

**Hermine Girisit**

**Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement**

---

GIRISIT Hermine. *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement*, sous la direction de Vincent Cristallini. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013.

Disponible sur : [www.theses.fr/2013LYO30010](http://www.theses.fr/2013LYO30010)

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

**THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement par  
**Hermine GIRISIT**

Le 11 Mars 2013

---

GERER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT : CONTRIBUTION DE LA MESURE  
DES NIVEAUX DE RESISTANCE DES ACTEURS DANS LES PROJETS DE  
CHANGEMENT

---

**Jury**

Monsieur **Vincent CRISTALLINI**, Maître de Conférences HDR  
Université Jean Moulin Lyon III  
Directeur de la Recherche

Monsieur **Thierry NOBRE**, Professeur des Universités  
Ecole de Management de Strasbourg  
Rapporteur

Madame **Catherine VOYNET-FOURBOUL**, Maître de Conférences HDR  
Université Paris 2 Panthéon-Assas  
Rapporteur

Monsieur **Laurent CAPPELLETTI**, Professeur des Universités  
CNAM Paris  
Suffragant

Madame **Elodie COLLOMP**, Pharmacienne - Responsable Qualité  
SP- Industrie de production médicale  
Suffragant

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite des Universités  
Université Jean Moulin Lyon III  
Suffragant



**THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement par  
**Hermine GIRISIT**

Le 11 Mars 2013

---

GERER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT : CONTRIBUTION DE LA MESURE  
DES NIVEAUX DE RESISTANCE DES ACTEURS DANS LES PROJETS DE  
CHANGEMENT

---

**Jury**

Monsieur **Vincent CRISTALLINI**, Maître de Conférences HDR  
Université Jean Moulin Lyon III  
Directeur de la Recherche

Monsieur **Thierry NOBRE**, Professeur des Universités  
Ecole de Management de Strasbourg  
Rapporteur

Madame **Catherine VOYNET-FOURBOUL**, Maître de Conférences HDR  
Université Paris 2 Panthéon-Assas  
Rapporteur

Monsieur **Laurent CAPPELLETTI**, Professeur des Universités  
CNAM Paris  
Suffragant

Madame **Elodie COLLOMP**, Pharmacienne - Responsable Qualité  
SP- Industrie de production médicale  
Suffragant

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite des Universités  
Université Jean Moulin Lyon III  
Suffragant



---

---

*L'Université Jean Moulin Lyon III n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

---

---



## Remerciements

---

*« Il n'est de richesse que d'hommes et aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui ».*

Cette étude représente pour moi le fruit de quatre années de travail de recherche, c'est pour cela que je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance et adresser tous mes remerciements à toutes les personnes, qui ont contribué à l'avancement et à la finalisation de mon projet de thèse.

Tout d'abord, mes sincères remerciements s'adressent aux professeurs Henri Savall et Véronique Zardet, pour les connaissances qu'ils m'ont apportées au sujet des sciences et gestion et toute la méthodologie qu'ils nous ont enseignée au cours des séminaires doctoraux organisés au sein du laboratoire de recherche.

Bien évidemment, je souhaite remercier mon directeur de recherche le professeur Vincent Cristallini pour ses précieux conseils, sa pédagogie, la qualité et la pertinence des informations qu'il m'a fourni et toute la méthodologie de travail qu'il a pu m'enseigner car je n'ai jamais autant appris qu'au cours des quatre dernières années. Je tiens également à le remercier pour sa disponibilité et la rigueur avec laquelle nous avons pu travailler ensemble.

Je tiens également à remercier Monsieur Emmanuel Beck, qui, à l'origine, m'a conseillé de poursuivre en thèse au sein de l'ISEOR et qui m'a toujours soutenu et encouragé pour réaliser tout ce travail.

J'aimerais également remercier toute l'équipe c'est-à-dire tous les professeurs et étudiants du centre de recherche de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations l'« ISEOR », qui m'ont apporté leurs points de vue, leurs soutiens et de par leurs connaissances ont chacun contribué, à leurs façons, à ma réussite.

---

Je voudrais également présenter tous mes remerciements à mes collègues de travail avec qui j'ai partagé les moments les plus heureux et les plus difficiles de mon parcours. J'espère que nous pourrons garder contact et continuer à nous entraider tout au long de notre carrière.

Je remercie en particulier Elodie Collomp, pharmacienne, responsable qualité, pour avoir partagé son témoignage et son expertise au sein du jury de soutenance et surtout pour sa contribution, à travers ses compétences ambitieuses durant toute la durée de mon travail avec elle.

Que les membres du jury trouvent ici mes sincères remerciements pour me faire l'honneur de leur participation à ma soutenance orale et pour avoir bien voulu se prêter à lire et à évaluer mon travail de thèse. Leurs points de vue et leur « œil neuf », leurs conseils constructifs portant sur mon travail me permettra d'avoir recours à leurs connaissances et leurs expertises.

La recherche au sein de l'ISEOR a également l'opportunité de voir l'expérience des chercheurs expérimentés que j'ai pu rencontrer lors des journées organisées au profit de doctorants, auxquels nous avons eu la chance de participer. Je souhaite à cet effet remercier l'ensemble des chercheurs qui prennent part au Tutorat Grand Sud.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance envers ma famille, c'est-à-dire mes parents, mon frère et ma belle-sœur, qui m'ont toujours soutenu et encouragé à poursuivre mes études. Leur fierté est pour moi une des plus grandes récompenses qui accompagne la fin de mon doctorat.

Enfin, je tiens à remercier tous mes amis dont le soutien, m'a été plus qu'important durant toutes mes études. Je les remercie énormément pour leurs disponibilités, leurs écoutes et leurs réconforts qu'ils m'ont procurés dans des moments sensibles.

# SOMMAIRE

---

<b><u>PARTIE INTRODUCTIVE.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
0.1. Les Objectifs et les enjeux de l'étude.....	15
0.2. L'objet de la recherche.....	16
0.3. Le champ de l'étude.....	16
0.4. La recherche individuelle au sein d'un programme collectif.....	25
0.5. La présentation de la problématique.....	29
0.6. La recherche bibliographique et documentaire.....	30
0.7. Les hypothèses de recherche.....	30
0.8. La méthodologie de recherche.....	34
0.9. Le processus de recherche.....	45
<b><u>PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT, REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT.....</b>	<b>53</b>
1.1. La résistance au changement dans la littérature.....	54
1.2. Le concept de la résistance au changement.....	55
1.3. La définition de la résistance au changement.....	58
<b>CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT.....</b>	<b>61</b>
2.1. Les perceptions de la résistance au changement.....	63
2.2. L'importance du volet humain dans les conduites de changements.....	67
2.3. Les conséquences de la résistance au changement.....	82
<b>CHAPITRE 3 : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE.....</b>	<b>99</b>
3.1. La résistance au changement: point d'entrée du management socio-économique.....	100
3.2. La résistance au changement : levier du management socio-économique...	102

---

---

**DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UNE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT..... 103**

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 105**

- 4.1. Le cadre expérimental..... 106
- 4.2. Les fondements scientifiques de la méthode expérimentale..... 112
- 4.3. La méthode d'extraction et d'exploitation des matériaux bruts de recherche..... 118

**CHAPITRE 5 : L'EXPLOITATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE..... 121**

- 5.1. Les méthodes d'aide à la compréhension de la résistance au changement.. 122
- 5.2. L'étude de la résistance au changement..... 130
- 5.3. Le terrain d'observation scientifique..... 137

**CHAPITRE 6 : LA PROPOSITION D'UN MODELE DE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT..... 159**

- 6.1. L'importance de la mesure des comportements humains..... 160
- 6.2. La mesure des résistances : contribution à la compréhension du facteur humain..... 169
- 6.3. La phase de mise en œuvre..... 181

**CHAPITRE 7 : LA PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE..... 187**

- 7.1. Les résultats en termes d'efficacité et d'efficience..... 188
- 7.2. L'interprétation des résultats ..... 205
- 7.3. La mesure de la résistance au changement : contribution, perspectives et limites..... 222

Lexique..... 249

Table des Figures..... 263

Table des tableaux..... 265

Table des Matières..... 267

Table des Annexes..... 273

## **PARTIE INTRODUCTIVE**

---

---

Cette partie introductive a pour but de présenter le noyau dur de la recherche. Elle présente dans un premier temps les objectifs et les enjeux de l'étude (0.1), l'objet de la recherche (0.2), le champ de l'étude (0.3), la recherche individuelle au sein d'un programme collectif (0.4). Par la suite la problématique est présentée (0.5) ainsi que la recherche bibliographique et documentaire (0.6). Les hypothèses de recherche (0.7), la méthodologie de recherche (0.8) et le processus de recherche (0.9) sont ensuite explicités.

---

---

**0.1. Les Objectifs et les enjeux de l'étude**

**0.2. L'objet de la recherche**

**0.3. Le champ de l'étude**

**0.4. La recherche individuelle au sein d'un programme collectif**

**0.5. La présentation de la problématique**

**0.6. La recherche bibliographique et documentaire**

**0.7. Les hypothèses de recherche**

**0.8. La méthodologie de recherche**

**0.9. Le processus de recherche**

---

---



Face à la mondialisation et à la montée de la concurrence les entreprises doivent améliorer en permanence leurs pratiques. Ces modifications nécessitent l'introduction de nouvelles technologies et l'optimisation des méthodes de travail existantes en mettant en place des actions nécessaires pour diminuer la non-productivité.

Pour les entreprises, ce type d'actions nécessite de passer par des évolutions de nature et d'intensité différentes selon des temporalités et cycles variables. Ces changements<sup>1</sup> peuvent paraître comme une rupture ou au contraire comme un moyen de développer des compétences<sup>2</sup> internes menant l'entreprise vers le chemin d'un orthofonctionnement<sup>3</sup>.

Dans les organisations<sup>4</sup>, ces périodes de changement sont difficiles à gérer car celles-ci entraînent une perte temporaire de repères ce qui peut engendrer chez les salariés une peur due à un sentiment de perte de pouvoir. Cette impression peut se traduire par une attitude de conservatisme<sup>5</sup>, d'opposition, de réticence où voire de résistance face au changement.

Dans les entreprises, ces périodes de changement sont extrêmement délicates à mener. En effet, elles passent par une perte provisoire des habitudes qui entraîne chez les collaborateurs de l'incertitude pouvant se traduire un comportement d'opposition passive, voire de résistance active.

---

<sup>1</sup> D'après l'encyclopédie Larousse le changement est le passage d'un état à un autre. Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

<sup>2</sup> C'est le processus par lequel on clarifie et définit d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation (but, objectifs de formation, compétences recherchées). L'analyse des besoins de formation s'appuie sur les différents référentiels de l'activité, (référentiel de compétences, référentiel pédagogique). On parle de besoins au sein d'une organisation.

<sup>3</sup> Fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation. L'orthofonctionnement est une notion relative, un référentiel souple admettant une certaine variabilité dans le temps, utile pour définir l'orientation des actions de progrès de l'entreprise.

<sup>4</sup> Ensemble de structures internes interagissant avec des comportements humains pour assurer un fonctionnement permettant de générer une production de biens matériels et immatériels appréciés par les acteurs externes. L'organisation est en interaction avec son environnement externe avec lequel elle négocie en permanence les moyens de sa survie-développement.

<sup>5</sup> D'après l'encyclopédie Larousse le conservatisme au sens générique est un phénomène psychologique relativement courant, appelé aussi résistance (ou aversion) au changement ou immobilisme, consistant à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo par aversion à l'incertitude.

Les effets de la résistance au changement peuvent être multiples et mener les organisations à leurs destructions sans être capable de se reconstruire<sup>6</sup>, pouvant provoquer le retour en arrière. La résistance peut donc être à l'origine du mi-succès ou d'un échec du changement. Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut baisser la productivité voire l'efficacité au travail, elle peut également entraîner une augmentation du turn-over et rendre le climat de travail plus sensible en faisant ressortir des conflits interpersonnel. En somme, les conséquences d'une résistance au changement peuvent être désastreuses aussi bien au niveau humain qu'organisationnel mettant en péril le succès du changement.

Pour conduire le changement, le gestionnaire se trouve parfois désarmés. Celui-ci compte souvent sur des aspects d'ordre méthodologiques plutôt que de considérer et d'agir sur le facteur purement humain. Celui-ci joue donc un rôle important lors de la conduite du changement<sup>7</sup> pour favoriser l'appropriation de celui-ci par les collaborateurs aussi bien sur le plan collectif qu'individuel.

Etudier la résistance au changement est une chose complexe, compte tenu de la multiplicité des causes à différents niveaux. Dans ce sens, il nous paraît judicieux de développer un outil de mesure pouvant aider les gestionnaires à prédire les comportements de résistances afin de mieux les gérer. Voyons les raisons qui nous ont poussés à réaliser cette recherche, l'objet de la recherche, la méthodologie utilisée et le déroulement de construction de notre thèse. Dans la suite de cette partie, nous distinguerons quatre grandes phases dans notre recherche :

- La construction de notre objet d'étude,
- L'élaboration de la problématique et des hypothèses,
- L'observation et le recueil des données,
- Le traitement et l'interprétation des résultats obtenus.

---

<sup>6</sup> HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 315 p.

<sup>7</sup> La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. La conduite du changement (parfois appelée accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme « pilotage de l'innovation ».

