

## **L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus**

## **The impact of change management on the level of resistance of individuals**

**NOUIKER Fatima Ezzahra**

Docteure en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Chock

Université Hassan II - Maroc

Laboratoire de gestion des compétences, de l'innovation et  
des aspects sociaux des organisations (GECIAS)

**fnouiker@gmail.com**

**Date de soumission :** 09/10/2021

**Date d'acceptation :** 17/11/2021

**Pour citer cet article :**

NOUIKER. F E (2021) «L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus»,  
Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 200 - 217

## Résumé

La conduite de changement acquiert de plus en plus d'importance vue la multiplication des projets de transformation mis en place pour s'adapter aux turbulences de l'environnement. En effet, depuis des décennies, le monde de l'organisation a quitté son mode stable pour être mouvementé par différents événements tels les évolutions technologiques, la mise en place de nouvelles lois, les règlements relatifs au développement durable et le développement des besoins des individus ce qui suscite l'adoption de nouvelles méthodes de travail ...

Le motif premier de l'apparition du concept de conduite de changement est la résistance des individus. En effet, les projets de changement et de transformation viennent bouleverser l'ordre établi ce qui peut affecter le travail des individus et leur situation dans l'organisation (entreprise ou administration). A ce titre, la conduite de changement vise la facilitation de l'appropriation des projets de changement par les ressources humaines pour permettre l'exploitation des résultats qui en découlent et la réalisation des objectifs fixés, parce que ce sont les personnes qui valorisent et font réussir les transformations organisationnelles. S'intéresser uniquement à l'aspect technique en ignorant celui humain voue les projets nécessairement à l'échec.

Le présent article s'intéresse, à ce niveau, à l'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus.

**Mots clés :** Changement organisationnel ; Conduite de changement ; Résistances ; Formes de la résistance ; Modèles du changement organisationnel.

## Abstract

Change management is becoming more and more important with the multiplication of transformation projects implemented to adapt to the turbulence of the environment. Indeed, for decades, the world of the organization has left its stable mode to be moved by various events such as technological evolutions, the implementation of new laws, regulations relating to sustainable development and the development of the needs of the individuals which causes the adoption of new working methods...

The primary reason for the emergence of the concept of change management is the resistance of individuals. Indeed, change and transformation projects upset the established order, which can affect the work of individuals and their situation in the organization (company or administration). In this respect, change management aims to facilitate the appropriation of change projects by human resources in order to allow the exploitation of the results and the



achievement of the objectives set, because it is the people who value and make the organizational transformations succeed. Focusing only on the technical aspect and ignoring the human aspect necessarily dooms projects to failure.

This article focuses, at this level, on the impact of change management on the level of resistance of individuals.

**Keywords :** Organizational change ; Change management ; Resistance ; Forms of resistance ; Models of organizational change.

## Introduction

La mise en place des projets de changement se heurte à plusieurs difficultés dont les plus importantes sont d'ordre humain. Ce type de difficultés est désigné par le concept de résistance au changement. Ceci entrave l'aboutissement et la réussite des projets. Par conséquent, le taux d'échec de ces derniers reste élevé avec tout ce que cela engendre côté gaspillage des ressources financières, matérielles et humaines. La prise de conscience de ces données, a mis en évidence l'intérêt d'adopter un dispositif d'accompagnement du changement pour faciliter son appropriation par les Hommes. S'intéresser à la seule dimension technique expose les projets à un taux élevé d'inacceptation, or c'est les individus qui exploitent ces changements et les valorisent d'où la nécessité de s'intéresser à la dimension humaine. La conduite de changement a vu le jour grâce à ces constatations. La conduite du changement est le concept le plus utilisé pour désigner l'accompagnement du changement.

A ce titre le présent article se pose la question de recherche suivante :

- ❖ Quel est l'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus ?

Pour y répondre, un travail préliminaire sera réalisé en faisant le tour des différentes dimensions du terme à savoir les définitions y relatives, son historique, les objectifs de son adoption, les résistances et les modèles de conduite de changement.

La deuxième partie sera axée sur la formulation des hypothèses à tester et la présentation des implications scientifiques et managériales de la recherche.

### 1. Revue de littérature

De nos jours, le changement est le mot d'ordre (Komat & Nouiker, 2021). Pour s'adapter à l'environnement de plus en plus turbulent des organisations, celles-ci optent pour des changements qui peuvent concerner leur stratégie, les ressources humaines, les technologies utilisées... (Komat & Nouiker, 2021). Or, la plupart des projets de changement réalisés affrontent des résistances, d'où l'intérêt d'adopter une démarche de conduite de changement. Cette première partie présente, alors, le cadre de référence relatif à la conduite de changement et à la résistance.

