



## **La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature**

### **The communication, the Key to a successful change management : literature review**

**LARHRISSI Nadia**

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

**nadia.larhrissi@um5.ac.ma**

**LAABOUDI Safae**

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

**Safae.laaboudi@gmail.com**

**Date de soumission** : 15/08/2020

**Date d'acceptation** : 14/09/2020

**Pour citer cet article** :

LARHRISSI N. & LAABOUDI S. (2020) « La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 368 - 392



## Résumé

Le changement est désormais considéré comme une partie intégrante du cycle de vie de toute organisation mais ne présente en aucun cas une fin en soi. La revue de littérature que nous proposons dans le présent article servira à expliciter, d'une part, les paradigmes et les différentes étapes de l'évolution de la conduite du changement à travers les décennies. D'autre part, elle permettra d'aborder en détail le rôle primordial de la communication dans la cohésion et l'adhésion de tous les acteurs.

Pour faire face à un environnement évolutif, incertain et complexe, les établissements publics et privés devront développer leur capacité à changer et faire preuve ainsi d'une flexibilité organisationnelle. En effet, tout changement ne pourra être mené à terme qu'avec la combinaison de plusieurs composantes fondamentales dont le leadership de l'équipe dirigeante et aussi la communication. Étant un des leviers de réussite de toute mutation, cette dernière permet d'assurer l'échange d'informations entre toutes les parties prenantes. Ainsi, l'ambition ultime est de conduire le changement de manière flexible afin de faire adhérer toutes les équipes concernées et réussir le processus de changement opéré.

**Mots clés :** communication ; changement ; organisation ; conduite du changement, comportement.

## Abstract

Change is now seen as an integral part of the life cycle of any organization, but by no means is an end in itself. The literature review that we are proposing in this article will serve to clarify, on the one hand, the paradigms and the different stages in the change management's evolution over the decades. On the other hand, it will allow a detailed discussion of the essential role of communication in the cohesion and buy-in of all the teams concerned.

To cope with an evolving, uncertain and complex environment, public and private institutions will need to develop their capacity to change and thus demonstrate organizational flexibility. Indeed, any change can only be completed with the combination of several fundamental components, including the leadership of the management team and also communication. Being one of the levers for the success of any change, it ensures the exchange of information between all stakeholders. Thus, the ultimate ambition is to lead the change in a flexible manner in order to gain the support of all the teams concerned and to make the change process successful.

**Keywords :** communication ; change ; organization ; change management ; behaviour.



## Introduction

Dans un environnement en pleine mutation, toute entité est désormais amenée à s'améliorer de façon à pouvoir s'adapter aux changements qui surviennent autour d'elle et qui sont devenus ubiquitaires dans le quotidien des organisations. Ces dernières doivent s'aligner au nouveau contexte marqué essentiellement par les implications de la mondialisation, de la création de nouvelles entités économiques et politiques, de l'interdépendance et de la digitalisation. Autrement dit, elles doivent adapter leurs méthodes de travail aux nouveaux enjeux du monde contemporain. Ceci ne pourrait être réalisé qu'au prix d'une métamorphose de la stratégie, le plus souvent assortie d'une modification de la culture organisationnelle.

Souvent perçu comme un élément déstabilisant, le changement est devenu une composante structurelle du management et spécialement du fonctionnement des organisations. Certes, les raisons pour lesquelles un organisme peut opérer des transformations sont nombreuses, que ce soit pour répondre aux exigences de son environnement interne ou externe, que ce soit pour intégrer un nouveau mode de travail plus efficient ou bien pour repenser sa structure, le changement reste inévitable. Les entités doivent se transformer parce que le milieu dans lequel elles interagissent est en permutation incessante. Cependant, il ne suffit pas d'introduire des transformations rien que pour suivre la vague, encore faut-il savoir comment les mener à bien ?

Par ailleurs, la gestion du changement a longtemps été assimilée aux actions de communication et de formation. Néanmoins, bien que ces deux composantes soient parmi les principaux piliers d'un projet de changement, elles ne peuvent en aucun cas, à elles seules, être garantes de la réussite. En effet, la conduite de celui-ci fait référence à tout le processus selon lequel il est mené et développé dans l'entité concernée. Il s'agit de planifier et implémenter le changement organisationnel de façon à minimiser et la résistance du personnel et les coûts tout en maximisant l'efficacité de la transition escomptée. Ainsi, le changement est à la fois inéluctable et souhaitable pour toute entité soucieuse d'évoluer. Dans cette perspective, notre problématique s'articule autour des questions suivantes :

- Comment les organisations peuvent-elles conduire leurs changements ?
- Dans quelle mesure la communication contribue-t-elle à l'accomplissement de celui-ci en bonne et due forme ?



Afin de répondre à ces questions, le présent travail sera scindé en trois parties. Dans le premier volet, qui sera réservé au changement organisationnel, nous allons tout d'abord passer en revue quelques définitions de la notion de changement, pour nous pencher par la suite sur la finalité de la conduite du changement et son évolution en termes de paradigmes et de phases. La deuxième partie, qui sera consacrée au rôle de la communication dans la réussite du changement, aura pour but de répondre à pourquoi et comment communiquer. Quant au troisième volet, il sera dédié aux techniques aidant à modifier les comportements des individus dans la conduite du changement et assurer leur adhésion, notamment le leadership et la dynamique de groupe.

## **1. Le changement organisationnel**

### **1.1. Concepts et définitions**

Le changement est devenu la préoccupation majeure des praticiens et a fait l'objet de plusieurs études et publications en sciences administratives, en sociologie ou encore en management. Dès que nous abordons les mutations de nos sociétés, le mot changement est évoqué. C'est un vocable qui a fait couler beaucoup d'encre en insufflant plusieurs écrits et débats. Or, avant de procéder à la définition de la conduite du changement, nous estimons important de définir d'abord la notion de changement.