## 0.1. Les Objectifs et les enjeux de l'étude

Un projet de changement représente un investissement important pour une entreprise et son échec est très lourd de conséquences. Aujourd'hui, une grande majorité de ces projets rencontre des difficultés du fait qu'ils se focalisent sur des aspects purement techniques laissant de côté les dimensions sociales et humaines. Ces échecs rencontrés sont liés à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Dans ce sens, changer ou disparaître devient alors un enjeu important au niveau du management<sup>8</sup>. Le changement est souvent perçu comme une source de difficulté s'il est mal accompagné et se manifeste par une résistance au changement, facteur de déclin de la compétitivité<sup>9</sup>. L'individu face à une nouvelle situation, qu'il n'a pas choisie, ne peut pas comprendre le changement et dans ce cas son adhésion est alors compromise. La compréhension de la motivation<sup>10</sup> des individus à résister au changement devient alors nécessaire pour garantir un changement efficace. Dans cette étude, notre objectif est de déterminer, les critères d'évaluation de la résistance des individus et de proposer un modèle de mesure de cette résistance. Cette recherche présente, plusieurs enjeux :

- Les enjeux pratiques pour aider les gestionnaires à mieux gérer les aspects humains lors des projets de transformation à travers des outils pratiques pour un meilleur pilotage de la résistance des individus face au changement,

- Les enjeux méthodologiques qui proviennent de notre approche à la démarche socio-économique de management,

- Les enjeux théoriques car la recherche en sciences gestion vise à contribuer à l'enrichissement de l'analyse socio-économique de management par rapport à l'objet de notre recherche qui est la gestion du changement par une meilleure gestion des résistances des acteurs<sup>11</sup> à l'aide d'un moyen de mesure.

---

<sup>8</sup> Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. Il fait référence au mode et à la stratégie de gestion des hommes par les cadres dirigeants. Dans le cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

<sup>9</sup> ARGYRIS, C., et KAPLAN, S.R. (1994). « *Implementing new knowledge: the case of Activity-Based Costing* » . Accounting Horizons. 100 p.

<sup>10</sup> Ensemble de forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Ce concept décrit les facteurs internes et externes qui entraînant un individu à adopter une conduite particulière.

<sup>11</sup> Personnes qui participent régulièrement à une activité dans un espace donné.

## 0.2. L'objet de la recherche

Notre objet de recherche est la gestion de la résistance des individus face au changement. Dans cette partie nous définirons quel est notre périmètre d'étude avec ses limites et fondements et nous exposerons notre problématique puis nous présenterons l'hypothèse centrale.

## 0.3. Le champ de l'étude

Le champ d'application de notre recherche est une industrie médicale de la région lyonnaise. Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur au sein d'un laboratoire d'analyse et de contrôles qualité d'une entreprise fabricant des dispositifs médicaux à usage humain. Nous souhaitons démontrer qu'une mesure de l'intensité de la résistance des acteurs, pourrait aider les gestionnaires à mieux caractériser et à gérer la réticence des acteurs face au changement, et que par ce biais, cet outil de mesure peut présenter un certain degré d'universalité pouvant-être source de contingence générique<sup>12</sup>.

### 0.3.1. Le management du changement

Conduire le changement, c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche. La conduite du changement est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. La démarche de conduite du changement est très proche des démarches de résolution de problèmes complexes, d'analyse de la valeur, d'organisation et de gestion de projet. Cette démarche implique à la fois la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, et la connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter une réorganisation. Introduire un changement, c'est bouleverser des habitudes de travail et donc déclencher des résistances. Arrivé à cette phase, des spécialistes interviennent pour promouvoir un modèle de conduite de changement afin de donner une vision et susciter l'adhésion des individus.

---

<sup>12</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (2004), « *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique* », le cadre épistémologique admet la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques. Celles-ci constituent un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité », *Economica*. 250 p.

### 0.3.2. La Typologie du changement

En économie d'entreprise, la conduite du changement vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou non<sup>13</sup>.

En sociologie, la conduite de changement vise à maîtriser une mutation ou une évolution des structures et du fonctionnement de l'organisation sociale affectant les rapports sociaux (modes de vie, mentalités). Les transformations ne sont pas éphémères et modifient le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée, ce qui impacte le cours de l'histoire.

Quant à la psychologie, le management du changement vise à permettre à une personne d'évoluer dans ses comportements et ses perceptions du monde et des situations.

Le tableau ci-dessous, nous expose les typologies du changement citées précédemment.

Tableau 1 Le changement en économie et psychologie<sup>14</sup>

Auteurs	Nature du changement	Cause du changement
Kurt Lewin	Changement : la motivation	Peur de s'écarter de la norme et la communication <sup>15</sup>
Chris Argyris	Changement : l'apprentissage	Apprentissage en simple et double boucle <sup>16</sup>
Eliott Jacques	Changement : la motivation	Intériorisation de valeurs collectives <sup>17</sup>

<sup>13</sup> VIARDOT, E., BALAGOUN, J. et HOPE HAILEY, V. (2005). « *Stratégies du changement* », Pearson Education. 256 p.

<sup>14</sup> SANON, B. (2008). « *La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action* », mémoire de thèse présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles 101-129 p.

<sup>15</sup> LEWIN, K. (1952). « *Group Decisions and Social Change* », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 472-474 p.

<sup>16</sup> ARGYRIS, C. (1982). « *Raisonnement, apprentissage et action* ». San Francisco, Jossey-Bay, 128 p.

<sup>17</sup> JACQUES, E. (1951). « *The Changing Culture of Factory, Tavistock, Londres* », (trad. franç., Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod, Paris, 86 p.

Pour accompagner le changement, il est donc important de connaître la typologie du changement qui va être déployée afin d'identifier les facteurs de risques pour être en mesure de les anticiper. Deux grands types de changements peuvent être dissociés à savoir :

- Le changement structurel et organisationnel : les tâches et rôles de chacun sont modifiés et demandent une grande preuve d'adaptabilité des salariés. Or la façon de travailler des salariés n'est que le reflet de la culture de l'entreprise<sup>18</sup> construite année après année. Elle ne peut s'effacer du jour au lendemain. D'ailleurs, il s'agit simplement d'engager son évolution pour accéder à la réussite du projet et à la meilleure gestion du métier.

- Le changement humain : les changements organisationnels comme la disparition de tâches, leur simplification, les gains de temps induits par le projet, entraînent une modification de la valeur ajoutée apportée par le salarié. Il peut se trouver complètement désorienté quant à son rôle et ses objectifs dans l'entreprise. Son métier peut même être totalement supprimé ou peut apparaître dans la prochaine organisation. C'est dans cette modification des besoins en ressources humaines, et en compétences que réside la difficulté principale du projet.

En fonction de la typologie et du besoin d'adaptation identifié de l'entreprise, plusieurs degrés de changement peuvent être envisagés<sup>19</sup>. L'implication de l'équipe impactée par le changement sera donc en fonction du type de changement souhaité.

---

<sup>18</sup> Ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise. La culture fait référence à l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise (sentiments d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales (portes ouvertes ou fermés, pauses cafés, habillement, politique de règlement des conflits...), relations avec les représentants du personnel...), à l'attachement aux valeurs professionnelles (respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité dans les réflexions...) et au vécu de l'organisation et du management : historique de son mode de fonctionnement et de création, organisation efficace centrée sur le client, le profit, le personnel reconnaissant l'initiative mode de management dominant : hostilité, participation, esprit d'équipe).

<sup>19</sup> PIERRE-SEGUIN, A. (2007). « *Les discours d'accompagnement du changement : Comment passer de la persuasion à la création d'un contexte favorable à l'appropriation ?* », Mémoire de Master 2 En Sciences de l'information et de la communication, 59-66 p.

Cette hiérarchie, ci-dessous, dans le changement, donne des objectifs dans l'accompagnement du changement<sup>20</sup> :

- Réglage : il s'agit d'un changement limité, afin de retrouver une performance apparaissant détériorée ou inadéquate par rapport à une norme. Le risque est qu'il ne touche pas au cœur du dysfonctionnement et ne fasse que retarder l'échéance d'une réforme.

- Réforme : elle cherche non pas à retrouver une performance perdue mais à l'améliorer toutefois sans casser les systèmes existants.

- Restructuration : elle introduit l'idée de remplacement non pas de tous les secteurs de la structure mais de quelques-uns d'entre eux jugés inefficaces. La restructuration, comme le réglage ou la réforme, n'oublie pas le passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.

- Refondation : c'est l'acte de changement le plus radical. Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur leur marché, incapables d'entreprendre les réorientations nécessaires à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative, la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise.

---

<sup>20</sup> L'approche du changement privilégiée par DELAVALLEE est de « différencier des paliers de changement, selon son degré mais sans faire de distinction sur sa nature » (DELAVALLEE. E., 1996, 12 p.). Quant à FAUVET et BUHLER, (1992), ils distinguent dans la même optique, quatre paliers de changement : réglage, réforme, restructuration, refondation.

### 0.3.3. Les enjeux de la conduite de changement

Les enjeux économiques du changement permettent à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité.

Quant aux enjeux sociologiques ceux-ci peuvent-être un moyen d'atteindre un idéal choisi par un groupe d'individus nécessitant alors une négociation ou un conflit. Le changement est aussi un outil qui peut servir ou asservir un groupe.

Concernant les enjeux psychologiques, lorsqu'un changement s'opère, il s'accompagne pour les individus concernés d'un processus de deuil des situations antérieures.

L'étape de déni, étape primaire du changement, se manifeste par des résistances au changement. Plus ces résistances sont grandes, plus les individus risquent de tomber dans des écueils de comportements tels que la rébellion (manifestation de colère, de haine qui traduisent une impuissance, une perte de moyens face à la situation) ou l'abandon soudain (démotivation, découragement sans justification).

Selon Prochaska et DiClemente<sup>21</sup>, le changement est un processus qui fonctionne de manière cyclique<sup>22</sup>. Ainsi, le cycle de Prochaska définit en six<sup>23</sup> étapes le changement de comportement:

- La pré-intention : la personne n'envisage pas de changer son comportement dans les six prochains mois. Les raisons en sont variées : manque d'information, manque de confiance en soi, échecs antérieurs, peur des conséquences, choix d'autres priorités,

- L'intention : la personne envisage de modifier ses habitudes dans un avenir relativement proche. Elle pèse le pour et le contre,

- La préparation : La décision est prise et la personne se prépare au changement. Elle demande conseil, recherche des informations,

- L'action : période au cours de laquelle la personne modifie ses habitudes. Cela lui demande une dépense supérieure d'énergie et d'attention au quotidien,

- Le maintien : Le changement est désormais effectif. Il s'agit alors d'éviter les rechutes. L'effort à fournir est moins intense, la personne a davantage confiance en ses capacités. Même si la rechute est possible, elle fait partie du processus et ne doit pas être considérée comme un échec, bien au contraire, mais comme une dernière étape vers la voie du changement,

- La résolution : La tentation du comportement antérieur a disparu, y compris dans des situations potentiellement dangereuses de stress, d'anxiété, de colère ou de dépression. La personne est satisfaite pleinement du changement et ne rechutera plus.

---

<sup>21</sup> PROCHASKA, J.O. & DICLEMENTE, C.C. (1982). « *Transtheoretical therapy toward a more integrative model of change* ». *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 264-283 p.

<sup>22</sup> Prochaska et DiClemente (1982) ont étudié le processus de changement de comportement, en examinant les différentes variables qui y sont associées et en comparant leurs résultats avec ceux des nombreuses recherches effectuées dans ce domaine. Le grand nombre de théories développées en psychothérapie et sur le changement de comportement a incité Prochaska à en faire le bilan, en consultant les dix-huit théories qu'il considérait les plus pertinentes parmi celles qui existaient. Il a ainsi complété une analyse comparative de ces théories, parmi lesquelles se trouvaient les idées d'auteurs de grande renommée tels Freud, Skinner et Rogers. Cette analyse a donné naissance au modèle développé avec DiClemente, qu'ils ont adéquatement appelé le modèle transthéorique du changement, également connu sous le nom de modèle des stades du changement (Source : Prochaska and Di Clemente, *Am Psychologist* 1999,47:1102. *Évaluation de la motivation*).

<sup>23</sup> Les étapes du cycle peuvent être parcourues dans des délais très variables, améliorés par la motivation de la personne et le soutien qui l'entoure. Les stratégies pour réussir répondent à une logique individuelle. Il n'existe pas de stratégie « miracle », universelle mais une réponse adaptée et unique à chaque situation.

### 0.3.4. Les pratiques en matière de changement

Le changement se construit dans une perspective de fonctionnement de l'organisation, mais fait également appel à un ensemble d'intentions, implicites ou explicites, qui prennent racines dans la culture ou l'idéologie de l'entreprise et de ses membres<sup>24</sup>. Ce contexte culturel est essentiel car il conditionne l'échec ou la réussite du changement.

Le changement organisationnel se concrétise donc non seulement au travers d'éléments tangibles, mais aussi au travers d'éléments intangibles, tels que la modification des systèmes qui sous-tendent les logiques d'action. Il doit se lire aussi au travers des "changements de représentations" qu'il nécessite.

Dans le journal des employés Bareil et Boffo affirme que lorsqu'il est question de changement il y a de la résistance au changement, un concept qui est reconnu tant dans le langage populaire que scientifique<sup>25</sup>.

Collerette, Delisle et Perron<sup>26</sup> soulignent que des réactions au changement organisationnel repose sur la résistance au changement, un concept central et incontournable devenu la pièce maitresse de l'idée du changement. Il convient donc de gérer ces résistances naturelles qui entraînent des sentiments de craintes, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits, d'impatience donc de la résistance au changement.

---

<sup>24</sup> FRANCHISTEGUY, I. (2000). « *Un nouveau modèle de gestion de projets en santé* », Actes des 6èmes journées de Projectique, Bayonne/San-Sebastian.