### 1.1 Définitions et historique de la conduite du changement organisationnel

Le changement organisationnel ne s'installe pas sans difficulté. Ainsi, pour être bien mené et vaincre les résistances susceptibles de naître, le changement doit être accompagné par un certain nombre d'actions et d'opérations permettant d'assurer sa mise en œuvre dans de bonnes conditions et de faciliter son appropriation par les destinataires. C'est ce que désigne le concept de la conduite ou de gestion du changement qui est considérée comme une mission exigeant le développement explicite de projets clairs (Balogun & Hailey, 2005). Ainsi, pour conduire le changement, Bec et al. (2007) évoquent le concept de facilitation du changement. Ce terme se situe à l'articulation de plusieurs domaines : conduite de changement, management de projet, dynamique organisationnelle et sociologie des institutions... (Bec, et al., 2007). Il s'agit d'un processus qui, par définition, engage un tiers (Bec, et al., 2007). Ce tiers se positionne à distance des acteurs qu'il observe, comprend et accompagne... (Bec, et al., 2007).

La conduite du changement a regagné l'intérêt suite à l'émergence de la technologie informatique et de la communication qui ont modifié profondément le fonctionnement des organisations exigeant une diffusion et une production accrues des informations (Autissier, et al., 2010). Il en a résulté une multiplication du nombre des projets de façon un peu désordonnée pouvant créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion (Autissier, et al., 2010). De ce fait, l'intérêt accordé à la nécessité du changement s'est réduit progressivement au profit de la thématique de la conduite de changement et ce à partir des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix.

Ainsi, le terme « conduite de changement » a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning) (Autissier, et al., 2010). En effet, Dans les années 1980-1990, l'informatique de programmation a cédé la place à l'informatique d'éditeur via la création de sociétés spécialisées dans le développement d'applications standards au profit des organisations qui n'ont qu'à les paramétrer (Autissier, et al., 2010). Ainsi, en vue de recueillir les besoins des utilisateurs et de gagner leur adhésion, des méthodes de gestion de projet avec des phases d'analyse fonctionnelle ont été lancées (Autissier, et al., 2010).

Le concept de conduite de changement ne peut être abordé sans évoquer celui des résistances aux changements, une raison principale de l'émergence du concept. Les résistances se

manifestent par des craintes émanant des deux parties ; managers intermédiaires et collaborateurs : les premiers tentant de promouvoir un projet auquel ils n'adhèrent pas et les seconds ayant des soucis quant à leur situation suite au changement préconisé (Autissier, et al., 2010). Ceci peut susciter des réactions imprévues mettant en cause le bon déroulement du processus de changement : attitude de retrait, passivité, résistances... (Autissier, et al., 2010). En vue d'affronter les résistances, le courant de développement organisationnel suggère à partir des années soixante des méthodes de conduite de changement permettant de planifier celui-ci en vue d'améliorer les performances organisationnelles (Autissier, et al., 2010).

## **1.2 Objectifs de la conduite du changement organisationnel**

Le changement est devenu durant ces vingt dernières années le mot clé des projets organisationnels (Autissier, et al., 2010). En effet, plusieurs organisations sinon toutes engagent des changements de différents types (Balogun, 2001). Le taux de succès de ces changements reste faible avoisinant selon certains un pourcentage de 70% vue les résultats inattendus qu'ils peuvent produire en interaction avec le contexte faisant d'eux un processus imprévu (Balogun, 2006). Il existe, à ce propos, un manque de conscience de l'importance et de la difficulté de la phase de mise en œuvre du changement par rapport à celle de sa formulation en particulier pour les projets stratégiques, étant donné que ces derniers exigent une mutation de la culture, du comportement et des attitudes des personnes composant l'organisation (Balogun, 2001). Les ressources humaines sont très importantes à considérer lors du changement puisqu'une organisation ne change que lorsque le personnel (responsables et subordonnés) change leur manière de faire (Balogun, 2001). A ce titre, l'enjeu de l'adhésion est important (Autissier, et al., 2010) d'où l'intérêt d'une bonne gestion et de conduite du changement pour élever les chances de sa réussite. Dans cette logique, le développement de la capacité de changer pour l'organisation n'est plus question de choix mais une obligation (Autissier, et al., 2010). La conduite de changement vise, dans ce sens, à s'outiller d'un ensemble de concepts, méthodes, et outils pour assurer la mise en œuvre réussie du projet (Autissier, et al., 2010), en maîtrisant le processus du changement en vue d'atteindre les objectifs et résultats fixés (Faurie, 2008).