En effet, le changement est considéré comme « *tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans un environnement et qui a un caractère relativement durable* » (Collerette et al., 1997 : 20). Ainsi, il suffit qu'une modification soit observable à long terme pour que nous puissions parler de changement. En 1994, le changement faisait plutôt référence au « *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.* » (Bélanger, 1994 : 357)

Pour d'autres, le changement est plutôt considéré comme « *une rupture* » car « *pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. [...]. Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* » (Autissier & Moutot, 2016 : 9). Si nous adoptons cette dernière définition, ne peuvent être désignées de changement que les actions d'évolution que nous menons de façon quotidienne et auxquelles nous nous adaptons naturellement et automatiquement. Sans doute, le changement est souvent défini



comme signe de progrès. Cependant, « *pour être un vecteur de progrès, le changement doit être porteur de sens au service d'une stratégie et d'un projet économique et social commun.* » (Garcia, 2014 : 1)

En outre, le changement est reconnu beaucoup plus comme une création plutôt qu'une destruction. Or, changer c'est tout aussi bien détruire un ordre ancien que construire un autre nouveau, sachant que le processus de destruction doit précéder celui de la construction ou de la création. « *Reorganization presumes the rejection or supersession of old methods in favor of the new and the organization must systematically destroy former, competing structure before it can successfully implant the new.* » (Biggart, 1977 : 410)

Somme toute, nous pouvons déduire de toutes ces définitions que la notion de changement réunit plusieurs éléments qui sont à la fois cumulatifs et complémentaires. De plus, et bien qu'il soit un processus qui s'inscrit dans le temps, nous ne pouvons pas parler de changement sans qu'il y ait interruption avec la situation présente. Qui dit changement dit conduite du changement.

## 1.2. La conduite du changement, pourquoi ?

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, de nombreuses réformes ont vu le jour. Or, opter pour la réforme d'une organisation n'est nullement garant de réussite. Il ne suffit plus d'adopter des réformes innovantes pour satisfaire les exigences de la société, encore faut-il que celles-ci soient accompagnées d'une stratégie de gestion du changement. La réussite ou l'échec d'une action de réforme est tributaire, dans une large mesure, de la conduite du changement. Quels sont alors les objectifs de cette dernière et quelle est sa raison d'être ?

Pour répondre à cette question, (Autissier & Moutot, 2016) définissent trois objectifs majeurs, à savoir l'adhésion, la transformation et l'évolution. D'abord, **l'adhésion** des équipes qui consiste à réfléchir sur les questions suivantes : « *Quelles sont leurs attentes ? Leurs besoins, leurs envies ? Qu'est-ce qui les gênent dans le projet ? Leur fait peur ? Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec* » (Autissier & Moutot, 2016 : 23). En d'autres termes, il s'agit de répondre aux attentes des différents acteurs en les écoutant et discutant avec eux et d'instaurer des dispositifs de concertation. Ensuite, la **transformation**, qui est une phase indispensable au changement, permet la concrétisation des discours et des ambitions. En effet, c'est le passage à l'action. « *Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et*

*en s'assurant de sa mise en œuvre* » (Autissier & Moutot, 2016 : 23). Enfin, **l'évolution** qui reflète le résultat de la transformation à moyen et long terme. C'est le but ultime de tout projet de changement qui « *n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.* » (Autissier & Moutot, 2016 : 24)

En gros, la conduite du changement est devenue un élément fondamental de la vie des organisations car elle conditionne leur survie face à un environnement incertain, turbulent et complexe. Ainsi, il y a lieu de se demander comment le changement pourrait-il être conduit d'une manière fluide et réussie.

### 1.3. L'évolution de la conduite du changement à travers le temps

Selon Collerette et al., « *le processus de changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement* » (Collerette et al., 1997 : 20). Les théories qui expliquent les phénomènes de changement émanent surtout de la psychologie sociale. La plupart de ces approches favorisent le travail en groupe et adoptent comme unité de mesure l'individu dans son milieu. Ainsi, depuis le début des recherches sur la conduite du changement, plusieurs approches ont émergé. (Autissier, 2013) regroupe ces différents paradigmes en cinq, schématisés dans la figure ci-dessous (voir figure N° 1) :

**Figure n° 1 : Les cinq paradigmes de la conduite du changement**



**Source : (Autissier, 2013 : 102)**

D'après le schéma, la conduite du changement n'est pas figée, mais elle évolue dans le temps. Ainsi, celle-ci a émergé avec le modèle sociologique de (Lewin, 1947) qui a développé la



notion de la « dynamique de groupe » comme base pour faire adhérer les personnes au projet du changement. Ensuite, avec son approche instrumentale, (Kanter, 1985) est venue mettre l'accent sur un ensemble de leviers dont la communication, la formation et l'accompagnement, susceptibles de favoriser l'adhésion des individus.

Par la suite, (Kotter, 1995) a évoqué la dimension managériale du changement en insistant sur le rôle majeur du *leader*. De ce fait, il a proposé une démarche visant, en plus de consolider les leviers pré-mentionnés, à former les managers pour être des relais et des co-constructeurs du changement. En outre, depuis 2005, la conduite du changement s'est davantage professionnalisée pour devenir un métier à part entière en s'inscrivant dans une logique en interne. Afin de gagner principalement en coût et aussi en efficacité, le paradigme stratégique-organisationnel a fait en sorte de combiner les actions des dirigeants et des spécialistes internes car ces derniers sont les mieux placés pour bien connaître les valeurs et les réseaux de l'organisation.

Par ailleurs, et avec le modèle expérientiel de (Autissier, 2013), la conduite du changement a pris une autre tournure. Désormais, il est question de chercher à développer la capacité à changer les individus et les groupes par le biais de l'expérimentation plutôt que de chercher à accompagner la transformation. Ceci est assuré par le concept du « *learning by doing* ». Il s'agit d'impliquer les personnes concernées, en organisant des ateliers participatifs et en leur faisant vivre une expérience de changement.

Pour résumer, la mutation dans les grands modèles de conduite du changement (modèle sociologique, instrumental, managériel, internalisé, expérientiel ou agile) modifie considérablement à la fois la conception même de la conduite du changement et les outils qui sont mobilisés pour la réussir. Il est à signaler que les différents modèles cités ne sont en aucun cas opposés mais plutôt superposés et complémentaires.

#### **1.4. La conduite du changement en phases**

En effet, à partir des années 1940 et sur la base des travaux de Kurt Lewin qui constituent le point de départ sur le sujet, plusieurs auteurs ont mis en place des modèles représentant la conduite du changement étalée sur un nombre d'étapes bien définies. Dans ce sens, nous allons exposer quelques-unes de ces démarches en commençant par celle de Lewin.



#### 1.4.1. Le modèle de Kurt Lewin (1947)

Ce modèle propose un processus de changement suivant un parcours composé de trois phases dont la longueur et la difficulté changent en fonction des personnes ou des groupes en question.

