

# *LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : Un concept noyé dans le Management*

---

## **Mouna BOUKOURIZIA**

Chercheuse en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Gestion des Compétences, de l'Innovation et des Aspects Sociaux des Organisations et des Economies – GECIAS.

Sous la Direction de :

Pr. Yasmina BENNIS BENNANI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain -Chock, Université Hassan II Casablanca

[mouna.boukourizia@gmail.com](mailto:mouna.boukourizia@gmail.com)

## **Résumé :**

---

Le changement est un terme qui est souvent mentionné dans le discours des Managers mais énormément détesté par les employés. Les entreprises se trouvent dans l'obligation de conduire un changement afin d'être compétitive et d'anticiper les éventuels risques.

Le facteur humain représente la clé de réussite de tout projet, ce dernier qui n'adhère pas facilement aux nouvelles idées et pratiques. Plusieurs variables sont à prendre en compte à la fois lors de la mise en place d'une nouvelle démarche et le diagnostic stratégique reste le point de départ de toute interaction. Dans cet article, nous souhaitons mettre en avant l'évolution théorique de la notion du changement et la pluralité des méthodes et des instruments qui visent à impliquer, motiver, fédérer ses collaborateurs vers un objectif commun et à réduire les résistances qui pourront être liées à ce phénomène.

**Mots clés :** Changement, modèles, résistance, diagnostic.

## **Introduction**

---

Le changement organisationnel est devenu aujourd'hui un élément clef qui garantit la compétitivité et la pérennité des entreprises. Il est considéré par les Managers comme étant la solution magique qui leur permet de faire face à un environnement externe concurrentiel et de plus en plus tendu.

Il existe plusieurs facteurs qui interviennent et qui expliquent l'accroissement du nombre de projets de transformation dans les entreprises. On peut en citer la technologie, la concurrence, la modification du comportement du client, la législation, la crise économique... D'où l'importance de mettre en place un ensemble de procédures pour répondre aux exigences et être en lien avec toutes les tendances.

L'objectif de ce travail est de mettre la lumière sur l'évolution conceptuelle du changement organisationnel ainsi que sur les théories et les modèles de cette démarche.

## 1. Quelques définitions d'ordre académique

**Tableau 1 : Définitions du changement**

Auteurs	Définition
Bartoli et Hermel (1986)	Les changements sont regroupés en trois catégories: (1) les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, (Chapomi), (2) les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme (Chapomi) et (3) les changements permanents qui sont de véritables processus de changement (Chaper).
Bélangier (1994)	« Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »
Colerette (1997)	« Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »
Hafsi et Fabi (1997)	« Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel »

(Source : Moi-même)

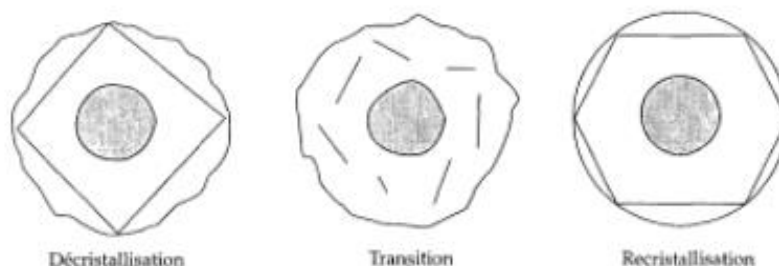
## 2. Les modèles du changement organisationnel :

Kurt Lewin, était le premier psychosociologue qui a travaillé sur le changement des comportements alimentaires des uns et des autres. Son expérience sur les focus groupe lui a démontré qu'il est plus facile de faire changer un groupe en faisant évoluer ses normes et en ayant la volonté de tenter de nouvelles façon de faire, à la différence de l'individu qui ne souhaite pas sortir de sa zone de confort, autrement dit, il n'est pas ouvert au changement.

Il a proposé un modèle de changement en trois phases :

- La décristallisation : Abandon et remise en cause des comportements et attitudes routiniers.
- Le dégel : Apprentissage de nouvelles normes et expérimentation de nouvelles pratiques.
- Cristallisation : Définition de nouvelles normes qui vont régir le groupe en intégrant des habitudes nouvelles.