La conduite de changement vise également l'évitement des coûts et risques contre productifs en assurant l'implication et l'adhésion des différents acteurs (Autissier, et al., 2010). Elle sert aussi à minimiser les difficultés et à répondre aux besoins du changement, notamment en ce qui concerne la résistance du facteur humain et son degré de motivation et d'adhésion, le

manque de temps, l'insuffisance de moyens matériels et budgétaires, l'inadaptation des projets au terrain et aux besoins et le manque de méthodes ... (Bec, et al., 2007).

La question de la résistance est très importante pour argumenter le besoin en conduite de changement. En effet, le changement crée l'incertitude chez les individus concernant les impacts et résultats futurs (Balogun, 2007). Ainsi, l'intérêt personnel et la défense du territoire sont des aspects du changement à ne pas négliger par l'organisation d'où un besoin d'accompagnement qui s'impose (Balogun, 2007). L'adoption d'une méthode de conduite de changement dépend, d'ailleurs, du niveau de résistance du corps social s'il est jugé bien élevé au point d'exposer le changement prévu au risque d'échec (Do Espirito, 2006). Si c'est le cas, l'organisation doit mettre en œuvre une démarche de participation, de communication et de formation ou de coaching, pour expliquer et faire accepter le changement par les personnes ciblées (Do Espirito, 2006).

La conduite du changement se réalise en parallèle avec la gestion du projet qui est nécessaire aussi pour mener à bien les différents aspects de celui-ci : délais, tâches, chemins critiques (Balogun, 2007 ; Do Espirito, 2006).

Par ailleurs, la conduite de changement doit tenir compte du contexte vu que l'adoption de méthodes par l'organisation bien qu'efficaces ailleurs peut conduire à l'échec étant inadaptées à la réalité culturelle et politique de celle-ci (Balogun, 2001). Également, il ne faut pas que la gestion du changement soit noyée et confuse avec le management en général (Autissier, et al., 2010). Elle doit être aussi explicitée par le haut car le fait de laisser les détails aux managers consiste à leur demander un effort colossal pour gérer les négociations et les désaccords inévitables, en particulier lorsqu'il s'agit d'un changement majeur (Balogun, 2007).

### **1.3 Résistances au changement organisationnel**

La gestion du changement représente une tâche difficile vu qu'elle dépend en premier lieu des personnes dont les comportements doivent être modifiés (Balogun & Hailey, 2005). Elle implique une évolution du cadre de référence, ce qui représente un défi et une contrainte à l'employé quel que soit sa catégorie l'invitant à travailler de façon différente ce qui se traduit par une tension particulière (Do Espirito, 2006). Ainsi, ce serait plus aisé de transformer les éléments matériels que les Hommes ce qui rend la gestion et la réussite d'un changement un défi pour tout décideur (Balogun & Hailey, 2005). Également, les réactions des personnes restent imprévisibles et très différentes (Balogun & Hailey, 2005). D'ailleurs, les difficultés

liées au facteur humain (réactions face au changement, tensions ou conflits en lien avec le changement, nécessité de faire évoluer les compétences...) ressortent comme les plus fréquentes lors d'un changement et les plus difficiles à gérer (Bec, et al., 2007).

La résistance constitue, à ce propos, un concept important à considérer. Elle reste naturelle et prévisible vue qu'elle relève d'un processus émotionnel (Balogun & Hailey, 2005). Elle constitue une composante essentielle des processus de changement étant un phénomène inévitable et quasi-naturel (Bec, et al., 2007). En effet, les personnes ont normalement tendance à éviter et même à rejeter toute modification et transformation sauf s'il s'agit de changements apportant des avantages aux destinataires et leur exigeant moins d'efforts d'adaptation (Bec, et al., 2007). A noter que la résistance n'émane pas d'un manque de volonté de changement, mais plutôt d'un manque de préparation des individus leur permettant de s'y impliquer, bien qu'il peut y'avoir toujours des individus qu'il est impossible de changer (Balogun & Hailey, 2005).