❖ La phase de décristallisation (*Unfreezing*) ou encore de dégel est caractérisée, en général, par la remise en question et l'abandon des anciens comportements et attitudes. C'est le fait d'« *expliquer en quoi le mode de fonctionnement actuel est insatisfaisant et en quoi les solutions proposées sont supérieures de façon à sensibiliser les personnes touchées et à générer un engagement envers les objectifs poursuivis par ce changement.* » (Rondeau, 2008 : 9)

Dans le même sens de la décristallisation, (Gilbert, 2008) met l'accent sur la nécessité du désapprentissage comme un préliminaire incontournable à la réorganisation. Il s'agit de désapprendre les anciens savoirs, routines, normes, pratiques et habitudes organisationnelles. « *Le désapprentissage n'est pas l'inverse de l'apprentissage, mais son complément obligé. C'est la condition pour ouvrir la voie aux nouvelles cartes mentales (Hedberg, 1981), à la construction des significations et des compétences nécessaires au fonctionnement des organisations transformées. En ce sens, transformer c'est d'abord désapprendre* » (Gilbert, 2008 : 51). De plus, il affirme que « *ce qui est le plus difficile dans l'apprentissage... c'est le désapprentissage, c'est-à-dire l'abandon des compétences passées, fruits d'apprentissages désormais non seulement inutiles, mais surtout sources d'inertie face à une nouvelle organisation avec de nouveaux enjeux.* » (Gilbert, 2008 : 53)

❖ La phase de transition (*Moving*) est marquée plutôt par des attitudes instables et contradictoires. C'est une phase d'apprentissage et d'expérimentation en quelque sorte.

❖ La phase de la recristallisation (*Freezing*) ou du regel est l'intervalle du changement à proprement dit où les individus finissent par adopter de nouvelles attitudes qui vont de pair avec les nécessités de la situation. En d'autres termes, c'est la phase qui permet la consolidation de nouveaux acquis.

#### 1.4.2. Le modèle de Collerette et al. (1997)

Tout en s'appuyant sur le modèle de Lewin, (Collerette, et al., 1997) proposent un modèle composé de quatre phases où le changement se déroule selon « *un processus continu de*



*déconstruction-reconstruction* » (Collerette et al. 1997 : 36). Les différentes étapes sont définies de la manière suivante :

❖ l'éveil est l'activité mentale consistant à se poser la question sur l'utilité de s'intéresser ou non aux pressions incitant au changement ;

❖ la désintégration est l'étape qui 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* » (Collerette et al. 1997 : 26). En fait, c'est pendant les étapes de l'éveil et du début de la désintégration que se développent chez les individus les différentes attitudes envers le changement, soit ils se montrent réceptifs soit ils sont réfractaires ;

❖ la reconstruction est l'étape où les individus commencent à rechercher de nouvelles significations susceptibles de les aider à réagir convenablement face aux situations déclarées. Les significations leur permettant ainsi de reconstruire leur façon de voir le monde et d'interagir avec lui ;

❖ l'intégration est la phase la plus cruciale sans laquelle il y aura un risque de régression ; elle consiste en l'adoption de nouveaux comportements. Il est question alors d'intégration intrasystémique et intersystémique.

#### **1.4.3. Le modèle de Weick et Quinn (1999)**

Contrairement aux deux modèles précédemment mentionnés, (Weick & Quinn, 1999) distinguent entre deux processus à adopter selon que le changement soit épisodique (ou situé) ou continu. « *In the face of inertia, it makes sense to view a change intervention as a sequence of unfreeze, transition, refreeze. But in the face of continuous change, a more plausible change sequence would be freeze, rebalance, unfreeze* » (Weick & Quinn, 1999 : 379). D'après eux, si le modèle de (Lewin, 1947) correspond parfaitement au type de changements épisodiques ou situés (changements que les organisations marquées par l'inertie doivent créer), il n'en est pas de même pour les changements continus. En effet, pour ce dernier type, ils proposent plutôt un processus composé de trois phases qui sont :

❖ *freezing* (cristallisation ou gel) : c'est de rendre apparent et visible ce qui existe déjà. Ainsi, il faut localiser et repérer les changements épisodiques ou situés accomplis par les employés et qui émergent de leurs pratiques quotidiennes afin d'en tirer profit. Pour ce faire, les dirigeants disposent d'outils, à savoir l'observation, l'écoute et le dialogue ;



❖ *rebalance* (rebalancement) : cette phase correspond au processus de réorganisation et de réinterprétation des patterns épisodiques identifiés dans la première phase. Il va falloir intégrer les changements épisodiques accomplis, issus de la phase de gel, dans un projet de changement global et plus organisé ;

❖ *unfreezing* (décristallisation ou dégel) : l'utilité de cette phase émane du fait qu'elle consiste à créer un contexte propice au développement continu des changements situés.

Par ailleurs, la pratique de la conduite du changement s'est beaucoup professionnalisée avec le temps pour correspondre à un dispositif récent qui se compose de trois phases selon les travaux d'Autissier et Moutot.

#### 1.4.4. Le modèle d'Autissier et Moutot (2016)

Il s'agit, en premier lieu, de la phase du **diagnostic** qui permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. En second lieu, vient la phase de **leviers** qui envisage la mise en place d'actions de communication, de formation et d'accompagnement. Finalement, la phase de **pilotage** qui consiste à mesurer et à évaluer les résultats des actions de conduite du changement menées dans la phase précédente.

In fine, d'après ces modèles qui présentent la conduite du changement en phases, force est de constater que conduire un changement n'est pas si simple que l'on pourrait croire. Adopter tel ou tel modèle ne garantit pas forcément la réussite et l'atteinte des objectifs escomptés. En effet, il est surtout question de mettre en interaction un ensemble de leviers dont la communication. Ainsi, dans la seconde partie, nous allons déterminer le rôle de la communication dans le management du changement.

## 2. La communication, levier de réussite dans la conduite du changement

D'une manière générale, les procédures et structures communicationnelles dans une organisation peuvent avoir plusieurs finalités. Selon (D'Almeida & Libaert, 2018), elles permettent à toute entité de se situer et de se positionner dans son environnement et d'y adapter ainsi son projet. De même, elles assurent l'émission, l'écoute et l'échange des messages dans l'objectif d'influencer les différents interlocuteurs. Hormis le rôle prépondérant que joue la communication, elle est davantage sollicitée dans des périodes bien particulières de la vie de tout organisme. Cela dit, il serait nécessaire de se demander dans un projet de changement, pourquoi et comment communiquer, qui va communiquer, quand et sur



quoi communiquer pour une meilleure assimilation, acceptation et enfin adhésion au changement.