<sup>25</sup> BAREIL, C. (2004), « *La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits* », cahier produit par BAREIL, C. professeure agrégée, service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

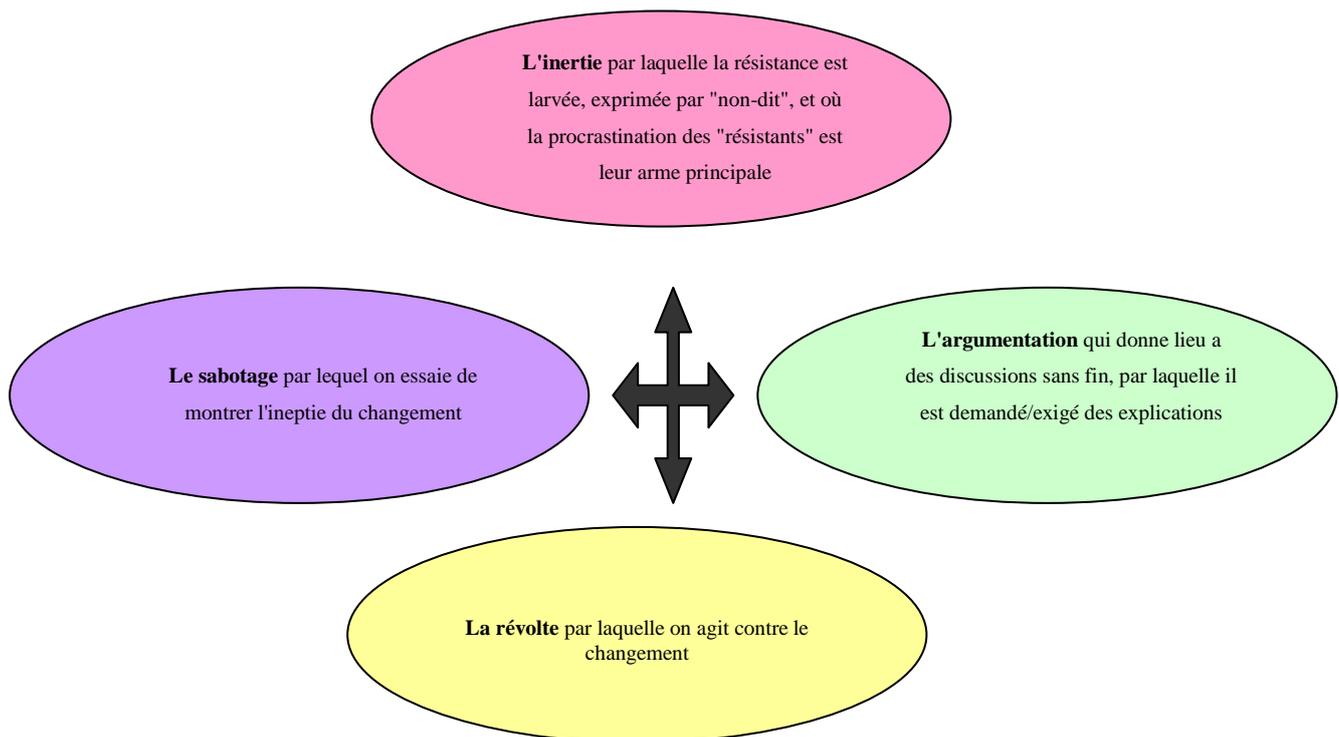
<sup>26</sup> COLLERETTE, P., DELISLE, G. & PERRON, R. (1997). « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

### 0.3.5. Les formes de résistance au changement

Les méthodes et les styles de conduite du changement confondent souvent neutralité et résistance du fait qu'elles ont du mal à recouvrir la réalité du concept. De plus, contrairement à une idée répandue le changement ne provoque pas de rejet en soi, automatiquement, comme un réflexe pavlovien.

Du point de vue de celui qui résiste, il faut de bonnes raisons pour résister. Les formes les plus souvent observées de résistance sont au nombre de quatre et sont présentés dans le schéma ci-dessous.

Figure 1 Les différentes formes de résistance au changement<sup>27</sup>



<sup>27</sup> TENEAU, G. (2010).» *Résistance des employés, changement organisationnel* », Gestion, vol.24 n°3, 89-93 p.

### 0.3.6. La résistance au changement et la théorie socio-économique des organisations

La notion de changement dans les entreprises touche de nombreuses problématiques d'organisation, de restructuration, de préparation. Confrontées à d'importants changements les gestionnaires doivent trouver un équilibre entre la gestion des processus et la gestion des salariés pour permettre une meilleure cohésion de ces deux éléments afin d'atteindre une performance globale du système de management de la qualité<sup>28</sup>.

La résistance au changement dans la théorie socio-économique est considérée comme étant le point d'entrée c'est-à-dire comme une ressource provenant de l'environnement externe, puis transformé ou modifié pour être finalement retourné à l'environnement externe sous forme d'extrants ou de produits finis. La théorie socio-économique considère que le changement est présent à tous les stades de la vie de l'entreprise et accompagne chaque innovation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle pendant plus de 30 ans elle a tenté d'expliquer la mécanique du changement. C'est ce point central qui a été développé en grande partie par la théorie socio-économique qui a décrit les différentes phases du changement qui s'enchaînent de manière cyclique.

Le cycle se déroule toujours de la même manière. Il est donc possible de comprendre la mécanique du changement. Cela est très utile pour mieux gérer les résistances qu'il suscite. Le but est d'être mieux armé pour faciliter le changement qui accompagne toute innovation. L'approche socio-économique permet aux managers de mettre en œuvre le changement par une méthode et des outils d'intervention. Elle permet d'améliorer la performance<sup>29</sup> des organisations en convertissant les coûts cachés qu'elles subissent en création de valeur ajoutée.

---

<sup>28</sup> Concept de management dont l'objet est la gestion des flux matériels (nommée aussi logistique) et immatériels (appelée management du système d'information). Un service qualité, méthodes ou recherche et développement peut donc ou non prendre ce nom. La gestion de la qualité, quelle que soit son appellation, concourt à gérer avec le personnel le capital immatériel au même titre que le Service du personnel. La gestion de la qualité rend des comptes au service marketing (commercial) car la vente est sensible aux quantités et à la qualité produite.

<sup>29</sup> Ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

## 0.4. La recherche individuelle au sein d'un programme collectif

L'ISEOR<sup>30</sup> « Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations » est l'une des toutes premières équipes de recherche en France, en Gestion des Entreprises et des Organisations : il développe un management fondamental de l'organisation vivante<sup>31</sup>. L'ISEOR a réalisé plus de 1 500 expérimentations dans des entreprises et organisations variées de 34 pays depuis sa création en 1975<sup>32</sup> et a consacré plus de 1 200 000 heures de recherche dans les actions pilotes de management innovant dans les entreprises.

Le centre de recherche ISEOR a pour vocation de développer la théorie socio-économique des organisations d'une part et d'apporter une méthode opérationnelle de management socio-économique basée sur des recherches-interventions transformative accompagnant la transformation des organisations.

Figure 2 Centre de recherche ISEOR



L'ISEOR s'est également hissé au premier rang des équipes françaises et constitue aujourd'hui un pôle de plus de 125 chercheurs chacun d'entre eux réalisant des recherches-interventions dans des entreprises et des organisations.

---

<sup>30</sup> Source : [www.ISEOR.com](http://www.ISEOR.com)

<sup>31</sup> L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations a été créé en 1976 par Henri SAVALL, l'actuel directeur, dont il partage la direction avec Véronique ZARDET, co-directrice et Marc BONNET, directeur adjoint. Tous les trois sont professeur de Sciences de gestion.

<sup>32</sup> SAVALL, H., ZARDET, V., BONNET, M. (2008). « *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* », Publication du Bureau International du Travail, 2000, 2ème édition.

Le programme doctoral dispensé par l'ISEOR est une recherche centrée sur la transformation des entreprises et des organisations. La recherche-intervention est conçue comme ayant une vocation transformative et elle est réalisée au sein des entreprises au moyen de l'observation scientifique. Elle est également appelée « recherche expérimentale » ou « recherche intervention ». Notre travail de recherche au sein de ce centre consiste principalement à formaliser les résultats des expérimentations que nous menons en entreprise, de les comparer avec d'autres approches et avec la littérature académique existante.

L'équipe d'intervention du laboratoire de recherche de l'ISEOR, est en interaction permanente entre les entreprises pilotes et le siège de l'ISEOR en réalisant des allers-retours. Chaque intervenant-chercheur accède à des situations réelles où se posent des problèmes de gestion et de management, où se prennent des décisions, et il construit en retour des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques par le principe d'interactivité cognitive<sup>33</sup> qui est un processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise de production de la connaissance par itérations successives.

Il s'agit de traiter l'entreprise ou l'organisation comme un être vivant, observable et évolutif. Cela conduit à formuler trois règles stimulantes pour la qualité scientifique :

- Construire des représentations pertinentes et vérifiables de la réalité du management des entreprises et des organisations en multipliant l'évaluation scientifique avec les intéressés,
- Expérimenter un grand nombre de fois des concepts et outils avant de tenir pour assurer une assertion quelconque,
- Privilégier l'étude de tout ce qui évolue plutôt que des phénomènes actuels ou passés de l'entreprise : une vision stratégique de l'entreprise peut être éclairée par l'histoire mais en substance la stratégie des entreprises n'est pas tant le produit de l'histoire que de la création/innovation/prospective.

---

<sup>33</sup> Processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise. Il a pour but de produire de la connaissance au moyen d'itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. En retour, il contribue à construire des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises.

### 0.4.1. Le cadre institutionnel : présentation du laboratoire de recherche de l'ISEOR

Notre travail de recherche repose sur l'utilisation des grandes étapes du processus d'intervention socio-économique développé par l'ISEOR. La capitalisation du patrimoine scientifique et collectif de notre centre de recherche et le principe de fertilisation croisée ont permis à notre travail de s'enrichir d'autres expériences réalisées par des professeurs, des docteurs et des collègues qui font partie de l'ISEOR. Ainsi, notre thèse s'inscrit dans un travail de recherche entamé par des chercheurs à l'ISEOR, et poursuivi par nous-mêmes sur le terrain du secteur médical. L'ISEOR développe trois activités principales, une contribution active à la recherche scientifique dans le champ de l'ingénierie du management, une activité de recherche-intervention en management socio-économique au sein d'entreprises et d'organisations, et enfin une diffusion des résultats au travers de formations universitaires et professionnelles continues. L'ISEOR a pour ambition de :

- Construire des représentations pertinentes et vérifiables de la réalité du management des entreprises et des organisations en multipliant l'évaluation scientifique avec les intéressés (lutter contre l'académisme livresque et la scholastique stérile),

- Expérimenter un grand nombre de fois des concepts et outils avant de tenir pour assurer une assertion quelconque (lutter contre les affirmations gratuites qui encombrant les sciences sociales, économiques et de gestion),

- Privilégier l'étude de tout ce qui évolue plutôt que des phénomènes actuels ou passés de l'entreprise : une vision stratégique de l'entreprise peut être éclairée par l'histoire mais en substance la stratégie des entreprises ne se tire pas de l'histoire mais de la création/innovation/prospective (lutter contre les images statiques, insuffisantes pour faire évoluer l'entreprise à une vitesse convenable, compte tenu des défis et mutations actuels).

Le programme scientifique poursuivi depuis des dizaines d'années par le laboratoire de recherche est de construire une théorie socio-économique des organisations fondée sur la transversalité entre les diverses sous-disciplines du management. Cela se fait dans le but de créer des interfaces avec chacun des domaines spécialisés des sciences de gestion.

Notre participation personnelle se trouve au niveau de l'axe de l'analyse socio-économique des conduites de changement qui a été élaborée en 1973 par le professeur Henri Savall et développée depuis 1976 par son équipe de recherche au sein de l'Institut Socio-économique des Entreprises et des Organisations (ISEOR).

## 0.4.2. Les travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet de thèse

Nos travaux s'inscrivent dans une continuité par rapport aux recherches qui ont été menées au sein du centre de recherche ISEOR, ils contribuent à alimenter les travaux relatifs au management stratégique<sup>34</sup> d'une part et à la conduite de changement d'autre part.

Tableau 2 Travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet<sup>35</sup>

Dates	Sujet	Doctorant	Dr Thèse	Pays	Langue
Février 2008	Manager les comportements au travail inefficaces cas des comportements déviants non violents - Résultats d'expérimentation	REY Emmanuelle	Henri SAVALL	France	Français
Octobre 2007	Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation.	BONNET Daniel	Henri SAVALL	France	Français
Octobre 2006	Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines	BRIONES Brenda	Véronique ZARDET	Mexique	Français
Janvier 2006	La mise en œuvre du changement par l'introduction de la démarche socio-économique dans les hôpitaux privés au Liban	TABCHOURY Patrick	Marc BONNET	Liban	Français
Décembre 1999	Comportements au travail et gestion du temps des managers. Une étude franco-allemande comparée	DAVOINE Eric	Henri SAVALL		
	Equilibration du rôle des cadres : un essai de modélisation pour une conduite du changement et du développement de l'efficacité de fonctionnement des PME (cas de la Tunisie)	KAMMOUN Hatem	Henri SAVALL	Tunisie	Français
Juillet 1995	Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. Cas d'entreprises et d'organisations	CRISTALLINI Vincent	Henri SAVALL	France	Français
Février 1991	Qualité d'utilisation des ressources dans l'émergence technologique : recherche-expérimentation, diagnostic et propositions de solutions	AMOROSO LIMA Marcelo	Henri SAVALL	Brésil	Français
Juin 1980	L'impact du style de gestion des dirigeants et cadres d'entreprises sur la nature des conditions de vie au travail en milieu administratif informatisé	GRIVEL Michel	Henri SAVALL	France	Français

<sup>34</sup> Mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations, toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique. Ancrage de la stratégie dans l'activité courante et quotidienne des managers permettant un certain niveau de qualité de la mise en œuvre stratégique et de son toilettage.