### **1.3.1 Définitions de la résistance**

La résistance couvre différentes définitions selon les domaines où elle est évoquée. Bareil (2008) définit en détail ce terme. Ainsi, Au niveau linguistique et documentaire, la résistance couvre une signification plutôt positive, Elle vient du mot latin *resistere* et *sistere* qui signifie s'arrêter. Résister consiste en l'opposition de deux forces ou capacités en vue d'éviter de subir les impacts d'une action. La résistance d'un matériel renvoie à sa dureté, sa fermeté et sa solidité. En botanique, la résistance d'une plante signifie sa capacité à supporter les intempéries. Pour un individu, il s'agit de sa résistance à la fatigue et son endurance. En lien avec le changement, la résistance couvre une signification plutôt négative. Elle renvoie, d'après Bareil (2008) au refus d'accepter un changement en manifestant un certain nombre de comportements pour entraver sa réalisation. Dans la même ligne d'idées, Bec, et al. (2007) définissent la résistance comme un terme qui couvre toutes les formes de réactions au changement susceptibles d'en gêner, voire d'en bloquer le déroulement qu'il s'agisse d'une réaction individuelle ou collective.

### **1.3.2 Historique du concept de la résistance**

Le concept de la résistance au changement est apparu pour la première fois en 1948. C'était tout précisément avec l'article de Coch et French publié dans la revue *Human Relations*, intitulé « *Overcoming resistance to change* » (cités dans Bareil, 2008). La résistance est considérée comme un phénomène individuel qui peut être vaincue en adoptant des méthodes

participatives. Lewin (1951) la situe dans les systèmes de groupes (cité dans Bareil, 2008). Lawrence (1969) stipule que le changement influence les liens sociaux ce qui se manifeste par la résistance (cité dans Bareil, 2008).

A son apparition, et avec les premiers auteurs l'ayant évoqué, la résistance a été vue uniquement au sens négatif. Ainsi, selon l'approche classique, la résistance est une réaction forcément négative au changement (Bareil, 2008). Ces réactions reflètent l'insécurité, la crainte, la peur, l'appréhension, l'hostilité, l'intrigue, la polarisation, le conflit et l'impatience (Collerette et al., 1997 cités dans Bareil, 2008), l'indifférence et le cynisme (Abrahamson, 2004; Stanley et al., 2005 cités dans Bareil, 2008). Toutefois, la résistance ne constitue pas la seule réaction qui peut émaner de l'individu. Dans ce cadre, l'approche classique a fait l'objet de plusieurs critiques vue sa vision pessimiste de la réaction de l'individu reflétant uniquement la résistance, ce qui n'est pas toujours le cas, vue l'existence d'autres formes de réactions : acceptation du changement, adhésion, appropriation, soutien, engagement, fascination, enthousiasme et ravissement (Bareil, 2008).

La résistance concerne les différentes catégories de l'organisation (Vas, 2005 cité dans Bareil, 2008). En plus de l'employé, elle peut émaner des cadres intermédiaires, gestionnaires, Directeur... Les impacts de la résistance se manifestent au niveau stratégique et opérationnel (Bareil, 2008). A noter que le fait d'approcher la résistance par catégorie n'est pas très utile vue que les personnes résistantes ne reconnaissent que rarement ceci, elle est identifiée par un autre et reste difficile à prédire vue la possibilité de s'afficher à n'importe quel moment du changement (Bareil, 2008).

### **1.3.3 Les causes de la résistance**

Les causes de la résistance sont multiples allant de celles individuelles à d'autres organisationnelles. Pour les raisons individuelles, il peut s'agir de l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte de contrôle (Bareil, 2004a cité dans Bareil, 2008). Balogun et Hailey (2005) regroupent les causes individuelles en sous-groupes de raisons. Il s'agit des intérêts personnels et politiques (perte de pouvoir, de statut et de perspectives de promotion, éloignement d'anciens collègues, trajet de travail moins commode...), des raisons psychologiques (peur de l'inconnu ou de l'échec, peur d'être inapte de développer de nouvelles compétences, ou faible capacité à supporter le changement) et des raisons émotionnelles (manque d'énergie et de motivation, refus de reconnaître le besoin de

changement). Les causes organisationnelles comprennent la culture d'entreprise en présence de valeurs divergentes transmises par le changement, la structure, les dimensions sociales, culturelles et politiques, la qualité de la mise en œuvre du changement, le type de changement inadapté... (Bareil, 2008). De même, les causes organisationnelles peuvent renvoyer à une mauvaise méthode de changement (manque de participation, d'implication et de communication) (Balogun & Hailey, 2005 ; Bec, et al., 2007) ou à un problème de perception (manque de compréhension des raisons et des conséquences du changement...) (Balogun & Hailey, 2005). Egalement, il peut s'agir de facteurs culturels (idées routinières, traditions fortes de l'organisation, grande divergence entre les changements proposés et les valeurs et croyances de l'organisation) et de facteurs historiques (relations entre les managers, les syndicats et les employés, ou traditions de rivalité entre les différents services ou fonctions) (Balogun & Hailey, 2005).