### **2.1. Pourquoi communiquer et qui va s'en charger ?**

La communication dans un projet de changement est le dispositif qui permet de visualiser l'objectif et de se l'approprier par les personnes concernées. (Rondeau, 2008) souligne l'importance de la communication dans le processus de changement en estimant que « *sur le plan opérationnel, c'est à travers une communication soutenue et bidirectionnelle que se construira la véritable légitimité du changement. Elle se mesurera au niveau d'adhésion observé chez les acteurs organisationnels.* » (Rondeau, 2008 : 9)

En effet, la communication interne apporte un appui de valeur à la concrétisation de la stratégie de tout organisme. Dans un contexte de transformations, elle « *est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel. Restructurations, regroupements, fusions, modernisation sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, ne serait-ce qu'en atténuant les réactions de résistance des salariés* » (D'Almeida & Libaert, 2018 : 24). C'est un moyen de formaliser les choix de l'entité, de les expliciter et de les faire accepter par le personnel.

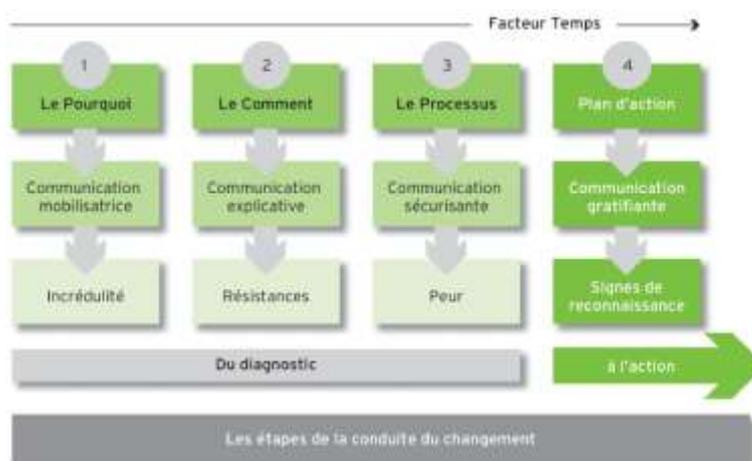
Par ailleurs, tout est dans le choix des acteurs qui vont véhiculer le message de communication. Ainsi, force est d'admettre que la manière dont un message sera perçu dépend majoritairement de l'influence de la personne qui va le transmettre. Par conséquent, le choix du porteur du message est fondamental car « *une des missions du communicant interne est de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots et en musique, d'aider à la formulation des valeurs et veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne* » (D'Almeida & Libaert, 2018 : 24). La sélection se fait aussi en termes de crédibilité et d'impact qu'il y aura sur les cibles visées car la personne la plus compétente n'est pas forcément la plus pertinente. « *Le professionnalisme s'impose et suppose que le communicant soit un homme d'écoute, de dialogue, de synthèse, soucieux des fonctions et des rationalités en présence, un homme de projet (capable de camper et d'insuffler la fonction), un manager, (créant et animant un réseau, construisant un schéma directeur) et un gestionnaire (de moyens.* » (D'Almeida & Libaert, 2018 : 22-23)

En somme, l'apport de la communication interne en période de changement est inestimable. C'est un outil indispensable qui assure l'échange d'informations sur l'avenir de l'organisation entre toutes les parties prenantes. Communiquer dans l'optique d'expliquer, de faire comprendre et partager les objectifs des changements qui vont être opérés et d'y faire adhérer les acteurs est un gage de réussite de toute transformation organisationnelle. Après avoir évoqué la finalité de la communication interne en période de changement, nous allons découvrir, dans ce qui suit, les types de communication à adopter et en quelles circonstances.

## 2.2. Les types de communication

(Stern & Schoetti, 2017) considèrent que chaque étape de la conduite de tout changement implique une communication spécifique. Dans ce sens, ils distinguent quatre types de communication (voir figure N° 2) dont chacun correspond à une étape particulière.

**Figure n° 2 : Les types de communication en fonction des étapes de la conduite du changement**



Source : (Stern & Schoetti, 2017 : 176)

D'après le schéma, nous constatons quatre formes de communication dont la finalité dépend de chaque étape du processus de la conduite du changement.

- La communication mobilisatrice explique le pourquoi et consiste à lutter contre l'incrédulité.
- La communication explicative répond au comment et on y recourt pour diminuer les résistances.
- La communication sécurisante éclaire le processus et cherche à apaiser les peurs.



- La communication gratifiante retrace le chemin parcouru depuis le début et établit des signes de reconnaissance.

De surcroît, (Autissier & Moutot, 2016) distinguent deux niveaux de communication. Le premier est **informatif** (le fait de transmettre des messages d'information) alors que le deuxième est **appréciatif** (là où les personnes commencent à se construire des représentations du changement). C'est à partir du second niveau que les personnes concernées vont développer une identification du projet (son thème, ses objectifs et les personnes qui le pilotent) et ainsi pouvoir y adhérer. Contrairement à (Giroux & Giordano, 1998) qui suggèrent deux sortes de relation entre le changement et la communication, la première se base sur le « monologue » et la deuxième sur le « dialogue », deux notions qui vont être explicitées en détails.

- **La communication monologique : communiquer le changement**

Plus adéquate à la conduite du changement (dans la mesure où la notion de conduite présuppose un processus auto-réalisant décrété d'en haut), la communication monologique fait référence à une communication planifiée par la direction et l'effet qu'elle a sur les subordonnés. « *La direction générale investit alors du temps et des ressources pour diffuser ses intentions, tout particulièrement dans les situations dramatiques de changement : redressements d'envergure (urgence de rétablir la confiance), fusions - acquisitions (modification de l'identité des organisations), innovations ou réorientations fondamentales (manifestation claire d'une volonté politique), arrivée d'un nouveau leader (affirmation d'une autre vision), etc.* » (Pesqueux, 2015 : 55)

Dans cette approche monologique, tout le dynamisme de la communication est réduit dans le couplet « émetteur/récepteur ». Elle ignore que malgré les compétences du dirigeant, aussi efficaces soient-elles, ce dernier reste dépendant de ses subalternes. Étant lui-même un micro-acteur, il a besoin de la coopération et de l'engagement de tous les autres micro-acteurs (ses subordonnés notamment) pour adhérer au changement. Cette vision permet de tirer profit de la position occupée par le dirigeant en tant que chef de l'équipe pour être écouté et obéi. Ceci est explicable par le fait que « *l'autorité dans le processus de changement apparaît alors nécessaire pour impulser, canaliser, contrôler le processus. Elle a pour rôle de donner l'ordre du changement, de le légitimer et d'en assurer la maîtrise* » (Mfelam & Djoum Kouomou, 2019 : 75). Ainsi, le dirigeant « *bénéficie, de plus, d'une autorité formelle qui*



