le changement constitue dans l'univers des organisations, un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, de nos jours toute entreprise ou organisation est confrontée à la mondialisation, à l'ouverture des marchés, aux progrès techniques et technologiques, ainsi qu'aux nouveaux modes de communication et pratiques managériales.

Notre travail qui porte sur le phénomène de la résistance au changement, nous a permis, en premier lieu, de comprendre le changement qui est synonyme de toute modification qui affecte les différents acteurs de l'organisation, comme nous avons pu comprendre son processus, ainsi que les facteurs qui sont à l'origine du changement, à savoir les facteurs internes et les facteurs externes. L'accent a été mis sur les différents types ainsi ces trois dimensions.

En deuxième lieu, notre travail nous a permis d'étudier le phénomène de la résistance au changement organisationnel qui est à la fois un obstacle, un frein, une opposition aux changements. Par ailleurs, nous avons fait ressortir les différents comportements des acteurs de la résistance à savoir les opposants, les proactifs et les passifs, comme ont été cernées les origines de cette résistance qui concerne à la fois les origines individuelles, collectives et organisationnelles par diverses formes et manières à savoir l'inertie, l'argumentation, la révolte et les sabotages.

Nous avons fait ressortir également les différentes phases de la résistance au changement dans le but de la traçabilité des comportements des personnes résistantes.

Enfin, pour compléter ce travail, nous avons montré que la conduite du changement permet l'accompagnement et la gestion des changements, les leviers de cette conduite les plus utilisés sont la communication et la formation.

L'objectif de notre travail est de voir l'existence des techniques et des méthodes appliquées ou s'en de l'entreprise SPADANONE afin de lutter contre les résistances au changement organisationnel.

A partir de notre enquête, nous avons confirmé l'existence des changements organisationnels qui ont engendré de multiples réactions qui se traduisent par des résistances au changement qui impactent son résultat par un mi-succès.

## Conclusion générale

---

Cette enquête nous a aussi permis de retenir d'une part, les facteurs et les raisons qui sont à l'origine des résistances au sein de l'entreprise SPA DANONE, vis-à-vis des différents changements introduits à savoir, les facteurs psychologiques et organisationnels, et d'autre part, nous avons perçu les pratiques et les méthodes au sein de cette entreprise pour lutter contre les résistances, à savoir la communication, la formation, le coaching, la valorisation et la motivation, ce qui nous a permis d'apporter des réponses à notre problématique, que l'accompagnement des résistances au sein de l'entreprise SPA DANONE, se fait par ces derniers dont l'objectif est de les atténuer.

Le fait que les dirigeants de l'entreprise SPA DANONE résistent, il est plus qu'indispensable que ces derniers comprennent l'origine de leur résistance afin de surmonter, en premier lieu leur propre résistance pour comprendre celle des autres à savoir leurs semblables.

## Références bibliographies

### Ouvrages

AUTISSIER.DAVID ET MOUTOT,Jean-Michel,(2003).-Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action.-Paris,Ed :DUNOD

BEDARD M.G et MILLER R,(1995).-La Gestion des Organisations.- Ed:Chenelière inc

BEAUDOIN,Pierre (1990).-*La gestion du changement :Une approche stratégique pour les entreprises en mutation.*-Paris.Ed :D'organisation

CARTON, G.D.(1997).- *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.*-Paris :Anact,P51

COLLERETTE Pierre,DELISIE Gilles,PERRON Richard.(1997).-Le changement organisationnel :Théorie et pratique.-Quebec :Ed,Parie

CORDELIER,Benoit.(2013).-*Changement organisationnel et management par projet : Mobilisation des systèmes d'information.*L'harmattan

HAFSI,T. et C. DEMERS(1997).-*Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations.*-Montréal, Éd:Transcontinental

GROUARD,Benoit et MESTON,François.(1998).-*L'entreprise en mouvement :Conduite et réussir le changement.*-Paris : Ed.DUNOD

MEIER Olivier et [al].(2007).-Gestion du changement.-Paris.Ed :DUNOD

ROCCA Michel.(2013).-Conduire un projet :Acteurs et méthodes du changement organisationnel.-Paris :De boeck

Hellriegel H, J.W. Slocum, R.W. Woodman(1992) « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a