Bec, et al. (2007), évoquent à peu près les mêmes raisons qui justifient ou renforcent les résistances en y'ajoutant d'autres tels ; la perte de points de repères, l'attachement à la situation existante et la nature et le contenu du changement. Les problèmes de fonctionnement constituent aussi une source de résistance (Bec, et al., 2007). Ils sont liés à la charge de travail accrue, la dégradation temporaire des conditions de travail, les difficultés relatives à l'acquisition de nouveaux savoir-faire et à la maîtrise de nouveaux matériels ou de nouvelles procédures, les difficultés ou dysfonctionnements organisationnels (mauvaise coordination, mauvaise circulation des informations...) et les difficultés techniques. Ces problèmes de fonctionnement en plus des modalités de conduite de changement (absence de méthode, adoption de méthodes standardisées sans prise en compte du contexte, méthodes mal maîtrisées dans leur mise en œuvre...) constituent les deux facteurs les plus importants à prendre en compte nécessairement pour dissoudre la résistance vue leur impact déterminant sur les réactions des individus et groupes au changement (Bec, et al., 2007).

Le niveau de la résistance peut différer selon la situation actuelle de l'organisation, si elle est avantageuse ou non pour les individus. Ainsi, la résistance peut être plus élevée si le système existant, est efficace et offre des avantages intéressants aux travailleurs et si le système de valeurs est compatible avec le mode de fonctionnement de l'organisation (Greenwood, 1984).

#### **1.3.4 Les formes de la résistance**

La résistance se manifeste sous différentes formes. Ces formes sont de nature comportementale selon plusieurs auteurs (Bareil, 2008). Bareil (2004a) mentionne, à ce titre,

les formes actives et celles passives et les formes individuelles et celles collectives de la résistance (cité dans Bareil, 2008). Il s'agit des refus, de la critique immédiate, des plaintes, des revendications, des pratiques parallèles, de l'indifférence, du blocage de l'information, des rumeurs et de l'obéissance aveugle. Carton (2004) identifie quatre formes de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage (cité dans Bareil, 2008). Carnall (2007) définit les formes de l'opposition, de l'apathie et de l'indifférence (cité dans Bareil, 2008). Balogun et Hailey (2005) citent aussi des formes variées de manifestation de la résistance. Il s'agit des jeux politiques incluant le détournement des ressources humaines ou financières affectées aux projets de transformation, le blocage bureaucratique en se servant des procédures, la limitation de la communication sur les objectifs et les actions à mettre en œuvre, la discréditation des responsables de changement et l'adhésion apparente au projet sans réelle implication au niveau des actions. Bec, et al. (2007) identifie aussi certains symptômes de la résistance. Il s'agit de la passivité, l'attentisme, l'inefficacité ou la mauvaise qualité des réalisations, les blocages, les difficultés persistantes dans la communication (rumeurs, questions répétitives...), les tensions ou les conflits et désaccords sur la nécessité ou l'opportunité du changement, la nature et le contenu du changement et les modalités de conduite du changement. Parfois, certains individus ne manifestent pas des signaux de résistance clairs, affichés, certes, ultérieurement par un manque d'enthousiasme au projet ou de productivité et des performances faibles (Balogun & Hailey, 2005). C'est pourquoi, la gestion du changement doit être assurée tout au long du déroulement du projet (Balogun & Hailey, 2005).

De nombreux auteurs ont proposé des continuums de comportements allant de ceux promouvant le changement à ceux les plus néfastes.

Herscovitch et Meyer (2002) et Orth (2002) opposent la résistance active à la résistance passive et le soutien passif au soutien actif (cités dans Bareil, 2008).

Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) proposent l'échelle bimodale comprenant la résistance ou le soutien actif (cités dans Bareil, 2008). Soparnot (2006) évoque quatre formes principales de comportement en situation de changement : le combattant, l'observateur, le conformiste et l'opportuniste (cité dans Bareil, 2008). Ces comportements dépendent du niveau d'engagement par rapport au changement et du niveau d'activité (Bareil, 2008).

Bareil (2008) suggère quatre types de comportements : rebelle, limité, conformiste et sophistiqué. Ces comportements sont susceptibles d'évoluer selon le degré d'ouverture du

promoteur du changement. Les rebelles ne représentent pas le côté négatif de la résistance, au contraire, leurs idées peuvent faire développer la façon dont est conçu le changement.