*donne du poids à son discours. Il contrôle des ressources qui lui confèrent un pouvoir considérable.* » (Giroux, 1993 : 2)

- **La communication dialogique : communiquer pour changer**

La vitesse et l'accumulation des mutations dans l'organisation suscitent des formes de communication interactive et pas seulement informative. C'est dans la conversation et le dialogue que se joue l'essentiel de la communication managériale. Le mode dialogique convient plutôt aux formes d'accompagnement du changement. Il s'oppose à la dimension prescriptive dans la mesure où il fait du changement un mode d'apprentissage dans le souci d'en développer une représentation partagée. En effet, ce modèle dialogique conçoit le changement comme une démarche interactive s'effectuant à travers la conversation entre les parties prenantes qui échangent leurs visions et leurs interprétations de la réalité. Quel que soit le type de communication adopté, il est judicieux de la mener suivant une logique bien déterminée pour éviter d'aboutir à des dérives.

### **2.3. Quelques dérives de la communication**

Comme déjà mentionné, la communication occupe une place prédominante dans le processus de changement. C'est pourquoi, elle doit être entreprise avec beaucoup de délicatesse et de professionnalisme afin de réussir cette mission. Force alors est d'admettre que la communication ne se résume pas en l'émission d'un message, encore faut-il s'assurer de ce que le récepteur a compris.

#### **2.3.1. Réseaux formels vs réseaux informels**

Contrairement à la communication formelle qui est raisonnée, ordonnée et prévue, la communication informelle est plutôt spontanée, non programmée et ne respecte aucune règle. En effet, il ne faut pas se limiter aux circuits officiels d'information (messagerie, intranet, réseaux sociaux, etc.) au détriment des réseaux informels qui sont parfois beaucoup plus puissants que les autres. « *Ces canaux formalisés reposant sur la ligne hiérarchique et sur les mécanismes de représentation du personnel se distinguent d'un canal informel puissant : la rumeur qui s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les échanges internes et externes* » (D'Almeida & Libaert, 2018 : 15). Le rôle de la communication interne, dans ce cas, est d'empêcher ces rumeurs de s'amplifier en les dissipant ou au mieux les prévenant. Un mésusage des circuits officiels de communication, leur insuffisance ou même leur discordance favorise l'émersion des rumeurs.



### 2.3.2. Principaux obstacles à la communication

Les sources du bruit causant une incompréhension voire même une mauvaise compréhension (communication pathologique) sont multiples. Il peut s'agir des différences dans les registres utilisés ou dans les processus d'interprétation, influencés par le vécu et la culture de chacune des deux parties. En ce sens, (Autissier & Moutot, 2016) définissent cinq dérives de la communication :

- l'utilisation d'un langage non partagé (vocabulaire et référentiel culturel différents) ;
- la mauvaise formalisation (supports écrits et oraux mal construits) ;
- l'utilisation d'arguments bloquants (cela mène à créer l'opposition) ;
- la manipulation excessive d'informations (une inflation informationnelle nuit à l'assimilation et trop d'informations tue l'information) ;
- l'injonction paradoxale (des ordres opposés et embarrassants).

Pour pallier tous les dysfonctionnements qui peuvent surgir, il est nécessaire de s'assurer tout le temps que les messages sont bien reçus et bien compris, et ne pas avoir du mal à les répéter autant de fois que c'est nécessaire. Quels que soient le type et l'ampleur du changement, les acteurs auront toujours besoin de comprendre ce qui se passe et donner ainsi du sens à ce qui leur arrive. « *Le sens donné au travail, la légitimité accordée à ceux qui commandent, la perception de la justice, provoquent la coopération ou le rejet et peuvent bloquer ou faciliter le changement* » (Bernoux, 2010 : 192). D'où, la nécessité de la communication interne en cette phase décisive de la vie de toute organisation car on ne change pas sans communiquer. Dans ce sens, nous allons nous étaler avec plus de précisions sur le plan de communication puisqu'il constitue l'une des productions fondamentales de tout projet de changement.

### 2.4. Le plan de communication

Le plan de communication a pour objectif de détailler toutes les actions de communication selon les destinataires et en fonction du planning du projet. Vu que la communication est déployée en fonction de la cible, (Autissier & Moutot, 2016) préfèrent parler de marketing interne plutôt que de communication. Ainsi, ils préconisent d'emprunter les notions du marketing pour l'élaboration du plan de communication et préciser ses différentes phases.



### 2.4.1. Le Mix Com

Il s'agit d'une grande matrice qui va présenter une synthèse des messages en définissant, pour chacun, la cible visée, les médias à adopter, le moment (timing) ainsi que les acteurs qui vont véhiculer et structurer ces messages. En d'autres termes, c'est le fait de définir, sur la base d'une « cartographie », les acteurs (incontournables, nécessaires, peu influents, etc.), leurs principales attentes en termes de communication, les messages à faire passer et leur périodicité ainsi que les médias utilisés par les concernés et le planning des actions de communication à venir. En gros, il est question de discerner les attentes de communication.

### 2.4.2. Le choix des médias

Les auteurs distinguent deux types de médias : à chaud ou à froid. Le premier, en permettant un canal retour, intègre structurellement une forme de feed-back ; ce sont des interactions entre l'émetteur et le récepteur. L'exemple le plus simple est la réunion. Ce type est plus efficace puisqu'il permet de capter la réaction de la cible et suivre le langage non verbal, mais reste couteux en termes de moyens humains et logistiques. Il est privilégié pour les messages difficiles dont on veut mesurer l'impact immédiatement sur le destinataire et son ressenti.

Quant au second type, qui ne permet pas de canal retour, il est plutôt utilisé dans la diffusion de masse. Bien qu'il soit moins couteux, il présente une limite relative à l'absence de la possibilité d'avoir la réaction des personnes cibles. Il est préconisé dans le cas de messages neutres, informatifs, techniques, etc. Un bon plan de communication doit prévoir les deux types de médias qui seront utilisés selon le coût, la taille de la cible à atteindre, la réaction escomptée de la cible quant aux messages transmis.