**Figure 2.1 : Les phases du changement**



Source : (Kurt Lewin 1968)

A la fin des années 70, une notion moderne est apparue avec l'auteur américain Kanter qui a mis en place un modèle appelé « la roue du changement » reposant sur des leviers opérationnels comme la formation, la communication et le coaching. Selon lui, ces actions seront menées auprès des personnes concernées par le changement afin que celles-ci acquièrent les compétences nécessaires pour déployer et gérer un projet du changement en toute autonomie, évitant ainsi de faire appel à des consultants externes. On parle ici de la notion instrumentaliste.

Dès 1996, un auteur appelé Kotter a critiqué cette démarche instrumentaliste, il a mis l'accent sur les résistances au changement causées par le manque de confiance de l'individu envers sa direction, sa concentration sur l'intérêt individuel, la peur de se lancer dans l'apprentissage et l'opposition de sa

vision avec celle de son Manager. Tous ces éléments empêchent les collaborateurs de changer et donc résister.

Il a ainsi proposé une « démarche managériale » qui avait pour objectif de former ces Managers pour co-construire le changement se concentrer sur l'intérêt collectif.

D'autres modèles sont apparus après les années 2005 comme le modèle internalisé, expérientiel et managérial visant à tester le changement sur un groupe pilote, à faire participer les collaborateurs et à inciter les entreprises à se doter des compétences internes formées et opérationnelles sur ce sujet.

### **3. Le changement : Un processus à étapes multiples**

---

Tout projet du changement est conditionné par un certains nombres de variables et de leviers.

Moutot (2005) a concentré ses études sur le pilotage des transformations en mettant en exergue le paradigme stratégique-organisationnel.

Selon cet auteur, pour bien comprendre les résistances au changement, il est important de réaliser une cartographie des risques et des acteurs et de définir les actions qui vont permettre de faire face aux problèmes futurs. Sans oublier de faire une cartographie des alliés servant à analyser la posture des groupes et son impact dans un projet.

Grâce à ces instruments et à l'évaluation continue du projet du changement, certaines entreprises ont pu réussir leur projet de transformation (Exemple : Projet de transformation en 2000, Litchi, EDF).

### **Conclusion :**

---

A travers ce travail, nous avons essayé de mettre le focus sur l'évolution conceptuelle de la notion du changement ainsi que sur les différents modèles qui ont été mis en place par les auteurs.

En passant par des périodes où le changement organisationnel était totalement assuré par des cabinets de consultance, aujourd'hui il existe des entreprises qui ont pu créer une cellule dédiée aux projets de transformation permettant ainsi de gérer tout projet en interne et à moindre coût.

### **Bibliographie :**

---

Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, le changement organisationnel théories et pratiques, Presse de l'université de Quebec, 1997.

Mohammed NOUGA: Thèse sur la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, 2004.

ABDALLAH et Zineb BEN AMMAR MAMLOUK, Changement organisationnel et évolution des compétences Cas des entreprises industrielles tunisiennes, 2007.

Robert LELOUP, Sandrine MARTY, David AUTISSIER, Une innovation en conduite de changement : Le projet Litchi à EDF, éditions d'Organisation, 2008.

Emmanuel PASCART, Six sigma : La force du changement en période de crise !, Editions AFNOR / 2009.

Hubert, Joseph-Antoine, Euverte, Magali, Meyronin, Benoît, Management du service et conduite du changement: Le cas de la SNCF, Vuibert, 2010.

Widad CHERKAOUli, Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc, Humanisme et Entreprise, 2012 Lotfi BEN

Meier, Olivier, Management du changement : Changement culturel et organisationnel, Dunod, 2012.

Marie LAURE, Gavard PERRET, David GOTTELAND, Christophe HAON, Alain JOLIBERT, Méthodologie de la recherche, Pearson Education France, 2012.

Richard SOPARNOT, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Recherches en Sciences de Gestion, 2013.

Pesqueux, Yvon, Simon, Eric, Vasconcelos, Isabella Francisca, Freitas Gouveia de, L'entreprise durable et le changement organisationnel : L'organisation innovatrice et durable, EMS Edition, 2014.

David AUTISSIER, Isabelle VANDANGEON, Alain VAS, Conduite du changement: concepts-clés, DUNOD, 2014.

David AUTISSIER, Jean Michel MOUTOT, Se transformer rapidement et durablement, DUNOD, 2015.  
Jean-Michel MOUTOT, David AUTISSIER, La Boîte à outils de la Conduite du changement, DUNOD, 2016.