Pour Boffo (2005), l'évaluation des comportements des individus vis-à-vis du changement ne s'effectue pas uniquement en fonction de celui-ci, mais également selon les attentes des promoteurs qu'il s'agit de concepteurs, décideurs du changement, top management, gestionnaires ou équipes de projet impliqués dans la mise en œuvre du changement (cité dans Bareil, 2008). Les réactions des individus viennent en réponse non seulement à l'idée mais à l'ensemble des paramètres relatifs au changement y compris le contexte, le contenu, l'intention et la réalisation du changement (Bareil, 2008). Ces comportements et réactions couvrent une grande importance. En effet, le changement organisationnel ne peut se réaliser que par les individus ou les groupes de personnes composant l'organisation qui acceptent de s'y conformer ou plutôt de se l'approprier (Schein, 1980 cité dans Bareil, 2008). C'est ainsi que la réussite de la transformation et sa persistance à long terme dépend du changement des comportements des individus concernés au travail (Savoie et al., 2004 cités dans Bareil, 2008).

#### **1.4 Modèles du changement organisationnel**

Pour faire face à la résistance, différents modèles de conduite de changement sont proposés (Bareil, 2008). La théorie de changement cite souvent trois modèles fondateurs du changement organisationnel. Ils présentent le processus du changement en phases. Il s'agit du modèle de Lewin (1951), du modèle de Weick (1969) et du modèle de Kotter (1996) (cités dans Bareil, 2008).

##### **1.4.1 Le modèle de Lewin**

D'après Lewin (1951), la mise en place du changement nécessite l'assimilation de deux types de forces, celles favorisant le changement et les autres qui l'entravent (cité dans Bareil, 2008). De ce fait, le processus de changement selon l'auteur est de nature planifiée et longue se composant de trois phases :

- **Décrystallisation (Unfreezing)** : lors de cette phase, les acteurs de l'organisation se rendent compte de l'existence d'une discordance entre l'organisation et son environnement. Cette étape est marquée par le changement des perceptions et la remise en question et est caractérisée par l'instabilité et l'insécurité ce qui conduit à la prise de décision du changement.

- **Changement (Move)** : Cette étape marque le passage à l'action de changement et de transformation. Ceci minimise le niveau de résistance.
- **Recristallisation (freezing)** : cette phase porte sur la consolidation du changement, l'institutionnalisation de nouvelles pratiques et l'appropriation des nouveaux comportements pour éviter le retour à ceux de l'étape précédente.

#### 1.4.2 Le modèle de Weick

Le modèle de Weick est composé de trois phases :

- **La variation ou «l'activation»** : les acteurs procèdent, lors de cette première phase, au recueil des données sur l'environnement tout en s'intéressant à certains aspects et essaient de faire disparaître quelques-uns considérés objectifs. Ceci est fondé sur le postulat que l'environnement est une production sociale des acteurs de l'organisation.
- **La sélection** : les acteurs sélectionnent, suite au traitement des informations recueillies, celles considérées les plus pertinentes par rapport au contexte.
- **La rétention** : cette phase consiste en la sélection des interprétations qui peuvent être exploitées dans le futur.

#### 1.4.3 Le modèle de Kotter

Ce modèle est composé de huit étapes :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : les acteurs du changement doivent, lors de cette étape, convaincre les acteurs de l'organisation de la nécessité du changement en présentant les désavantages de la situation actuelle et les avantages de celle future.
- **Créer un groupe de direction, un «noyau dur» (une coalition)** : une équipe doit être formée à condition d'avoir les compétences nécessaires pour mener à bien le changement. Elle doit être engagée et unie.
- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement** : pour réussir le changement, il est nécessaire d'avoir une vision et d'élaborer une stratégie bien ficelée. Une analyse de l'écart entre l'état actuel et celui souhaité doit être réalisée pour élaborer un plan stratégique adapté.
- **Communiquer et partager la vision du changement** : la vision doit être partagée par un message clair et simple.

- **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies** : les employés doivent être impliqués dans le changement. Ainsi, il faut veiller à renforcer leurs compétences et à les aider pour s'approprier les nouveaux comportements.
- **Générer des gains à court terme** : Ceci permet de démontrer aux acteurs rapidement les résultats positifs du changement. Ces résultats ne doivent pas être présentés sans reconnaissance et récompense des différents acteurs ayant contribué à leur réalisation.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : en se fondant sur les premiers résultats, il convient de consolider le changement et de l'accélérer en allant vers des niveaux supérieurs telles la structure et la politique pour les mettre en cohérence avec la vision, tout en veillant à plus d'implication de la part des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : les nouveaux comportements doivent être institutionnalisés et ancrés dans la culture. Un changement de cette dernière peut alors être engagé en fin de processus ou en résulter après la prise de conscience des avantages de la situation après changement.