### 2.4.3. Les livrables

❖ **Le slogan** permet de définir le projet de changement en une ou deux phrases. La réduction dans le texte sert à éviter la diversité et la confusion dans l'interprétation du message et ainsi dans la représentation qui sera donnée au projet de changement en entier. Pour se positionner, le slogan doit être attractif et crédible du point de vue des destinataires.

❖ **Le kit de communication** sert à répondre aux questions que se posent généralement les personnes concernées par le changement. Il aide à formaliser les objectifs, les raisons qui l'ont déclenché (positives soient-elles ou négatives), l'organisation du projet (en termes de structure, déroulement, planning, qui contacter, etc.) et partager les risques éventuels que présente le projet.



En définitive, étant un des piliers majeurs sur lesquels s'appuie la conduite du changement, la communication s'y dote d'une place prééminente. Certes, elle constitue une condition sine qua non pour mener à bien le changement dans la mesure où elle contribue à stimuler l'engagement et l'adhésion de toutes les parties prenantes sans pour autant les garantir. Or, la capacité d'une organisation à bien conduire le changement, à réduire et désamorcer les conflits ainsi que d'enrayer la résistance dépend, en plus de la composante de communication, du *leadership* de ses dirigeants qui sera traité dans la troisième partie.

### **3. Le changement des comportements dans la conduite du changement**

#### **3.1. Le leadership**

Le *leadership* est défini comme « *l'influence exercée par un membre et acceptée par les autres membres* » (Mongeau & Saint-Charles, 2019 : 285). Il existe maintes approches qui définissent les traits caractérisant un *leader*. Néanmoins, aucun type de *leader* n'est meilleur toutes situations confondues. Une approche dite situationnelle suppose que celui-ci doit pouvoir s'adapter aux différentes situations éventuelles. « *He must have the personal flexibility and range of skills necessary to vary his own behavior. If the needs and motives of his subordinates are different, they must be treated differently* » (Hersey & Blanchard, 1969 : 169). Cependant, le choix du style du *leader* à s'approprier est largement tributaire de la maturité du groupe.

Dans le même sens, (Fielder, 1972) propose un modèle de contingence où il perçoit le *leadership* en fonction des circonstances dans lesquelles le *leader* se trouve. Selon lui, le succès de ce dernier dépend de son aptitude à adapter son style de *leadership* à la situation. Ce sont des variables propres à l'environnement qui peuvent définir quel style de *leadership* est le mieux adapté aux besoins et au contexte. Il propose, en sus, trois dimensions qui constituent les variables de contingence, à savoir les relations personnelles entre le *leader* et les autres membres de l'équipe, la structuration des tâches et le pouvoir de sa position de *leader*.

Quant à (Pesqueux, 2020), il distingue deux aspects qui caractérisent les comportements des *leaders*, à savoir « *la capacité à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un but et la capacité d'un leader à entretenir des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et des sentiments de ses subordonnés.* » (Pesqueux, 2020 : 2)



Du surcroît, (Stern & Schoetti, 2017) introduisent la notion du manager agile qui se caractérise par cinq comportements. Ils distinguent le partage, la confiance (pouvoir se fier à chacun des membres de l'équipe), la responsabilité (tout le monde assume ses propres actes), l'hybridation (diversité et mixité des points de vue et des profils), et l'aptitude au changement (tout le monde doit développer une capacité à changer) comme traits de caractère essentiels dans la gestion des équipes.

In fine, qu'elles soient situationnelles ou comportementales, toutes les approches du *leadership* se valent. Ainsi, nous pouvons faire ressortir les principaux traits qui marquent le *leader* pour réussir la conduite du changement. D'abord, il doit pouvoir conduire son équipe vers la réalisation de l'objectif escompté, ce qui exige de lui de bien cerner les tâches de ses subordonnés aussi bien que ses propres missions. Ensuite, il doit être à même de créer une atmosphère de travail où règnent l'échange et la confiance mutuelle. Enfin, il doit consolider l'estime de soi et celle de ses collaborateurs en valorisant leurs propositions et respectant leurs sentiments, chose qui garantira leur implication et adhésion. En d'autres termes, ce qui fera d'un manager un *leader* c'est « *sa capacité à se créer une légitimité et à savoir impliquer et motiver « ses troupes » pour faire évoluer leurs pratiques au quotidien.* » (Autissier & Moutot, 2016 : 43)

Eu égard au rôle que joue le top management dans le processus de gestion du changement, à sa capacité à piloter et manager ses équipes, à son habilité à s'adapter aux différentes situations, il sera confronté à la réticence de certaines personnes. Alors, quels sont les outils à mettre en place ainsi que les techniques susceptibles d'aider à endiguer la résistance, faire adhérer les réfractaires et ainsi pouvoir les rallier aux objectifs de l'organisme ?

### **3.2. Résistance vs adhésion des équipes**

#### **3.2.1. La résistance, principale entrave à la réussite du changement**

La résistance au changement est définie comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* » (Collerette, et al., 1997 : 94). Elle peut se manifester de deux manières, soit implicite c'est-à-dire indirecte ou bien explicite en se traduisant par le refus. Elle est considérée comme « *le refus d'accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle* » (Bareil, 2008 : 89). Concernant ses formes, elles ont été catégorisées de différentes sortes à travers les décennies. « *Carton (2004) définit quatre formes de résistance*



*: l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, alors que Carnall (2007, p. 68) retient l'opposition, l'apathie et l'indifférence. » (Bareil, 2008 : 91)*

(Autissier & Moutot, 2016) distinguent trois types d'acteurs dans le processus du changement. Il s'agit des **proactifs** (ne représentant que 10%, ils sont favorables au changement et se placent comme prescripteurs), des **opposants** (représentent aussi 10% et expriment directement des arguments contre le projet) et des **passifs** (constituent 80%, ils cherchent la sécurité et attendent ainsi des résultats concluants et probants). Cela se traduit par une cible de 90% de l'effectif qui ne fournira aucun effort pour partager les mêmes objectifs ni les mêmes visions du top management.