Heller Robert(1999), « Gérer le changement »,Manager pratique

MORIN, E. M.(1996).-*Psychologies au travail.*-Montréal, Gaëtan Morin

KURT Lewin,(1951), Field theory in social science,New York : Harper and Row

### Articles

BAREIL,Céline et SAVOIE,André.(1999).-*Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.*-Montréal, Revue international de gestion,vol,24,n°33,P151

COCH,L.FRENCH ,J.R.P- Overcoming resistance to change -1948 ,Humun Relations, Vol1,n°4

DEMERS,Christiane .(1999).-De la gestion du changement à la capacité de changer l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945à aujourd'hui- vol,24,n°3,Ed,Gestion

KOTTER John.P « Qu'est-ce que le leadership » cité dans « le leadership ».Harvard Business Review,Ed d'organisation, l'expansion Management Review,juille,1999

LEWIN K, « Frontiers in group dynamics »,Human Relations,Vol1,n°2,1947

Mreiden Alain « Le profit type du consultant », Revue Francaise de gestion, Vol 28 ? n°137, Janvier-mars, 2002

RONDEAU,Alain,(1999).-*Transformer l'organisation :comprendre les forces qui façonnentl'organisation et le travail.*-Paris.Revue de la Gestion ,Automne,Vol,24

## **Thésés**

- BOUKRIF Moussa,Ingenierie et pilotage du changement organisationnel :Cas de la réforme des entreprises publiques algeriennes,245F ,Thése de doctorat :Gestion :Université de Bejaia :2008
- GOZE,Christine.Impliquer les hommes pour impulser le changement :L'accompagnement des changements au services de l'efficacité de l'organisation.138f.Memoire master :Education et formation :Université Montpellier III :2011

## **Documents**

Documents internes de l'entreprise SPA DANONE

Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa  
Faculté des Sciences de Gestion et Commerciales et des Sciences Economiques  
Département des sciences de gestion

**Niveau : Master II**

**Option : Management des organisations**

## **Questionnaire**

**Le thème : Etude des pratiques de la gestion de la résistance au changement organisationnel**

### **Objet**

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master en science de gestion, option : Management des organisations. Nous voulons mené une enquête dans laquelle on veut savoir l'existence des changement organisationnel ainsi les réactions des employés face à ces changements afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche qui porte sur « les techniques et les méthodes pratiqués au sein de l'entreprise SPA DANONE pour lutter contre les résistances au changement »

Veiller répondre avec pression et objectivité à ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisé que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance de votre contribution ainsi que votre amabilité.



## **PARTIE 1 : Identification du répondant**

1) **Sexe :**

- Féminin
- Masculin

2) **Age :**

- 25-35
- 35-45
- 45 et plus

**Le post occupé :**

- Cadres
- Agent de maîtrise

**Le nombre d'année d'ancienneté:**

- 1-5ans
- 5-10ans
- 10ans et plus

## **PARTIE 2 : Introduction du changement**

1) **Existent-ils des changements au sein de votre entreprise ?**

Oui  Non

2) **Quel sont les objectifs de ces changements ?**

- Stratégique
- Technologique
- Concurrentiel

3) **Quel est le type de ces changements ?**

- Imposée
- Volontaire

4) **Est-ce que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements?**

Oui  Non

5) **Est-ce que ces changements exigent ou demandent une révision de la stratégie ?**

Oui  Non

**6) Existent-ils des équipes pour le pilotage des changements?**

Oui  Non

**7) De quelle manière ces changements ont-ils été introduits dans l'entreprise ?**

- D'une manière participative
- D'une manière autoritaire

**8) A travers quel moyen on vous a informé lors du changement ?**

- Réunions
- Affichage
- Documentation
- Internet

**9) Pensez-vous que ces changements répondent à ?**

- Vos besoins
- Aux besoins de l'entreprise DANONE
- Aux besoins des deux
- Aucun des deux

**10) Quel sont les facteurs déclencheurs de ces changements dans votre entreprise ?**

- Internes
- Externes

Si internes, est-ce:

- La vision du dirigeant
- La croissance et le développement de l'entreprise

Si externes, est-ce:

- Le marché
- La concurrence
- La technologie

**Partie 3 : La résistance au changement**

**11) Existent-ils des résistances aux différents changements introduits?**

Oui  Non

**12) Par quelles formes avez-vous résisté ?**

- Résistance individuelle
- Résistance collective

**13) Quelles sont les raisons de cette résistance aux changements ?**

- Peur de l'inconnu
- Manière de mettre en place ce changement
- Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- L'intérêt personnel
- Les conflits
- L'insatisfaction du salaire

**14) De quelle manière avez-vous résisté ?**

- L'inertie (absence de réaction au changement)
- Argumentation (négociation sur le fond et la forme du changement)
- La révolte (la grève, la démission, l'action syndicale, la retraite anticipé)

**15) Quelles sont les méthodes de gestion utilisées pour atténuer cette résistance aux changements ?**

- La communication
- La formation
- Le coaching
- La valorisation
- La motivation

**16) Quel est le résultat de cette résistance aux changements?**

- Echec du changement
- Mi succès du changement

## **Guide d'entretien**

- 1. Ancienneté**
- 2. Existent- t- ils des changements au sein de votre entreprise ?**
- 3. Quel est l'objectif de ces changements ?**
- 4. Quel est le type de ces changements ?**
- 5. Est-ce que ces changements exigent ou demandent une révision de la stratégie ?**
- 6. Existe-t-il des équipes pour le pilotage des changements au sein de votre entreprise ?**
- 7. Quel est le style de management appliqué pour introduire ces changements?**
- 8. Existent-t-ils des résistances aux différents changements introduits?**
- 9. Quelles sont les formes des résistances dans cette entreprise ?**
- 10. Quelles sont les raisons des résistances aux changements ?**
- 11. Quelles sont les méthodes de gestion utilisées pour le pilotage des résistances aux changements ?**
- 12. Quel est l'impact des résistances sur les changements dans l'entreprise ?**
- 13. Quel est la mode de compensation dans le cas d'un frein provoqué par les résistances ?**

**Merci de nous avoir reçus**

## Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I: Généralités sur le changement organisationnel.....	4
Introduction.....	4
Section01 : Historique et définitions.....	5
1.1 Historique du changement organisationnel.....	5
1.2. Définitions.....	7
1.2.1 Définitions du changement.....	7
1.2.2 Définitions du changement organisationnel .....	8
Section 02 : Objectifs, dimensions et acteurs du changement.....	9
2.1 Objectifs du changement organisationnel.....	10
2.2 Dimensions du changement organisationnel.....	13
2.2.1 La profondeur du changement.....	13
2.2.2 La rapidité du changement.....	14
2.2.3 Le mode d'imposition des changements.....	14
2.3. Les acteurs du changement.....	14
2.3.1 Définition d'un leader.....	15
2.3.2 Les cadres dirigeants ou les leaders de direction.....	15
2.3.3 Les leaders opérationnels.....	15
2.3.4 Les leaders de réseaux ou les bâtisseurs de communauté.....	16
2.3.5 Consultant externe.....	16
Section 03 : Types, Facteurs et processus du changement.....	18
3.1 Les typologies du changement.....	18

3.1.1 Le changement prescrit : imposé et progressif.....	18
3.1.2 Le changement de crise : imposé et brutal.....	19
3.1.3 Le changement construit : volontaire et progressif.....	20
3.1.4 Le changement adaptatif : volontaire et brutal .....	20
3.2 Les facteurs du changement.....	20
3.2.1 Les facteurs externes.....	21
3.2.2 Les facteurs internes .....	23
3.3 Le processus du changement. ....	24
3.3.1 Le modèle de Lewin .....	25
3.3.2 Le modèle de Collerette .....	26
Conclusion.....	27
Chapitre II : Résistance et conduite du changement organisationnel.....	28
Introduction .....	28
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel .....	29
1.1 Définitions de la résistance au changement .....	29
1.2 Les origines de la résistance au changement.....	31
1.2.1 Les résistances reliées à l'individu .....	31
1.2.2 Les résistances reliées au système social.....	32
1.2.3 Les résistances reliées au mode d'introduction du changement.....	32
1.3 Les conséquences de la résistance au changement.....	32
Section 02 : Les formes, les acteurs et les phases des résistances.....	34
2.1 Les formes de la résistance au changement .....	34
2.1.1 L'inertie .....	34