<sup>35</sup> Source : www.iseor.com

## 0.5. La présentation de la problématique

La formulation de la problématique est une étape essentielle de la recherche, qui nous a permis d'élaborer les questions pertinentes relatives à l'objet de notre étude et de pouvoir construire cet objet en intégrant des faits. La problématique que nous traiterons dans notre étude est :

*« Par quel moyen, le manager peut gérer les résistances des acteurs face à la mise en place de nouveaux projets, outils ou méthodes qualité au sein de son unité opérationnelle ? »*

Le souci des managers est d'améliorer en permanence la performance du système qualité, celui-ci passe la plupart du temps par un changement qui bouleverse plus ou moins les habitudes des acteurs. En effet lorsque l'on demande aux personnes d'intégrer une nouvelle façon de procéder, ceux-ci présentent dans la majorité des cas des formes de réticences face à la nouvelle organisation. Cette résistance devient dans ce cas un frein à l'avancement et donc influe sur la performance du système de management de la qualité. Pour aider le gestionnaire il lui faut un outil de mesure de la résistance qui n'a pas encore été convenablement conçu à ce jour.

La gestion de la résistance des acteurs et sa mesure pour une meilleure gestion du changement constitue le cœur de notre problématique. Pour la formulation de la problématique nous avons opté pour :

- Le choix du thème général du sujet de recherche,
- L'identification du problème général de recherche,
- La formulation du problème spécifique de la recherche.

## 0.6. La recherche bibliographique et documentaire

Dans cette étape, nous avons procédé à la recherche d'une bibliographie relativement fournie pour mieux enrichir le contenu de nos développements.

Nous avons ainsi été appelés à consulter des ouvrages généraux afin de repérer les dimensions du thème général de la recherche, des travaux de recherche et les expérimentations relatives (théorique et méthodologique) aux cadres de notre recherche, des ouvrages, des documents et études spécialisés en relation avec notre recherche, des sites Web ayant trait à la problématique étudiée.

Cette étude documentaire est importante car elle permet de déterminer le thème particulier de notre recherche, et de relever éventuellement des lacunes des recherches constatées.

## 0.7. Les hypothèses de recherche

Une hypothèse<sup>36</sup> de recherche est la réponse présumée à la question qui oriente une recherche, c'est « une idée à démontrer ».

Les hypothèses de recherche permettent de formuler la thèse que le chercheur souhaite défendre dans le cadre de ses travaux en réponse à la problématique qu'il a définie au préalable (Bryman et Bell<sup>37</sup>). Dans ce sens, nous avons apporté des réponses probables à notre problématique et par une construction progressive nous avons essayé de valider ou non ces hypothèses<sup>38</sup>. Savall et Zardet<sup>39</sup> préconise une méthodologie basée sur une formulation d'une hypothèse centrale décomposée en regroupées en sous-hypothèses regroupées dans un corps d'hypothèses. L'hypothèse acquiert le statut de règle de connaissance et peut être considérée comme un résultat de recherche dès lors que les conventions scientifiques permettent de considérer que l'hypothèse est validée.

---

<sup>36</sup> TREMBLAY, RR. & PERRIER, Y. (2006). « *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel* », 2e éd. 3.

<sup>37</sup> BRYMAN, A. & BELL, E. (2003). « *Business research methods* », Oxford University Press, NewYork, 608 p.

<sup>38</sup> « *The usual scientific canons include: significance, theory-observation compatibility, generalizability, consistency, reproducibility, precision and verification. [...]. The dangers that must be guarded against by qualitative researchers when using such terms lie in their more positivistic connotation [...]* » (STRAUSS et CORBIN, 1990, 250 p).

<sup>39</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (2004). « *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique* », Economica.

## 0.7.1. L'énonciation de nos hypothèses

Nous avons opté pour une méthode de conduite de travaux de recherche préconisée par le professeur Savall : la formulation de notre hypothèse centrale de recherche en une hypothèse centrale minimale et une hypothèse centrale maximale et la structuration des hypothèses en corps d'hypothèses.

L'hypothèse centrale de notre recherche est découpée en thèmes pour réaliser une certaine arborescence, puis en sous-thèmes auxquels nous adjoignons les hypothèses suivantes : hypothèses descriptives, hypothèses explicatives et hypothèses prescriptives.

### 0.7.1.1. L'hypothèse centrale

Hypothèse centrale maximale<sup>40</sup> : L'amélioration des pratiques en matière de management du changement, suppose l'utilisation d'un processus de gestion des résistances des acteurs face au changement, s'inspirant du modèle de management socio-économique au sein des entreprises.

Hypothèse centrale minimale<sup>41</sup> : Les résistances des acteurs face au changement nécessitent d'être caractérisées et mesurées pour être mieux interprétées, de façon à mettre en place des actions correctives et ou participatives, afin d'agir dans le sens opposé de ces comportements de réticences. Pour cela, le manager doit disposer d'un instrument de mesure de ces comportements de résistances.

---

<sup>40</sup> La première hypothèse est dite maximale car elle exprime notre ambition en tant que chercheur et constitue les conditions suffisantes permettant d'améliorer à long terme la gestion des résistances par une meilleure cohésion des processus avec les hommes.

<sup>41</sup> Les hypothèses dites minimales expriment les conditions nécessaires sans lesquelles on ne peut atteindre le but fixé par la finalité de la recherche. Elles constituent « ce que l'on se propose de montrer et d'étayer au minimum dans la thèse » .

### 0.7.1.2. Le corps d'hypothèses

Après la présentation des hypothèses centrales de notre recherche nous allons présenter la structuration de nos hypothèses en corps d'hypothèses. Elle consiste à partir de l'hypothèse centrale que l'on découpe en thèmes, puis en sous – thèmes auxquels on adjoint les hypothèses (descriptives, explicatives, prescriptives). Il en résulte que la démarche adoptée est structurante puisqu'elle nous impose de formaliser la production d'hypothèses afin de construire un modèle de représentation appelé « Corps d'hypothèses ».

Notre recherche s'est construite autour de trois catégories d'hypothèses :

**Hypothèses descriptives : H.D** - qui sont des informations d'observation et des représentations réelles constatées par le chercheur et qui seront démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques.

**Hypothèses explicatives : H.E** - qui constituent des facteurs explicatifs du constat formulé dans les hypothèses descriptives.

**Hypothèses prescriptives : H.P** - qui sont des informations sur «un scénario possible » de solutions issues de l'expérience, c'est-à-dire des phénomènes observés sur les terrains d'expérimentation ou de la conviction profonde des

Les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives de notre recherche sont classées dans un tableau intitulé « corps d'hypothèses » découpant la problématique de la recherche en thèmes et sous-thèmes. Le corps d'hypothèses est considéré comme la déclinaison de l'hypothèse centrale. Chaque hypothèse concourant à valider ou à infirmer notre hypothèse centrale. Celui que nous avons élaboré est présenté en annexe 19. Il est composé de 117 hypothèses au total. Nous avons émis 39 hypothèses descriptives qui formulent des assertions vérifiables par l'observation sur le terrain ou au travers de la littérature et qui constituent les variables et les valeurs à étudier. Pour chaque hypothèse descriptive, nous avons émis une ou plusieurs hypothèses explicatives, soit 36 au total qui permettent de fournir une interprétation et une explication des phénomènes détaillés dans les hypothèses descriptives.

Enfin nous avons émis 42 hypothèses prescriptives correspondant aux deux premiers types d'hypothèses qui servent à prédire l'évolution de l'objet de recherche ou de proposer des améliorations permettant de le transformer. La validation des hypothèses est faite en dernier lieu.

Ce travail nous a permis de dégager trois grands thèmes permettant de traiter notre problématique :

- Le premier thème porte sur la résistance au changement vu comme une force qui s'oppose à la rationalisation des activités et à l'acquisition des nouvelles compétences. Ici nous tenterons de démontrer que la résistance « négative » des acteurs face au changement est un frein pour la création du potentiel de développement de l'organisation.

- Le deuxième thème concerne le non recours à des modes d'intervention pour une gestion plus humaine des individus. En effet nous considérons que lors des différentes phases du projet de transformation une bonne gestion du facteur humain peut constituer un facteur clé dans la réussite du projet de changement.

- Le troisième évoque l'aspect qualitatif et quantitatif c'est-à-dire comment mesurer le niveau de résistance des acteurs du changement, c'est-à-dire qu'avant d'engager des actions terrain le manager a besoin de caractériser cette résistance pour la comprendre et l'analyser avant de l'affronter. Dans ce sens on s'interroge sur le fait qu'une évaluation de la résistance via des indicateurs et outils peut aider les gestionnaires à mieux connaître l'intensité de réticences des acteurs et de surmonter les difficultés liées aux phénomènes de résistances en planifiant des actions correctives adaptées. Cette mesure de la résistance est essentielle puisqu'il est important de mesurer les résultats obtenus et de tirer un bilan clair car cela permettra de valoriser l'action menée qui sera porteur pour les prochains changements (ou bien cela montrera les progrès encore à faire).

## 0.8. La méthodologie de recherche

Nous présentons dans ce qui suit notre cadre théorique de nos recherches et l'approche scientifique choisie qui seront traités de façon plus approfondie.

### 0.8.1. Le cadre théorique

Selon Laramée et Vallée <sup>42</sup> par définition « le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème. »

Quant à Jones <sup>43</sup>, il affirme qu'il est envisageable d'adopter un ou plusieurs cadres conceptuels. Cela permet d'ouvrir le champ des possibilités et induit la posture et le positionnement épistémologique retenus pour produire des connaissances au cours des recherches <sup>44</sup>.

#### 0.8.1.1. Le cadre théorique choisi

Le cadre théorique de notre recherche est l'analyse socio-économique des entreprises et des organisations. C'est une méthode de conduite du changement des entreprises et des organisations qui a abouti, à travers ses recherches et son application dans toutes sortes d'entreprises et d'organisations, à un management dit socio-économique qui se définit comme un management global de l'entreprise dans la mesure où il est fondé «sur le développement du potentiel humain» comme levier primordial d'amélioration des performances économiques.

---

<sup>42</sup> LARAMÉE, A. & VALLEE, B. (1991). « *La recherche en communication. Éléments de méthodologie* », Collection Communication organisationnelle Presses de l'Université du Québec.

<sup>43</sup> JONES, R.A. (2000). « *Méthodes de recherche en sciences humaines* », De Boeck Université, Collection Méthodes en Sciences Humaines, Bruxelles, 321 p.

<sup>44</sup> ROUSSEL, P., & WACHEUX, F. (2005). « *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », Paris, DeBoeck, 426 p.

Il consiste à améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale de toute organisation :

- La performance économique de l'entreprise est évaluée par deux indicateurs : à court terme au moyen de résultats immédiats et à moyen et long termes en paramètres de création de potentiel<sup>45</sup>, (cf. figure n°3)

- La performance sociale de l'entreprise se mesure par le niveau de qualité dans les six domaines de fonctionnement et de management de l'entreprise : conditions de travail, organisation du travail<sup>46</sup>, gestion du temps, communication – concertation – coordination, formation<sup>47</sup> intégrée et mise en œuvre stratégique, (cf. figure n°4).

#### 0.8.1.1.1. Les coûts de performances cachés

Les coûts- performances cachés<sup>48</sup> désignent les coûts supportés par l'entreprise mais non repérés, par les systèmes d'informations comptables des entreprises (comptabilité générale, comptabilité analytique, budget etc.). La mise en évidence des coûts cachés dans l'entreprise et leur calcul a pour objectifs d'expliquer le niveau d'efficacité<sup>49</sup> des entreprises mais aussi de favoriser leur transformation et de créer chez elles une dynamique de changement. Ces coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation : dysfonctionnements, régulations et coûts cachés.

La théorie socio-économique des organisations de l'ISEOR considère l'entreprise comme un ensemble complexe qui comprend cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui rentrent en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activités, catégoriels, de groupes d'affinités et collectifs).

---

<sup>45</sup> Concerne des actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.

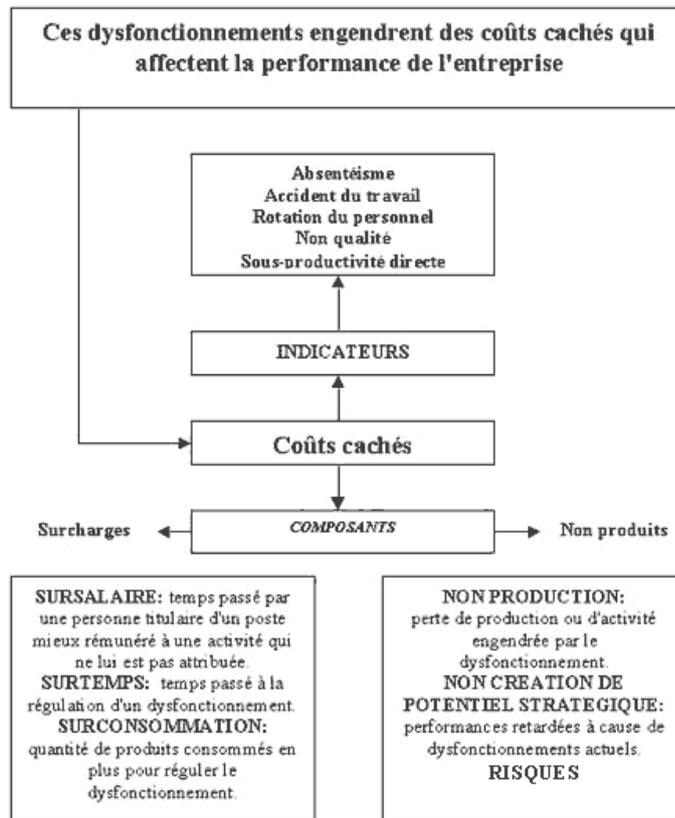
<sup>46</sup> L'organisation du travail comprend la répartition des missions fonctions opérations et tâches, leur affectation plus ou moins spécialisée à des acteurs internes, entités et individus, et les règles de relation entre eux.

<sup>47</sup> Recouvre un ensemble d'actions : la définition d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques, un programme, l'utilisation des moyens pédagogiques, de méthodes, une stratégie, le repérage d'un profil de formateur, de stagiaire, un suivi de l'action et une évaluation des résultats. L'action de formation peut avoir pour but : l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement de savoirs et de savoir-faire.

<sup>48</sup> SAVALL, H., ZARDET, V. & BONNET, M. (2008). « *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* », Publication du Bureau International du Travail, 2000, 2ème édition.