Cependant, *« changer l'organisation, c'est changer les comportements des personnes et leurs relations entre elles. C'est du même coup changer leur position dans des réseaux d'engagement, leur contexte de création de signification. C'est toucher à leur identité, à leur quotidienneté » (Giroux, 1993 : 1-2). « Tout changement est dangereux, car il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle » (Crozier & Friedberg, 1977 : 386). Suite à ces deux définitions, nous ne pouvons qu'admettre que la peur du changement reste complètement légitime. De plus, « Le changement est avant tout générateur d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu, d'incertitude pour les individus. » (Perret, 1996 : 10)*

En effet, la résistance est une réaction au changement tout à fait naturelle voire même attendue. Ainsi, depuis 1993, la résistance au changement n'est plus considérée comme entrave au changement mais plutôt comme *« des produits naturels du changement » (Giroux, 1993 : 2)*. Certes, les individus ont tendance à résister au changement soit pour protéger leurs acquis et habitudes, soit lorsqu'ils estiment que leur situation actuelle leur offre le maximum auquel ils peuvent s'attendre. Ainsi, ils feront l'impossible pour maintenir les mêmes conditions sans se soucier des opportunités d'évolution que leur ouvre le changement.

C'est pourquoi, il faut éviter de considérer la résistance comme un obstacle ou un frein au changement, chose qui pourrait aboutir à de graves conséquences. Dans le but de trouver une solution, le *leader « tente alors de faire disparaître la résistance par la persuasion, la coercition ou par l'exclusion des récalcitrants » (Giroux, 1993 : 2)*. La mission de fédérer les



équipes n'est pas de tout repos, alors comment le top management pourrait-il contrecarrer cette résistance sans pour autant forcer la nature de l'être humain ?

### 3.2.2. De la résistance vers l'acceptation puis l'adhésion

Moult approches ont vu le jour afin de lutter contre les résistances. La plupart préconise de chercher à rallier les résistants/réfractaires plutôt que de s'y attaquer et de les considérer comme des ennemis du progrès. Pour ce faire, plusieurs méthodes ont émergé dont la majorité trouve son point de départ dans les travaux de (Lewin, 1935). Ce dernier a mis en lumière la notion de la dynamique de groupe pour enrayer la résistance. Ainsi, il propose, d'une part, d'agir sur des groupes de personnes qui sont facilement influençables entre elles, plutôt que de s'adresser à des individus séparément. Dans le même sens, (Mongeau & Saint-Charles, 2019) parlent de l'interinfluence en faisant référence à l'influence mutuelle exercée entre les membres du groupe. Celle-ci présente à la fois la raison d'être des groupes et leur finalité. D'autre part, il faut étudier les groupes comme des ensembles en s'intéressant au contexte dans lequel les individus agissent ainsi qu'aux représentations qu'ils se font des situations qu'ils vivent.

Il est évident que « *le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre* » (Autissier & Moutot, 2016 : 9). De plus, dans le processus de changement, « *il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action* » (Crozier & Friedberg, 1977 : 391). Ainsi, le dynamisme du groupe montre l'importance de l'échange et de la collaboration entre les individus dans n'importe quelle entité dans une logique de changement. « *Lewin (1948 : 84) [affirme que] « un changement affectant n'importe quelle partie affecte toutes les autres parties puisqu'il affecte le tout auquel elles participent. [...] Ce qui se passe dans une parcelle d'un tout dépend de la forme de l'ensemble. »* (Girod, 1950 : 133)

Par ailleurs, et contrairement à l'idée que l'homme est par défaut résistant au changement, il a été démontré que « *les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose* » (Crozier & Friedberg, 1977 : 386). À travers les siècles, l'homme a toujours fait preuve d'une capacité énorme d'adaptation au changement, chaque fois qu'il réalise l'importance du gain ou du bénéfice dégagé.



En effet, « *Certains individus ont une surprenante propension aux réformes et les réclament parfois activement* » (Soparnot, 2006 : 107) et sont même « *prêts à changer rapidement s'ils trouvent un intérêt dans les règles où les conditions de travail qu'on leur propose* » (Garcia, 2014 :1). Ainsi, l'adhésion au changement et son acceptation par les personnes concernées sont conditionnées par le profit qu'elles peuvent en dégager. En conséquence, « *nous acceptons d'abandonner notre existant et de faire des efforts si le résultat escompté nous apparaît comme étant une amélioration significative* » (Autissier & Moutot, 2016 : 9), bien que le processus d'acceptation soit beaucoup plus complexe.

À cet égard, faire du changement un équivalent du progrès est une des manières qui incitent à l'acceptation de celui-ci. « *La légitimité de l'idéologie du changement permanent repose sur l'énonciation de la modernité comme valeur, associée à la notion de progrès* » (Perret, 2009 : 5). Cela permet, en effet, de faire d'une pierre deux coups : rendre le changement normal et légitime, voire même attendu, et lutter préalablement et implicitement contre les résistances à venir. Autrement dit, comment est-il possible que les individus osent faire face au progrès et à l'évolution promis par tout changement ?

De surcroît, (Reichers, Wanous & Austin, 1997) recommandent l'intensification de la participation des acteurs et l'amélioration de la communication comme deux pratiques susceptibles de démystifier la résistance. Ceci rejoint en quelque sorte le paradigme expérientiel d'(Autissier, 2013) évoqué plus haut qui se donne pour fondement l'expérimentation. Il est également préconisé de constituer, à partir d'interviews et d'observations, un dossier sociologique contenant les valeurs et les principales résistances à l'intérieur du périmètre concerné par le changement. Ce document permettra de « *caractériser les valeurs réelles de l'entreprise et d'identifier les principales sources de résistance ainsi que les leviers de pouvoir dans l'entreprise.* » (Autissier & Moutot, 2016 : 202)

Somme toute, comme nous l'avons pu constater tout au long du présent travail, conduire le changement est fondamentalement tributaire de la capacité de l'organisation à développer et à soumettre une stratégie de changement efficace qui associe à la fois les Hommes et les processus. Ainsi, dans cette perspective, il faut que l'entreprise développe surtout son aptitude à changer afin de pouvoir préparer un terrain favorable à l'émergence des initiatives locales et faire ainsi preuve d'une flexibilité organisationnelle.



## Conclusion

Ce travail présente une revue de littérature sur la conduite du changement. Pour commencer, nous avons constaté que le vocable changement est polymorphe, il peut désigner une petite modification comme il peut représenter toute une métamorphose. Ainsi, l'introduction d'un changement, quels que soient son type et son ampleur, est tributaire de la mise en jeu de multiples variables dont la combinaison entraîne la réussite ou l'échec. En outre, le changement est un processus permanent, donc, il serait aberrant de le considérer comme un mouvement ou un résultat qui ne s'inscrivent pas dans la durée. Ceci implique également qu'il soit admis qu'il ne se déroule pas forcément selon ce qui a été prévu.