A ces trois fameux modèles s'ajoutent d'autres. Ainsi, Hafsi et Fabi (1997) présente un modèle de changement planifié composé de 4 phases : phase d'exploration, phase de planification, phase d'action et phase d'intégration. La phase d'exploration consiste pour l'organisation à prendre conscience du besoin de changement. La phase de planification exige la réalisation d'un diagnostic. La phase d'action correspond à la mise en œuvre du changement et la phase d'intégration vise la stabilisation de celui-ci.

Bareil (2008) propose, pour gérer les résistances, le modèle des phases de préoccupations. Ce modèle suit une logique humaniste et de développement organisationnel. Bareil (2004) et Bareil et Savoie (1999) identifient une séquence probable de préoccupations vis-à-vis du changement que les individus vivent et qui sont considérées normales et légitimes s'agissant plus de préoccupations que d'oppositions pures.

Le concept de préoccupation renvoie à l'inquiétude d'une personne exprimant un état émotionnel envers un objet. Ces auteurs identifient sept préoccupations par rapport au changement en se référant à plusieurs recherches : aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, préoccupations centrées sur l'organisation, préoccupations centrées sur le changement, préoccupations centrées sur l'expérimentation, préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui et préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement (Bareil, 2008). Au début, le destinataire n'a aucune préoccupation vis-à-vis du

changement, il commence ensuite à se préoccuper quant à la sécurité de son poste, puis se soucie de la volonté organisationnelle et du sérieux de la direction, il s'en suit des préoccupations concernant la nature du changement, puis il s'oriente vers l'expérimentation reflétée par la collaboration avec autrui, enfin ses préoccupations se focalisent sur l'amélioration du changement proposé (Bareil & Savoie, 1999). L'évolution de ces préoccupations doit être gérée, car le passage d'une phase à une autre dépend de l'adoption d'interventions adéquates (Bareil, 2008). Dans ce sens, la gestion du changement est à mettre en œuvre continuellement et fréquemment de telle façon à ce que les managers puissent suivre ce qui se passe sur le terrain et récolter régulièrement les réactions des individus au changement ainsi que leurs raisons (Balogun, 2006). Ceci peut s'effectuer en se servant de différents moyens tels les focus groupes, les consultants externes et les networks internes (Balogun, 2006). Le diagnostic des préoccupations permet, à ce propos, d'assurer la gestion opportune à chaque étape en apportant les ajustements et modifications nécessaires au niveau des plans de mise en œuvre et de conduite de changement (plan de communication, plan de formation...) (Bareil, 2008). Ce diagnostic doit prendre en compte les différences entre les groupes de l'organisation, top management et équipe de gestion, dont les comportements évoluent à rythme différent, les premiers devant les seconds (Bareil, 2008). Les inquiétudes de toutes les catégories professionnelles, appartenant aux différents niveaux de l'organisation ; stratégique, intermédiaire ou opérationnel, doivent être prises en compte (Bareil, 2008). Ainsi, la cartographie des groupes de destinataires permet d'orienter le diagnostic des préoccupations (Bareil, 2008). Dans ce sens, l'analyse des parties prenantes facilite la reconnaissance des personnes ou groupes susceptibles de résister au changement, identifie leurs raisons, et décide des moyens et plans à utiliser pour vaincre leurs résistances (Balogun & Hailey, 2005).

Les managers (top management et managers intermédiaires) sont des acteurs de changement importants, dont les préoccupations doivent être prises en compte. Elles sont très intenses et partagées (Bareil, 2008). Les managers intermédiaires ont une tâche plus compliquée par rapport au changement, vu qu'en plus des préoccupations individuelles, ils ont des préoccupations de gestion relativement à leurs équipes pendant le changement et à la résistance de certains employés en recherchant leur motivation et adhésion... Ainsi, ils doivent être convaincus du changement pour pouvoir convaincre les autres, leur apporter du soutien

de la part de la direction, la DRH et des équipes de changement est une nécessité pour faciliter leur mission (Bareil, 2008).

Les comportements des individus vis-à-vis du changement dépendent de leur personnalité et préférences, mais aussi du type de changement préconisé (Bareil, 2008). Ceci justifie la nécessité d'adopter une gestion contextualisée du changement s'il s'agit de transformation ou de changement simple (Bareil, 2008). Egalement, en cas de projets de changement multiples et simultanés, une gestion globale quoi que différenciée, cohérente et intégrative s'impose (Bareil, 2008).