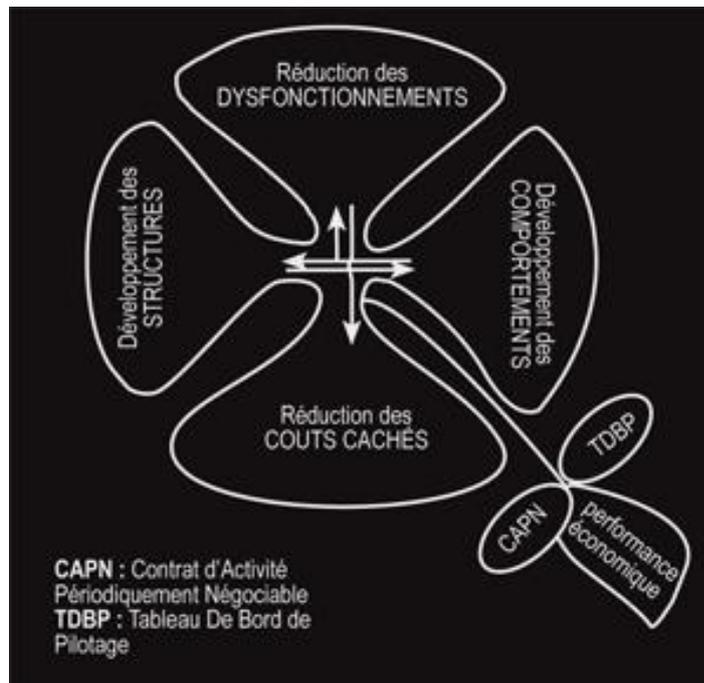
<sup>49</sup> Atteinte des objectifs fixés sans considération de ressources.

Figure 3 Types de dysfonctionnements et de coûts cachés



©ISEOR

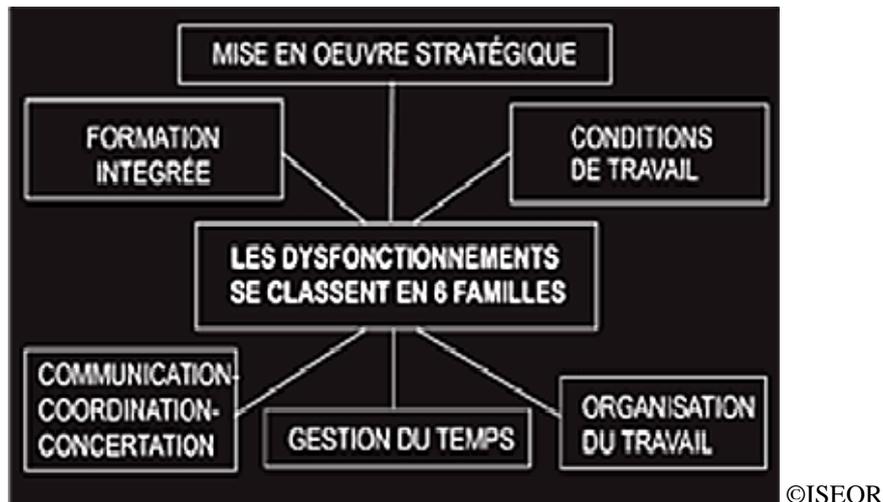
Figure 4 L'interaction entre les structures et les comportements



©ISEOR

Cette interaction entre les structures et les comportements crée les conditions d'activités qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or, ce fonctionnement se trouve entaché d'anomalies engendrant des dysfonctionnements qui constituent des écarts entre le fonctionnement souhaité (dit ortho-fonctionnement) et le fonctionnement constaté.

Figure 5 Famille des dysfonctionnements



Les six catégories de dysfonctionnements, présentés dans la figure n°5, constituent en même temps des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements lors du diagnostic de l'entreprise.

Les dysfonctionnements sont provoqués par l'interaction entre les structures et les comportements qui engendrent des déperditions d'énergie. Il convient aussi de signaler que l'une des causes essentielles et permanentes de dysfonctionnements provient d'une certaine inadéquation entre le niveau de formation des personnes et le contenu de leur emploi<sup>50</sup>.

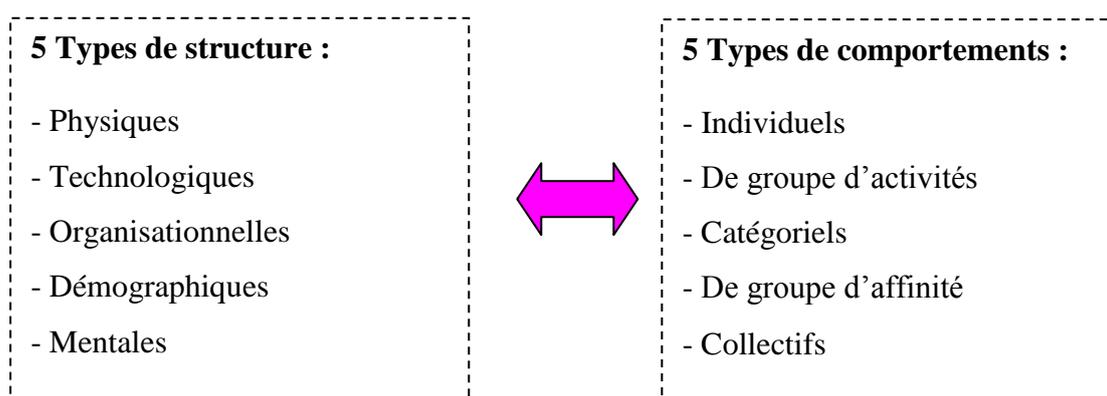
<sup>50</sup> Ensemble des fonctions confiées à une personne dans une organisation. Il peut être défini par sa capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus.

### 0.8.1.1.2. L'interaction entre structures et comportements

La théorie socio- économique opte pour une définition plus large de la notion de structure et celle du comportement. Le concept de structure est défini de façon plus globale par rapport à son acceptation générale dans la littérature de gestion. Les structures se définissent comme des éléments relativement stables de l'organisation bénéficiant d'un certain degré d'inertie. Leur transformation nécessite du temps et une dépense d'énergie. Les structures se caractérisent également par leur prégnance, c'est-à-dire la capacité qu'elles ont d'impressionner et d'influencer les comportements humains. Les structures peuvent être classées en cinq catégories : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales.

Les comportements constituent des manifestations observables de l'individu dans l'organisation. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité dans le temps. En effet, selon la théorie socio-économique un individu peut obéir à cinq logiques de comportements (logique individuelle, logique de groupe d'activité, logique catégorielle, logique de groupe d'affinité, logique collective) et ce en fonction des situations devant lesquelles il se trouve et la nature des problèmes auxquels il fait face dans le cadre, par exemple, d'une même journée d'activité.

Figure 6 Types de structures et de comportements



©ISEOR

Il convient de signaler que les causes des dysfonctionnements dans une organisation sont trop complexes dans la mesure où « chaque cause provoque de multiples dysfonctionnements et chaque dysfonctionnement résulte de multiples causes. En conséquence, si l'on veut agir sur le niveau de performance de l'entreprise, il importe de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains.

Il faut aussi signaler que les différentes structures sont en interrelation étroite. « Les croisements interactifs entre les différents éléments de cette multitude de catégories de structures et de comportements sont très nombreux et expliquent la complexité des causes de dysfonctionnements : chaque cause provoque de multiples dysfonctionnements et chaque dysfonctionnement résulte de multiples causes. Si on veut agir sur le niveau de performance économique de l'entreprise, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains ». Après avoir défini l'origine des coûts cachés nous passerons en revue, dans le point suivant, la méthode d'évaluation des coûts cachés.

#### 0.8.1.1.3. La méthode d'évaluation des coûts cachés

L'évaluation des coûts cachés selon la démarche socio-économique a exigé la mise en place d'une méthode opératoire de conduite de changement, construite par l'ISEOR à partir de nombreuses recherches et expérimentations. Elle vise à analyser la relation structures comportements dysfonctionnements coûts cachés.

Elle comprend trois outils de base :

- L'analyse dysfonctionnelle,
- L'évaluation des coûts cachés,
- L'adéquation formation - emploi et la grille de compétences.

Tableau 3 Tableau des composants des coûts cachés

Composantes des coûts cachés	Explication de la nature des composants
Sursalaires	L'acte de régulation réalisé par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer.
Surtemps	Le temps de régulation rémunéré pour corriger des dysfonctionnements au lieu de réaliser une production.
Non-productions	Lorsque le dysfonctionnement a entraîné une absence d'activité ou un arrêt de travail engendré par une panne.
Non-création de potentiel	Des performances retardées à cause des dysfonctionnements stratégiques relevés dans le diagnostic.
Surconsommation	Il s'agit de surconsommations d'énergie, de fournitures utilisées en plus pour réguler le dysfonctionnement.

©ISEOR

#### 0.8.1.1.4. L'analyse dysfonctionnelle

L'analyse dysfonctionnelle regroupe un ensemble de méthodes concrètes et se réalise à travers trois phases :

- L'étude descriptive des dysfonctionnements : il s'agit d'un inventaire des dysfonctionnements classés en six domaines de dysfonctionnements cités précédemment. L'ensemble de ces dysfonctionnements est regroupé en cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements : Absentéisme, Accidents du travail, Rotation du personnel, non-qualité, Ecart de productivité directe,

- L'étude descriptive des régularisations des dysfonctionnements : dans cette étape, on va procéder à l'évaluation des effets des dysfonctionnements. Les régularisations des dysfonctionnements sont regroupées selon deux types d'activités activités humaines et consommations de produits (biens et services),

- L'analyse des causes des dysfonctionnements : dans cette phase, on procède par une démarche différente qui consiste à connaître « l'avis d'expert » des intervenants ce qui nécessite « une prise de recul vis- à-vis des opinions des acteurs et se fonde aussi bien sur les données recueillies par entretiens, par observation directe et par analyse de documents que sur le non dit ».

### 0.8.1.1.5. L'évaluation des coûts cachés

Après l'analyse dysfonctionnelle, l'analyse socio-économique procède à l'évaluation des coûts cachés qui s'inscrit dans le prolongement de l'analyse dysfonctionnelle, puisque sa finalité est d'évaluer les coûts des régulations. L'objectif recherché à travers l'évaluation des coûts cachés est d'évaluer l'enveloppe globale des coûts cachés, qui constitue une réserve potentielle d'efficacité pour l'entreprise, dénommée le gisement des coûts-performances cachés. Il s'agit de :

- Rechercher les prix et coûts unitaires des composants des régulations,
- Evaluer en unités monétaires les incidences économiques de régularisations.

### 0.8.2. L'approche scientifique choisie

Notre réflexion cherche à montrer que la gestion des résistances des acteurs doit se servir d'un outil de mesure permettant une identification de celle-ci dans un premier temps puis une évaluation afin de contribuer à l'amélioration de la mise en place de nouvelles méthodes qualité et donc de développer de véritables partenariats entre les individus et entre individus et groupe de projet pour une meilleure performance socio-économique de l'entreprise. Celle-ci s'inscrit dans le courant de l'approche socio-économique développée par les Professeur Henri Savall et Véronique Zardet qui mettent en avant le facteur humain comme source de progrès et de création de valeur ajoutée au niveau de la performance socio-économique de l'entreprise.

Figure 7 Théorie du potentiel humain : seul facteur de création de valeur ajoutée

**Théorie du *potentiel humain* ;  
seul facteur de création de valeur ajoutée**

↳ *basculer de la théorie de la substituabilité  
(des facteurs) à celle de la complémentarité  
et de la hiérarchie*

↳ *utopie ? théorie praticable ?*

**Soignons au moins autant  
nos humains que nos machines !**

©ISEOR

Cette recherche s'inscrit dans une conception de la rationalité qui diffère de celle du courant classique. En effet, l'objectif d'une organisation n'est pas de tendre vers un fonctionnement fondé sur la rationalité économique ou la rationalité absolue d'optimisation sous contraintes. Son objectif est d'élargir la rationalité du fonctionnement de l'organisation sociale et économique. Le management des résistances des acteurs peut répondre à des objectifs d'optimisation, au service de la performance économique, sociale et organisationnelle de l'entreprise, en favorisant en ce sens la mise en cohérence d'une pluralité de rationalités.

Cette étude est également dans la lignée de l'analyse socio-économique en proposant un processus<sup>51</sup> expérimental de la conduite du changement et du management des hommes qui permet d'atteindre le fonctionnement souhaité en répondant à la fois aux exigences sociales (valorisation des ressources humaines, du potentiel humain, implication, cohésion), aux exigences économiques (valorisation des ressources techniques, pro activité) ainsi qu'à la conjonction des exigences socio-économiques.

L'analyse socio-économique se caractérise par l'importance accordée dans les choix stratégiques à la valorisation et au développement des ressources propres de l'entreprise donc le capital humain prend un rôle clé dans son analyse. Une meilleure gestion des résistances des acteurs par le biais des investissements dans les ressources immatérielles contribuent donc à augmenter la productivité, mais permet surtout d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (transmission des informations, réactivité, proactivité, anticipation, prise de décision), c'est-à-dire, selon Weiss<sup>52</sup>, d'accroître l'efficacité organisationnelle.

---

<sup>51</sup> Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes.

<sup>52</sup> WEISS, D. (1982). « *Pratique de la fonction personnel* », Editions d'organisation, Paris.

### 0.8.2.1. La recherche-intervention à visée transformative

De manière pragmatique, l'ensemble de nos recherches s'est déroulé sur le terrain et toujours en équipe sur le mode de la collaboration. À partir du modèle d'intervention développé par l'ISEOR, les investigations menées en entreprise sont expérimentales et visent à étudier les modes d'organisation de ces entreprises.