2.1.2 L'argumentation.....	34
2.1.3 La révolte.....	34
2.1.4 Le sabotage .....	35
2.2 Les acteurs proactifs, passifs et opposants .....	35
2.3 La grille DRAS (Discours, routines, actions, symboles).....	36
2.3.1 Discours.....	36
2.3.2 Routines.....	37
2.3.3 Actions.....	37
2.3.4 Symboles.....	37
2.4 Les phases de la résistance au changement .....	37
Section 03 : La conduite du changement organisationnel.....	40
3.1 Définitions de la conduite du changement.....	40
3.2 Les actions de la conduite du changement .....	41
3.2.1 Le diagnostic .....	41
3.2.2 Le déploiement des leviers .....	41
3.2.3 Le pilotage .....	41
3.3 Les leviers de la conduite du changement.....	42
3.3.1 La communication.....	42
3.3.2 La formation.....	43
3.3.3 L'accompagnement.....	44
3.4 Les styles de la conduite su changement.....	46
3.4.1 Education/Communication .....	46
3.4.2 Collaboration/Participation .....	47
3.4.3 Intervention .....	47

3.4.4 Direction/Coercition.....	48
Conclusion.....	49
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats au sein de l'entreprise SPA DANONE .....	50
Introduction .....	50
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche suivis.....	51
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil .....	51
1.1.1 Historique.....	51
1.1.2 Situation géographique.....	53
1.1.3 Identification de l'entreprise (DDA).....	54
1.2 La méthodologie de recherche.....	56
1.2.1 L'entretien.....	56
1.2.2 Le questionnaire.....	57
Section 02 : Analyse des résultats de la recherche.....	58
2.1 L'identification des répondants.....	58
2.2 L'introduction du changement au sein de l'entreprise.....	62
2.3 La résistance au changement.....	72
Section 03 : Discussions des résultats .....	80
3.1 Discussion des résultats portant sur les l'objectifs et les types des changements introduit par l'entreprise SPA DANONE.....	80
3.2 Discussion des résultats sur les résistances au changement au sein de l'entreprise SPA DANONE.....	81



3.3 Discussion des résultats qui portent sur les facteurs des résistances, les méthodes ou les pratiques de gestion pour le pilotage des résistances, ainsi que l'impact des résistances sur les changements.....81

Conclusion générale.....83

Bibliographie

Annexes

## Résumé

**La gestion du changement est un élément clé dans la réalisation d'un projet de transformation, il est important de bien préparer le changement afin d'éviter des inquiétudes qui peuvent se traduire par des résistances au changement. Toute fois tout changement engendre des résistances, l'étude du phénomène de la résistance permet de mieux comprendre les causes dans le but de les atténuer, ainsi que leurs conséquences afin de maîtriser les menaces et saisir les opportunités liées au changement.**

**Pour cela nous avons mis l'accent lors de notre recherche sur la problématique qui concerne les méthodes pratiquées par l'entreprise SPA DANONE afin d'atténuer les résistances qu'elle rencontre à l'occasion de la mise en place des changements liés à sa gestion.**

**Nous avons aboutie au fait que les raisons de la résistance proviennent principalement des facteurs psychologiques et organisationnels, ainsi nous nous sommes intéressés aux méthodes utilisés par l'entreprise SPA DANONE pour accompagner les résistances dans le but de les atténuer, il s'avère que l'entreprise SPA DANONE privilège la communication et la formation.**

## Summary

**Managing change is a key element in the realization of a transformation project, it is important to prepare well for change in order to avoid concerns that can lead to resistance to change.**

**However, any change generates resistances. The study of the phenomenon of resistance makes it possible to better understand the causes in order to mitigate them and their consequences in order to control the threats and seize the opportunities linked to change.**

**To this end, we have focused our research on the problematic that concerns the methods practiced by the company SPA DANONE in order to alleviate the resistance that it encounters during the implementation of the changes related to its management. We have come to the fact that the reasons for the resistance originate mainly from psychological and organizational factors, so we have been interested in the methods used by the company SPA DANONE to accompany the resistance in order to attenuate them. Company SPA DANONE privilege communication and training.**