D'une manière générale, le changement est défini comme une rupture avec un état actuel en faveur d'une situation future présumée meilleure. Or, ce passage exige une destruction, *à priori*, pour reconstruire par la suite. En gros, et d'après les différentes connotations de l'opération de destruction évoquées dans ce travail (décristallisation, désintégration, désapprentissage), celle-ci consiste à abandonner d'anciennes pratiques et habitudes pour se construire d'autres représentations sur de nouvelles visions des choses.

Cependant, la réussite de cette transition est relative en grande partie à la conduite du changement adoptée. Cette dernière qui est devenue un élément fondamental de la survie des organisations face à un environnement incertain, turbulent et complexe, se donne pour principal objectif d'assurer l'adhésion des différents acteurs. Il va sans dire que le changement est loin d'être le résultat d'un travail individuel, mais il est plutôt le fruit de l'interaction de plusieurs composantes dont les individus. Nous évoquons ici le concept de la co-production ou de la co-construction qui incarne le rôle central des personnes dans tout processus de changement. C'est grâce au sens que chacun donnera au changement qu'il va accepter ou pas de s'engager et d'y adhérer.

Par ailleurs, nous avons remarqué, à travers l'état de l'art, que la notion de conduite du changement n'est pas fixe mais elle évolue dans le temps en fonction du besoin et de la maturité des personnes impliquées. Ainsi, durant une période d'une soixantaine d'années (1950-2013), elle est passée d'une conception selon le modèle sociologique, instrumental, managérial, internalisé pour s'assimiler à un paradigme expérientiel (agile). Nous avons constaté que les différents paradigmes cités, qui ne sont pas opposés mais plutôt complémentaires, misent tous sur le facteur humain dans le processus de la conduite du changement. En effet, ce sont les individus qui mettent le changement en œuvre. C'est dans ce



sens, que l'accent a été mis, par plusieurs auteurs sur la notion de la dynamique de groupe dans la perspective de démystifier la résistance. Ainsi, plusieurs approches ont vu le jour. D'aucuns préconisent d'intensifier la participation des acteurs en les impliquant dans ledit processus et en communiquant avec eux pour construire une vision partagée des choses.

Dans le présent article, nous nous sommes penchées, aussi, sur deux volets importants que sont la communication et le *leadership*. Concernant le premier, nous avons constaté tout au long de ce travail que c'est un pilier fondamental dans le processus de changement. C'est, en effet, le mécanisme qui va permettre à tous les acteurs de se construire une représentation de l'objectif et de se l'approprier. À cet égard, il est indispensable de concevoir un plan de communication qui aura pour principal dessein de détailler toutes les actions de communication selon les destinataires et en fonction du planning du projet du changement. Quant au second volet qu'est le *leadership*, nous avons souligné que tout manager n'est pas forcément un leader. En plus des caractéristiques dont ce dernier doit faire preuve, il est censé inspirer le respect, la confiance et la crédibilité de la part de son équipe. De même, il doit être en mesure de s'adapter à la situation dans laquelle il se trouve.

Au final, il revient à dire que la conduite du changement est un champ de recherche assez vaste et fertile qu'il est impossible de délimiter d'une façon exhaustive en quelques pages. À cette limite, s'ajoute une autre qui fait que nous aurions souhaité faire une transposition de la théorie sur l'administration marocaine, mais il s'est avéré que ce sujet n'y est pas assez pris en compte jusqu'à présent. Ces deux limites pourront constituer des ouvertures pour de futures recherches.



## BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D. (2013), L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement, *Question de management*, N° 3, 102-103. (Éditorial)
- Autissier, D. & Moutot, J.M. (2016). *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod.
- Bareil, C. (2008), Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, Vol. 14 N° 3, Automne, 89-105.
- Bélanger, L. (1994), Le changement organisationnel et le développement, *in* La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Québec : Gaëtan Morin, 357-386.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Éditions du Seuil.
- Biggart, N. W. (1977), The Creative-Destructive Process of Organizational Change : The Case of the Post Office, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 3, Sept, 410-426.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Québec : Presses de l'Université de Québec.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système : Les Contraintes de l'Action Collective*, Paris : Éditions du Seuil.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. (2018). *La Communication interne des entreprises*, Paris : Dunod.
- Fiedler, F. E. (1972), The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 4, December, 453-470.
- Garcia, E.J. (2014), La Rhétorique du changement (rubrique chronique du leadership), *La revue RH & M*, Juillet, N° 54.
- Gilbert, P. (2008), Transformer c'est aussi (dés) apprendre, *in* La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, *Télescope*, Vol. 14 N° 3, 51-61.
- Girod, R.P. (1950), Les Théories et les Méthodes Psycho-Sociologiques de Kurt Lewin, *Cahier internationaux de sociologie*, Vol. 9, 129-155.
- Giroux, N. (1993), Communication et changement dans les organisations, *Communication et organisation*, Vol. 3.



- Giroux, N. & Giordano, Y. (1998), Les deux conceptions de la communication et du changement, *Revue Française de Gestion*, Sept - Oct, 139 - 151.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (1985). *The change masters*, New York : Free Press.
- Kotter, J. P. (1995), *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, Mars - Avril, 59-67.
- Lewin, K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics*, *Human Relations*, Vol. 1, 5-41.
- Mfelam, J. R. & Djoum Kouomou, S. (2019), Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'opposent sur les motifs, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, « Numéro 4 / Volume 2 : numéro 3 », 69- 86.
- Mongeau, P. & Saint-Charles, J. (2019). *L'Approche organisationnelle des groupes de travail en organisation, La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*, Québec : Chenelière Éducation.
- Perret, V. (1996). *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*, 5<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique. Lille.
- Perret, V. (2009), *Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel*, *Critique du management : une perspective française*, 209-231, Presses de l'Université de Laval.
- Pesqueux, Y. (2015). *Du changement organisationnel*, HAL.
- Pesqueux, Y. (2020). *A propos des théories du leadership*, HAL.
- Reichers, A., Wanous, J. & Austin, J. (1997), *Understanding and managing cynicism about organizational change*, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, 1, 48-59.
- Rondeau, A. (2008), *L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*, *Télescope*, Vol. 14, N° 3, Automne, 1-12.
- Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Stern, P. & Scohetti, J. M. (2017). *La Boite à outils du management*, Paris : Dunod.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999), *Organizational Change and Development*, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 361-386.