Ce modèle d'intervention se rapproche de celui pratiqué dans certains laboratoires de recherche en France tels que le Centre de Recherche en Gestion<sup>53</sup> (CRG) de l'Ecole Polytechnique, créé en 1972. Le statut épistémologique du terrain est de le considérer comme un champ d'investigations approfondies. Le fonctionnement des entreprises et des organisations est à la base de toutes les recherches-interventions menées. Il s'agit alors de rentrer au cœur des organisations pour examiner leur vie courante et stratégique.

Nous adoptons une démarche « transformative », par opposition à la démarche « Contemplative ». Avenier<sup>54</sup> montre que pour accéder à la connaissance de la nature profonde d'un objet, il est nécessaire de le faire évoluer. Notre intervention en entreprise nous permet d'observer la manière dont l'entreprise va évoluer et par la suite engager des actions de transformation pour améliorer les performances.

La recherche-intervention menée au sein de l'ISEOR est fondée sur trois principes fondamentaux qui constituent une épistémologie intégrée.

Le premier principe est l'intersubjectivité contradictoire<sup>55</sup> résultant de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. La confrontation des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.

---

<sup>53</sup> Document de présentation du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique, 10 p.

<sup>54</sup> AVENIER, M.J. (1989). « *Méthodes de terrains et recherche en management stratégique, Économies et Sociétés* », Tome XXIII, n°12, Série « Sciences de gestion », n°14, décembre 1989, 192-219 p.

<sup>55</sup> L'intersubjectivité contradictoire résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. L'opposition des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.

Le deuxième principe est l'interactivité cognitive entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise. Il a pour objectif de produire de la connaissance grâce aux itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques car elle permet de faire vivre le principe d'interactivité cognitive.

Enfin, le troisième principe est celui de la contingence générique c'est-à-dire le cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant également l'existence de régularités et d'invariants relativement stables dans le temps. Ces derniers constituent des règles génériques qui forment un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité ».

Les recherches-interventions poursuivent un objectif de qualité scientifique qui se traduit par trois règles de fonctionnement. Tout d'abord il a pour objectif de construire des représentations pertinentes et vérifiables de la réalité des entreprises en multipliant les évaluations scientifiques avec les intéressés. Par la suite, il demande à expérimenter un grand nombre de fois des concepts et des outils avant de pouvoir affirmer qu'ils sont pertinents. Et enfin, il est important de privilégier l'étude de tout ce qui évolue plutôt que des phénomènes actuels ou passés de l'entreprise. En effet, la vision stratégique de l'entreprise peut être éclairée par son histoire, mais pas seulement, il faut également regarder son innovation et sa prospective. Il s'agit de faire évoluer l'entreprise et non d'en formaliser une représentation statique.

## 0.9. Le processus de recherche

Nous avons procédé selon un « va-et-vient » entre la littérature, le laboratoire de recherche et le terrain d'observation scientifique. Notre raisonnement est hypothético-déductif car nos recherches sur le terrain servent à valider un modèle théorique d'analyse du fonctionnement des entreprises. Il est également logico-inductif car les recherches sur le terrain servent à dégager de nouvelles hypothèses.

La recherche-intervention est une méthode où l'élaboration et la validation des hypothèses se font à partir de l'observation et de données provenant du terrain. Elle mobilise trois types de raisonnements : le raisonnement déductif, inductif et abductif<sup>56</sup>. La démarche inductive de diagnostic permet de déterminer les états associés à des événements initiaux, c'est-à-dire qu'à partir des causes, on détermine les conséquences.

La démarche déductive de diagnostic permet de déterminer les événements initiaux causant l'occurrence d'un état c'est-à-dire qu'à partir des conséquences, on détermine les causes.

L'abduction constitue une troisième forme de raisonnement, différente de la déduction et de l'induction. Afin de comprendre un phénomène surprenant, on introduit une règle à titre d'hypothèse afin de considérer ce phénomène comme un cas conforme à cette règle. Contrairement à l'induction et à la déduction, l'abduction est le seul mode de raisonnement par lequel on peut aboutir à des connaissances nouvelles<sup>57</sup>.

Fondées sur ces modes de raisonnement, la recherche-intervention produit des connaissances dites d'intention scientifique par un double processus. Le premier processus consiste dans la création du corps d'hypothèses qui fait état des constatations génériques. Le deuxième processus est l'observation sur le terrain qui fait ressortir les spécificités par une contextualisation et une contingence. Il est alors possible de modéliser qualitativement l'objet pour en tirer des connaissances.

---

<sup>56</sup> IGALENS, J. & ROUSSEL, P. (1998). « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 205 p.

<sup>57</sup> DELEDALLE, G. (1990). « *Lire Peirce aujourd'hui* », Éditions Universitaires –De Boeck Universités, Bruxelles 1990, 217 p.

### 0.9.1.1. Le processus de construction de la recherche et l'architecture de la thèse

Notre approche appréhende la connaissance comme une matière évolutive. Elle considère la connaissance scientifique comme une construction en perpétuelle évolution.

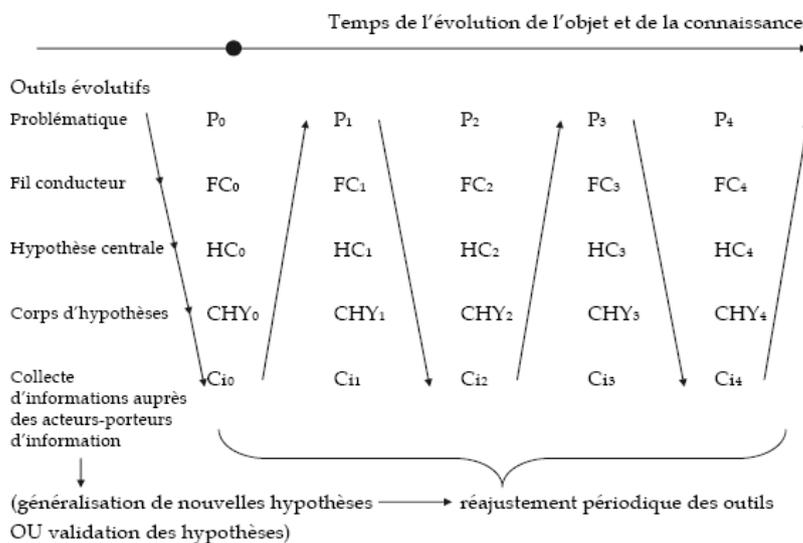
### 0.9.1.2. Le processus de construction de la recherche

La construction de nos recherches s'est faite au moyen d'une alternance rythmée entre les recherches bibliographiques et la revue de littérature, d'une part, et les recherches proprement dites sur le terrain d'observation scientifique.

#### 0.9.1.2.1. Le processus heuristique

Le processus heuristique permet de dégager les règles de la recherche scientifique et ainsi de savoir comment le chercheur a procédé pour acquérir des connaissances nouvelles. Une recherche est dite scientifique si elle respecte certaines règles. La première étape consiste en une accumulation des données de la bibliographie. Il est important de partir des travaux existants dans le domaine étudié. Le chercheur peut ainsi contribuer à la production de connaissances dans son champ au regard de l'utilisation des avancées existantes et de ses propres investigations. Afin de l'aider à se structurer, il existe divers outils intermédiaires que sont la problématique, l'hypothèse centrale, le fil conducteur, le corps d'hypothèses et la collecte de matériaux.

Figure 8 Démarche heuristique de la recherche scientifique (Savall & Zardet, 2004 )



Le chercheur et son objet évoluent dans le temps et dans l'espace. Des versions successives de ses différents outils de recherche vont lui permettre d'avancer dans ses recherches en même temps que son objet va évoluer.

La première version de la problématique et du fil conducteur du sujet de recherche va donner lieu à une première hypothèse centrale, celle que le chercheur devra démontrer au moyen des différentes hypothèses intermédiaires réunies dans le corps d'hypothèses et qu'il pourra tester auprès des acteurs des organisations.

### 0.9.1.3. La chronologie de la recherche

Nous avons mené nos travaux sur quatre années. Ils ont débuté par une double phase de recherche-intervention et de formulation du sujet. Nos recherches-intervention se sont déroulées tout au long des quatre années, en parallèle de nos recherches académiques et de nos participations à des séminaires doctorales et colloques universitaires sur le thème de la conduite du changement. (cf. annexe 6 : Fiche d'ordonnancement des opérations)

Tableau 4 Extrait du planning de réalisation des recherches en Science de gestion pour l'obtention de la thèse

ORDRE	Décomposition des actes	DATES	TOTAL		Temps nécessaire de 2007 à 2011														
					S1-2007		S2-2007		S1-2008		S2-2008		S1-2009		S2-2009		S1-2010		
			T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	
1	Projet de thèse	01/09/07	5	0	5														
2	Visa	12/09/07	2	0	2														
3	Dépôt de projet	20/09/07	2	0	2														
4	Constitution du noyau dur de la thèse	14/01/08	10	0	10														
5	Premier séminaire	15/02/08	4	0	4														
6	Ouverture du tableau de bord d'élaboration de la thèse	15/02/08	8	0	8														

Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur au sein d'une industrie médicale. Dans un premier temps pour familiariser avec notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés sur une analyse documentaire et sur des entretiens semi-directifs du personnel. Suite à cette première phase exploratoire, nous nous sommes focalisés sur l'étude d'un projet de changement particulier, au sein de la division des laboratoires.

Nous avons confrontés plusieurs documents (procédures internes, comptes rendus de réunions, les différents documents d'enregistrements qualité, le manuel des bonnes pratiques de laboratoires, les informations publiés dans l'E-room<sup>58</sup>) suite aux observations et interviews menés auprès des acteurs organisationnels issus de différents niveaux hiérarchiques afin d'analyser les mécanismes de résistance au changement observés aux différents niveaux de l'organisation.

Le projet de changement a débuté en juin 2008 et nous l'avons suivi en temps réel, par une présence sur le terrain à raison de trois jours par semaine en moyenne. La connotation négative qu'évoque la résistance au changement chez les personnes interrogées n'a pas facilité l'étude.

C'est pourquoi la présence sur le terrain, les interviews formelles et informelles, les pauses cafés ont été également de véritables sources d'informations permettant de mieux connaître la réalité organisationnelle cachée.

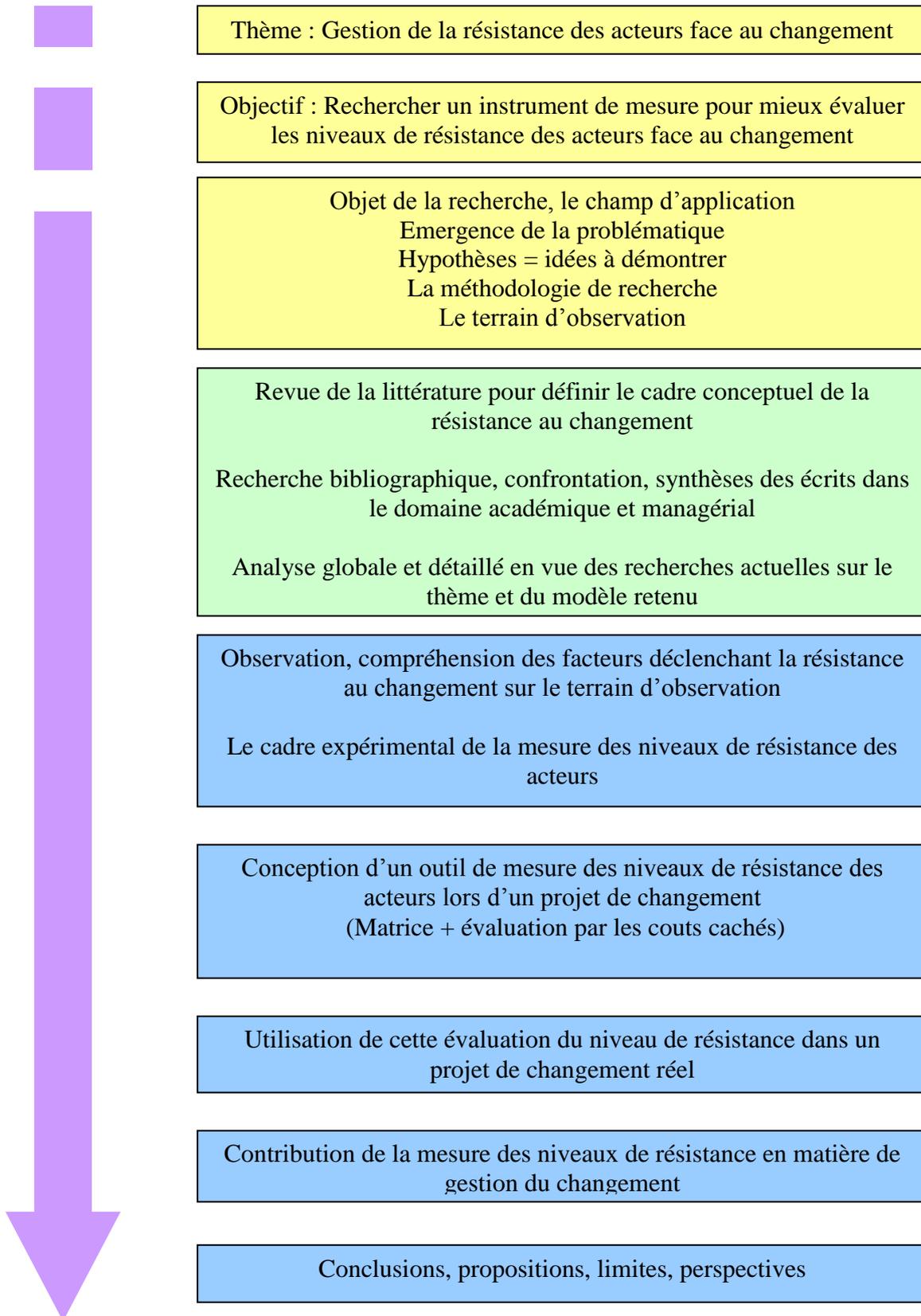
L'entreprise dans la quelle nous intervenons est un site de production de médicaments situé en périphérie de Lyon dans lequel un programme d'amélioration au sein des unités de production est mis en œuvre. Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le pôle service projet coordonne différents programmes d'amélioration. Nous avons choisie une étude de cas en profondeur qui se justifie par une focalisation sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes.