En liant les phases de préoccupations aux comportements de résistance et de soutien, on constate que les quatre premières phases suscitent la résistance (indifférence, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement), les trois autres influencent le comportement de soutien (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration continue du changement) (Bareil, 2008). Ceci permet d'orienter les interventions à effectuer. Ainsi pour la formation, il serait plus efficace de la réaliser en 5<sup>ème</sup> phase après avoir passé de l'étape de résistance vers celle de soutien (Bareil, 2008).

## **2. Formulation des hypothèses de recherche**

Le cadre théorique présenté dans la première partie fonde les hypothèses de recherche proposées et qui sont comme suit :

H1 : L'adoption de la conduite de changement permet d'affaiblir le niveau de résistance des individus aux projets de transformation.

H2 : le manque de conduite de changement implique une résistance forte des individus aux projets de transformation.

## **3. Implications scientifiques et managériales de la recherche**

La présente recherche peut avoir des implications scientifiques et managériales importantes.

Au niveau scientifique et vue que le terrain d'application de la recherche serait le Maroc, un pays en voie de développement, ceci viendra enrichir la théorie en la matière.

Au niveau managérial, les résultats de la recherche peuvent inviter les acteurs à s'intéresser plus à la conduite de changement pour affaiblir le niveau de résistance des personnes cibles par le changement.

## Conclusion

Le changement consiste à mettre en œuvre des modifications dans l'organisation. Il peut être majeur ou mineur, global ou partiel, brutal ou progressif ... Il vise d'adapter le fonctionnement de l'organisation aux évolutions du contexte ou de l'environnement dans lequel elle exerce.

C'est une notion très importante qui touche aussi bien le secteur privé que public car le monde est en évolution continue. Aujourd'hui plus qu'avant, la stagnation de l'organisation signifie sa prédisposition à disparaître de la sphère économique.

Or, la mise en place des changements se heurte souvent à des difficultés d'ordre humain ce qui justifie le besoin d'accompagnement des projets par une démarche de conduite de changement pour avoir l'adhésion des destinataires et faciliter leur aboutissement. Ces difficultés sont désignées par le terme « résistance » qui est très important pour justifier la nécessité de la conduite du changement ayant pour but d'atténuer les résistances pour faire réussir les projets de transformation. L'article s'est intéressé, dans ce cadre, à l'impact de la conduite de changement sur le niveau de résistance des individus au sein des organisations.

La recherche sur la conduite de changement peut avoir des perspectives intéressantes tant au niveau du terrain qu'au niveau de la méthodologie, qu'au niveau même des questionnements à poser. Ainsi la recherche peut s'intéresser à différents types d'entités ; entreprises ou administrations publiques. Pour la méthodologie, autre que celle quantitative, une méthodologie qualitative, une recherche longitudinale ou une recherche intervention peuvent être envisagées. Les questionnements peuvent porter sur le lien entre la conduite de changement et la perception des individus ou l'impact de la conduite de changement sur le succès des projets ...

Pour les apports de la recherche, au niveau académique, les résultats viennent enrichir l'existant en matière de conduite de changement. Au niveau pratique, les professionnels pourront s'en inspirer pour adopter en parallèle avec les projets réalisés une démarche de conduite de changement pour les accompagner et faciliter leur aboutissement.

Toutefois, vu que le concept est nouveau pour le contexte marocain, il serait nécessaire d'expliquer aux acteurs la consistance du concept pour avoir les réponses visées par l'enquête.

## BIBLIOGRAPHIE

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2010). Conduite du changement : concepts-clés. Paris : Editions Dunod.

Balogun, J. (2001). Strategic change. Management quarterly. Partie 10. Faculty of Finance and Management, Janvier.

Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. Long Range Planning, 39 (1), 29-49.

Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. European Management Journal, 25 (2), 81-91.

Balogun, J., Hailey, V. H. & Viardot, E. (2005). Stratégies du changement. 2ème édition. France : Pearson.

Bareil, C. & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Gestion, 24 (3), 86-94.

Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. Télescope, 14 (automne), 89-105.

Bec, J., Granier, F. & Singér, J. (2007). La facilitation des changements organisationnels. Paris : Editions Harmattan.

Do Espirito, T. (2006). La communication du changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise. Paris : CFPJ Editions.

Faurie, C. (2008). Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes. Paris : L'harmattan.

Greenwood, R. (1984). Incremental Budgeting: Antecedents of Change. Journal of Public Policy, 4 (4), 277-306.

Komat, A., & Nouiker, F. (2021). Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : cas des administrations publiques marocaines. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4 (2), 71-93.