De plus, l'accès à un terrain favorable nous a permis d'interroger des techniciens c'est-à-dire acteurs de terrain concernés par le projet de changement tout au long du processus étudié. La population concernée par le projet de changement sur le terrain est constituée de 40 personnes. Nous avons choisi de suivre 3 équipes. La zone géographique sur laquelle l'équipe fonctionne a constitué notre critère pour déterminer l'échantillon étudié. Nous avons réalisé le suivi des 3 équipes sélectionnées, afin d'évaluer les réactions des destinataires du nouveau changement.

---

<sup>58</sup> Réseau de partage et de collaboration en ligne de l'entreprise.

## 0.9.2. L'architecture de la thèse





# **PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT, REVUE DE LA LITTERATURE**

---

Cette première partie, est divisée en trois chapitres afin de présenter l'art de la littérature au sujet la résistance des acteurs face au changement.

Un premier chapitre expose la définition et le concept de la résistance au changement. Le deuxième chapitre présente les fondements théoriques et managériaux de la résistance au changement. Enfin le troisième chapitre définit la place de cette résistance au changement dans le management socio-économique.

---

**CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT**

**CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT**

**CHAPITRE 3 : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE**

---



# CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

---

Depuis plusieurs décennies, les gestionnaires d'entreprise sont confrontés à une situation difficile à surmonter, au moment des projets de changement, notamment aux comportements de réticences qu'expriment les individus. Lorsqu'il est question d'une modification dans l'organisation, les individus sont sujets à résister au changement<sup>59</sup>. Pour les managers, l'idée d'arriver à vaincre les attitudes de réticences des acteurs reste un véritable challenge. Ils savent pertinemment qu'atténuer la résistance au changement relève d'une démarche d'accompagnement durant la réalisation du changement.

Nous proposons, dans cette première partie de définir et de positionner le concept de la « Résistance au changement », afin de pouvoir suggérer une méthode d'intention générique pouvant aider les organisations.

Cette partie, vise à faire la synthèse d'un certain nombre de recherches et d'analyses écrits au cours des dernières années sur la question de la résistance au changement organisationnel. À la lumière de notre recherche bibliographique, nous avons résumé et synthétisé les éléments qui nous ont paru essentiels pour notre recherche. Donc, nous procéderons à l'élaboration des concepts relatifs à la résistance au changement dans la littérature. Nous débuterons par une brève mise en contexte, pour poursuivre avec une typologie de la résistance. Nous parlerons ensuite des causes, des conséquences, des facteurs modérateurs individuels et organisationnels de la résistance au changement ainsi que le rôle des gestionnaires dans une situation de conduite de changement. Finalement, nous nous attarderons sur quelques vérifications expérimentales menées par les chercheurs et les principales relations mises en évidence.

---

<sup>59</sup> GILBERT, P. (1988). « *Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines* », Paris, Éditions ESF, Librairies techniques (LITEC), 58 p.

## 1.1. La résistance au changement dans la littérature

Depuis plus de cinquante ans, l'étude du changement et du comportement des acteurs face au changement ont été traitées dans la littérature. De nombreuses études prétendent que beaucoup de projets de changement échouent à cause des comportements de résistance au changement. Même si la notion de résistance est connue elle reste tout de même complexe du fait qu'elle recouvre des réalités bien différentes.

Dans la littérature managériale, l'intérêt pour l'étude des facteurs de résistance au changement remonte aux années cinquante avec les auteurs Coch et French<sup>60</sup>. Ils expliquent que la résistance au changement par des facteurs émotionnels génère des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables.

Dent et Goldberg<sup>61</sup> affirment que les individus ne résistent pas vraiment au changement. Ils résistent plutôt à la perte de statut, de salaire ou de confort. Dans cette lignée, le travail de Piderit<sup>62</sup>, soutient que la résistance au changement est un concept plus large et multidimensionnel. Il invite les chercheurs à s'intéresser à la façon d'intégrer ces trois dimensions à savoir le comportement, l'émotion et la croyance pour mieux comprendre comment les individus réagissent aux changements organisationnels imposés.

Dans la suite de ce chapitre, nous nous réfèrerons également à l'article « *la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits* », de Bareil<sup>63</sup> qui dresse une revue documentaire au sujet de la résistance au changement et qui confronte les différentes définitions. Elle présente aussi une analyse des manifestations, des causes et des conséquences de la résistance au changement et propose une revue critique du concept de résistance au changement et quelques pistes exploratoires.

---

<sup>60</sup> COCH, L. & FRENCH, J. (1948). « *Overcoming resistance to change* », Human relations, 511-532 p.

<sup>61</sup> DENT, E.B. & GOLDBERG, S.G. (1999). « *Challenging Resistance to Change* », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, 25-42 p.

<sup>62</sup> PIDERIT, S.K. (2000). « *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes* ».

<sup>63</sup> BAREIL, C. (2004). « *Gérer le volet humain du changement* », 213 p.

## 1.2. Le concept de la résistance au changement

Le changement est un aspect important à la survie des entreprises. Il couvre tous les aspects, notamment économique (les impératifs de productivité, de qualité), technique (l'évolution technologique, l'automatisation), organisationnel (les structures, la décentralisation, la fusion) et humain (l'évolution des styles de travail, les modèles de relations). Pour assurer sa croissance, une entreprise ne peut se limiter à subir les changements qui lui sont imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire.

Le concept de la résistance au changement provient initialement de la sociologie des organisations de Crozier<sup>64</sup> qui l'associe aux marges d'incertitudes et aux jeux des acteurs. Pour lui, l'acteur<sup>65</sup>, soumis en permanence à des tensions internes et externes, recherche un équilibre permanent afin de rester en harmonie avec son environnement. De ce fait, l'acteur met en place des stratégies pour retrouver un état d'équilibre antérieur aux tensions subies.

Les effets de la crise économique (fin de la suprématie du dollar, second choc pétrolier), l'essor des nouvelles technologies (les biotechnologies, l'avènement des microprocesseurs) et les mutations sociales (arrivée des femmes sur le marché du travail, niveau de scolarité plus élevé, diminution des heures de travail) ont amené les entreprises à changer au cours de ces dernières décennies. À cet effet, dans une étude faite par Statistique Canada en 2002, les investissements en technologie de l'information et des communications ont augmenté de 28 % entre 1992 et 2000. Pour la période de 1980 à 2000, l'augmentation moyenne se situait autour de 17 %. Cette statistique confirme que dans une ère où les entreprises optent constamment pour l'automatisation des procédés, elles adoptent continuellement de nouvelles méthodes mises à leur disposition. Le changement est donc omniprésent et suscite incontestablement de la résistance chez les êtres humains qui le confrontent. Nous pouvons donc définir le changement comme étant une modification par rapport à une situation antérieure. Par contre, Watzlawick<sup>66</sup> a introduit une distinction entre deux formes de changements l'une, fréquemment mal accommodée, qui prend place à l'intérieur d'un système donné et qui reste inchangé et l'autre qui modifie le système lui-même.

---

<sup>64</sup> CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (2003). « *L'acteur et le système* ». Edition le Seuil, Paris.

<sup>65</sup> Personnes qui participent régulièrement à une activité dans un espace donné.

<sup>66</sup> WATZLAWICK, P. (1980). « *Le langage du changement* », Le Seuil, Paris.

Le titre de l'article de Coch et French<sup>67</sup> publié en 1948 « *Overcoming resistance to change* », est révélateur d'une certaine conception de la résistance au changement. Ces auteurs présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe. Leur travail au sein de l'usine « *Harwood Manufacturing* » s'est focalisé sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Coch et French ont fait émerger l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci. Etant donné que la résistance au changement semble d'abord être un problème de motivation, ces auteurs encouragent les managers à utiliser des méthodes de participation de groupes dans les processus de changement organisationnel, pour dépasser la résistance causée par des normes de groupe dans le milieu de travail. La résistance y est donc clairement présentée comme un phénomène à surmonter par les managers.

Lewin<sup>68</sup> a été un des premiers à s'intéresser à la dynamique des groupes. Lors de ses interventions célèbres portant sur le changement d'habitudes alimentaires, il a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il conclut donc qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. Sa théorie des « champs de forces » présente la résistance au changement comme un contre-poids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il insiste sur l'importance d'analyser les forces motrices et résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein d'un groupe. Lewin propose deux méthodes pour modifier ce niveau d'équilibre, soit l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement désiré, soit la diminution des forces antagonistes. La méthode qui accentue les pressions favorables au changement sans diminuer directement les forces contraires semble plus sensible à la résistance au changement. Il positionne donc la résistance au changement plutôt au niveau des systèmes présents au sein des groupes que de la psychologie des individus en tant que telle. L'intérêt de sa théorie est de permettre d'expliquer le changement et l'inertie par un jeu de forces antagonistes et favorables au changement. Par contre, ses travaux ne développent pas en détails les raisons et les formes de résistance au changement rencontrées.

---

<sup>67</sup> COCH, L. & FRENCH, J.R. (1948). « *Overcoming Resistance to Change*, *Human Relations* », 512-537 p.

<sup>68</sup> LEWIN, K. (1952). « *Group Decisions and Social Change* », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 422-479 p.

Lawrence<sup>69</sup> s'intéresse aux causes et aux effets de la résistance au changement. Il défend l'idée que les individus ne résistent pas au changement technique mais à l'impact de ce changement sur les relations sociales. Il préconise de focaliser l'attention des managers sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Une des solutions qu'il envisage consiste à impliquer les personnes au changement. L'auteur en déduit que le management peut influencer les attitudes des employés et traiter ainsi le problème à sa source, en utilisant des termes compréhensibles pour tous, en adoptant un regard neuf à propos de la résistance et en établissant de nouvelles définitions de fonctions. Il conclue que le top management doit réaliser que les individus résistent aussi au changement social et donc il s'agit de s'en occuper de la même manière que ces derniers doivent s'occuper des opérateurs.

Kotter et Schlesinger<sup>70</sup> renforcent l'idée que les managers doivent surmonter la résistance en proposant toute une série de stratégies selon les contextes dans lesquels elle survient. Ils présentent, six stratégies qui sont la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. L'intérêt de leur approche est de proposer des stratégies managériales contingentes, selon le degré de résistance rencontré.

Plus récemment, Kanter, Stein et Jick<sup>71</sup> se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations. Ils ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors de la conception et la mise en œuvre de changements au sein des organisations. Ils définissent les stratèges qui conçoivent le changement, les organisateurs qui le mettent en œuvre et les récepteurs qui en sont les destinataires. Ils présentent explicitement la catégorie des récepteurs comme étant la source principale de résistances au changement.

---

<sup>69</sup> LAWRENCE, P.R. (1969). « *How to Deal with Resistance to Change* », Harvard Business Review, vol. 47, n° 1, 4-12 p.

<sup>70</sup> KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, 106-114 p.

<sup>71</sup> KANTER, R.M., STEIN, B.A., & JICK, T.D., (1992). « *The Challenge of Organizational Change* ». New York, USA : Free Press.

Tous ces différents auteurs nous permettent de relever une conception commune qui localise les sources de la résistance au changement au niveau des personnes situées en bas de l'échelle hiérarchique. Quant à la littérature managériale, celle-ci s'est peu attachée à définir le concept de résistance du fait que celui-ci soit complexe et multiformes. Dans la suite de notre partie, nous tenterons de définir les causes et les différentes formes que peut prendre la résistance au changement dans les organisations et à la manière de la mesurer.

### 1.3. La définition de la résistance au changement

La résistance au changement est un terme qui peut être utilisé dans différents contextes, ses définitions sont innombrables. Nous présentons donc celle qui nous est apparue la plus simple et complète. La résistance c'est le refus d'obéir, de céder et la capacité de l'organisme de supporter un effort, un choc ou une pression. La résistance au changement est un phénomène psychologique chez certains salariés habitués depuis de longues années à effectuer le même type de travail dans les mêmes conditions. Ils refusent par tous les moyens possibles les innovations qu'on leur propose, même si elles ont pour but de simplifier leur travail ou de le rendre plus attractif. D'après Del Val et Fuentes<sup>72</sup> la résistance au changement est un phénomène qui affecte le processus de changement, le retarde ou ralenti sa mise en œuvre et en augmentant ses coûts. Collerette, Delisle et Perron<sup>73</sup> définissent la résistance des individus face au changement organisationnel, comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». Pour Dolan, Lamoureux et Gosselin<sup>74</sup> la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.

---

<sup>72</sup> DEL VAL, M.P. & FUENTES, C.M. (2003). « *Resistance to change: A literature review and empirical study* ». Management Decision, Vol. 41 No 2, 148-155 p.

<sup>73</sup> COLLERETTE, P., DELISLE, G. & PERRON, R. (1997). « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

<sup>74</sup> DOLAN, S.L., LAMOUREUX, G. & GOSSELIN, É. (1996). « *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Gaëtan Morin.

Morin<sup>75</sup> définit les résistances comme « *des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives* ». Selon la conception traditionnelle du terme, la résistance au changement est donc une réaction du changement.

Brassard<sup>76</sup> voit les résistances comme inévitable du fait que les intérêts des employés sont différents de ceux des dirigeants. La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs.

Certaines définitions traditionnelles s'éloignent du sens premier où la résistance est un résultat et non pas seulement une attitude. De plus, plusieurs définitions intègrent les éléments explicatifs de la résistance. Par exemple, Kets de Vries et Miller<sup>77</sup> indiquent que la résistance au changement est un comportement observable issu de mécanismes de défense tout comme Collerette, Delisle et Perron qui l'associent à des réactions de défense.

Différents auteurs, en approfondissant le phénomène par des études empiriques, l'ont qualifié de comportement observable pour finalement dire qu'il s'agit en fait d'un fait insaisissable au sens où il est imprédictible. En changement organisationnel, le terme utilisé dans les recherches est celui de résistance au changement. Il est préféré au terme réticence, utilisé couramment dans le langage populaire et qui témoigne d'une attitude de réserve et d'une hésitation mais qui n'est pas reconnu dans la documentation scientifique en changement.

Pour sa part, Hafsi<sup>78</sup> note que la résistance est un concept culpabilisant et destructeur au niveau des individus. Le destinataire serait résistant un peu malgré lui dans la perception de celui qui le regarde et qui le juge. De plus, le concept de résistance est considéré comme une vérité de la Palisse et est encore trop peu critiqué dans la documentation.

---

<sup>75</sup> MORIN, P. (1977). « *Le développement des organisations* », Dunod, Paris.

<sup>76</sup> BRASSARD, A. (1996). « *Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations* » dans Tome 1 : « *Changements organisationnels* », collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Inter Universitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 3-15 p.

<sup>77</sup> KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. (1984). « *The Neurotic organization* », San Francisco, Jossey-Bass, 241 p.

<sup>78</sup> HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 322 p.



## CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

---

L'étude du changement organisationnel constitue un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management<sup>79</sup>. Coch et French, en 1948, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, « *Overcoming resistance to change* ». Deux questions étaient adressées : *pourquoi les gens résistent- ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ?*

Depuis, beaucoup d'auteurs ont traité ces questions dont Lawrence, dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*. Le terme de résistance au changement était lancé, étudié et repris plusieurs fois. Les livres les plus récents en comportement organisationnel traitant d'un chapitre en changement organisationnel, ressassent les réactions surtout négatives des employés, sous l'appui traditionaliste de la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie sinon l'ensemble de leur ouvrage, sur la résistance au changement, comme l'a fait Hultman<sup>80</sup>.

Quand on se retourne vers les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement et signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi. En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

---

<sup>79</sup> VAS, A. & VANDE VELDE, B. (2000). « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire* », 9<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, « *perspectives en management stratégique* », Aims 2000.

<sup>80</sup> HULTMAN, K. (1998). « *Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization* », Davies-black Publishing, 196 p.

Dans son ouvrage récent consacré au changement dans les entreprises, Maurer<sup>81</sup> annonce des chiffres alarmants d'échec dans la mise en œuvre de changements organisationnels majeurs. Il semble que les efforts de réengineering aient plus de 35% de chance de succès, les fusions et acquisitions 30% de chance de réussir, les programmes d'amélioration de la qualité atteindraient leurs objectifs dans la moitié des cas seulement et la mise en application de nouveaux systèmes informatiques réussirait dans seulement 20% des cas.

Nous tenterons dans le cadre de cette recherche de cerner le concept de résistance, ses raisons et ses formes d'apparition ainsi que les différentes catégories d'acteurs chez qui elle se présente. Nous proposerons une échelle pour mesurer la résistance des acteurs afin de proposer aux gestionnaires un outil de mesure efficace permettant de prédire le comportement des individus afin de mieux préparer les changements futurs au sein de l'organisation. La résistance au changement est vue comme étant un problème central des théoriciens et des praticiens.

L'importance du phénomène de résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement. Le phénomène de résistance est donc reconnu tant dans le langage populaire que scientifique. Le regard traditionnel des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable<sup>82</sup>. Le besoin des managers est de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement. Les études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement telles que celles réalisées par Vas et Ingham<sup>83</sup> passent en revue plusieurs études empiriques mettant en lumière le besoin de plus de travaux dans ce domaine. Le discours managérial présente la résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements, et un fait irrationnel, contre-productif.

---

<sup>81</sup> MAURER, R. (1997). « *Transforming resistance* », HR Focus. Vol. 74, (10), 9-10 p.

<sup>82</sup> VISINAND, M. (2003). « *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel* », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

<sup>83</sup> VAS, A. (2005). « *Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire* », Gestion 2000, vol. 22, n° 5, 131-154 p.

## 2.1. Les perceptions de la résistance au changement

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance du besoin perçu de changer et l'importance d'une perception initiale négative comme première barrière au changement (Kotter, Beer et Eisenstat<sup>84</sup>). L'interprétation individuelle du changement proposé joue un rôle fondamental dans sa mise en œuvre et donc dans l'émergence de réactions de résistance ou de soutien. Armenakis<sup>85</sup> expliquent que la perception est le précurseur cognitif aux comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement. Les perceptions des employés peuvent faciliter ou miner l'efficacité d'une intervention de changement.

Si les résultats du processus de changement sont liés aux perceptions des individus, alors le rôle de communication et de motivation des managers devient essentiel (Schein<sup>86</sup>). Peu d'études se sont intéressées à la façon dont celui-ci est perçu par les destinataires organisationnels (Isabella<sup>87</sup>, Buchanan et Badham<sup>88</sup>, et Vas).

Quant à Freud<sup>89</sup>, il parle de blessure narcissique. En effet, le narcissisme est fondamental dans la construction de la personnalité, mais il demande à être nourri par la reconnaissance, l'estime de soi. Or, le changement peut-être la cause d'une perte d'autosatisfaction, par la peur de ne pas être à la hauteur, par la perte d'intérêt pour une activité et de ce fait provoquer une blessure narcissique. Ainsi, le changement porte atteinte à la personne, à son identité, au sens et à la valeur qu'elle donne à son travail ainsi qu'à sa motivation. Résister au changement consisterait alors à éviter la perte identitaire et permettrait de défendre ses points de vue, ses réflexions. La résistance n'est donc pas toujours à prendre d'un point de vue négatif mais il faut plutôt essayer de comprendre ce qui pousse les individus à résister.

---

<sup>84</sup> Dans un monde de compétition économique en évolution constante, les équipes projets plurifonctionnelles constituent un outil de management apprécié pour mettre en place des transformations stratégiques majeures dans les multinationales. Cependant, de nombreuses études empiriques (Kotter, 1995; Beer, Eisenstat and Spector, 1990; Beer, 2000; Stvetena and Damian, 2006) montrent que ces équipes, à moins qu'elles ne soient bien gérées, conduisent à l'échec.

<sup>85</sup> ARMENAKIS, A.A., HARRIS, S.G., & MOSSHOLDER, K.W. (1993). « *Creating readiness for organizational change* », *Human Relations*, 46(June), 681-703 p.

<sup>86</sup> SCHEIN, E.H. (1980). « *Organizational Psychology* », 3e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

<sup>87</sup> ISABELLA, L.A. (1990), « *Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events* », *Academy of Management Journal*, vol.33 : 7-41 p.

<sup>88</sup> BUCHANAN, D., & BADHAM, R. (1999), « *Power, Politics and Organizational Change*. « London: Sage.

<sup>89</sup> FREUD, S. (1979). « *Malaise dans la civilisation* », PUF.

Comme nous pouvons le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient donc de s'intéresser aux objectifs collectifs et individuels et à l'origine de cette résistance.

### 2.1.1. Les approches de la gestion de la résistance des acteurs

L'importance du phénomène de la résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement.

Les approches de gestion de la résistance ont cherché à trouver des moyens de surmonter ou de limiter les risques d'apparition des résistances sans se prononcer sur l'apparition et la des manifestations de résistance. De nombreux auteurs préconisent de surmonter ou de limiter les résistances. Lawrence propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman pour déterminer l'intensité et la source de la résistance. Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger<sup>90</sup> comme la formation, la communication, la participation, de l'implication.

Kets de Vries et Miller<sup>91</sup> ajoutent que le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances. Selon eux, plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

---

<sup>90</sup> KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, Vol. 57, 106-114 p.

<sup>91</sup> KETS DE VRIES, MANFRED, F.R, et MILLER, D. (1984). « *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management* ». Jossey-Bass Inc. 264 p.

Selon Collerette, Delisle et Perron, on peut aller du respect intégral des résistances, (retrait pur et simple du projet de changement) et le proposer à nouveau à un moment plus opportun. On peut également ignorer totalement les résistances, ce qui signifie l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. La plupart de ces prescriptions réfèrent à la stratégie consistant à diminuer les résistances au changement. En tant qu'obstacle au changement, Lewin<sup>92</sup> suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde: briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives, diminuer l'intensité des forces restrictives ou les deux à la fois.

Lawrence et Umiker<sup>93</sup> interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose l'empathie et les communications comme outils d'intervention privilégiés. Finalement, les actions de gestion de la résistance des individus dans les projets de changement telles que communiquer, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, sont aussi prescrites pour transformer la résistance (Maurer<sup>94</sup>) ou la surmonter (Puccinelli<sup>95</sup>).

Le gestionnaire quant à lui, doit être en mesure d'évaluer chacune des composantes culturelles propices à la résistance et suite à ces constats, peut adapter ses stratégies en fonction des différences des habitudes en se demandant quelle est la position des différents groupes de destinataires.

Depuis les cinquante dernières années le concept de résistance au changement s'est imposé comme un thème récurrent, malgré ses nombreuses limites. King<sup>96</sup>, souligne que la psychologie souffre du « *biais du blâme individuel* » puisqu'à chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est question de résistance et seule cette perspective est offerte. On peut se demander s'il s'agit d'un phénomène spécifique à l'arrivée et à la mise en œuvre d'un changement ou à un excès de changements dilapidés.

---

<sup>92</sup> LEWIN, K., (1951), « *Field theory in Social Science* », New York, Harper and Row.

<sup>93</sup> UMIKER, W. (1997). « How to prevent and cope with resistance to change » . *The Health Care Supervisor*, Gaithersburg, vol. 15 (4), 35-41 p.

<sup>94</sup> MAURER, R. (1997). « *Transforming resistance* », HR Focus. Vol. 74, (10), 9-10 p.

<sup>95</sup> PUCCINELLI, B. (1998). « Overcoming resistance to change » . *Inform*, vol 12 (8), 40-41 p.

<sup>96</sup> KING, N. (1990). « *Innovation at work: the research literature* », dans WEST, M.A. & FARR, J.L. « Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies », England: Wiley.

Le gestionnaire, quant à lui, a tendance à blâmer automatiquement le destinataire lorsque ce dernier questionne le changement. Il fait alors l'erreur fondamentale d'attribution, c'est-à-dire qu'il attribue la cause de sa résistance à l'individu (ou au groupe) plutôt qu'à la décision stratégique du changement et à sa mise en œuvre. La résistance est donc dépendante de l'observateur. Elle est trop souvent assimilée à un dysfonctionnement symptomatique (symptômes individuels ou collectifs; actifs ou passifs) de l'individu. En fait, la résistance est une manifestation que quelque chose ne va pas et qu'il peut y avoir des changements sans douleur, sans stress ni épuisement. Brassard<sup>97</sup> selon lui, la résistance serait une réponse rationnelle du point de vue de l'acteur dans un contexte donné. Elle mérite donc d'être apprivoisée en tant que manifestation et non en tant que résistance. D'après Bareil<sup>98</sup>, l'éventail des interventions demeure limité. L'interprétation des sources de résistance nécessitent souvent des interprétations psychologiques assez approfondies, que peu de gestionnaires peuvent se permettre de faire seuls les spécialistes du comportement parlent de modes thérapeutiques et ce sont surtout eux qui y ont jusqu'ici trouvé leur compte. Une fois qu'un gestionnaire a tenté de comprendre la source de résistance, peu d'interventions sont suggérées. De plus, sur le plan opérationnel, les gestionnaires semblent réfractaires à en parler. On voudrait bien l'aborder mais on craint d'amplifier le phénomène.

### 2.1.2. Les études empiriques sur la question de la résistance au changement.

Peu d'études sur le terrain ont été menées sur la résistance au changement. Ces études empiriques et surtout transversales et diachroniques sur le sujet sont rarissimes. Les études ne peuvent prédire ni à quel moment, ni dans quelles conditions exactes, se manifestent les résistances au changement (Brassard<sup>99</sup>). Il est donc difficile de les gérer et donc de mesurer la résistance au changement. Ce concept n'a toujours pas été opérationnalisé. Il n'existe pas à notre connaissance, de mesure fidèle et valide de la résistance. Lorsqu'on essaie de la décrire, on indique ses manifestations, qui sont ni plus ni moins que des manifestations aussi associées à un climat de méfiance. On mesure les attitudes envers un changement et lorsqu'elles sont négatives les auteurs concluent à de la résistance.

---

<sup>97</sup> BRASSARD, A. (1996). « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » dans *Tome 1 : Changements organisationnels*, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses InterUniversitaires; Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 3-15 p.

<sup>98</sup> BAREIL, C. (2004). « Gérer le volet humain du changement », Montréal : Éditions Transcontinental, 213 p.

<sup>99</sup> BRASSARD, A. & BRUNET, J.P. (1994). « La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances ». Dans : J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation*, Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, 31-56 p.

En résumé, on interprète la résistance au changement à partir d'observations et de discussions. Pour la mesurer, on procède par l'intermédiaire d'une tierce partie qui n'est pas totalement neutre pour une mesure juste et sans biais. L'étude de la résistance au changement, a depuis cinquante ans, privé les gestionnaires de plusieurs sources d'interprétation. Aucun fondement n'a encore pu être démontré au sujet des résistances au changement, sauf une acceptation aveugle de la communauté scientifique à l'égard du phénomène et nous pensons qu'il est désormais temps de traiter cette problématique d'une autre façon. Cet art de la littérature a tout de même permis de mieux saisir ses multiples dimensions.

Un recadrage tourné vers l'action plutôt qu'une description du comportement est donc nécessaire. Une telle révolution devrait prendre comme point de départ les modèles dynamiques du changement individuel développé par Bareil et Savoie<sup>100</sup>. D'autres études scientifiques et applications pratiques dans différents contextes et sur différents types de changement sont nécessaires pour poursuivre la validation de ce modèle.

## 2.2. L'importance du volet humain dans les conduites de changements

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers<sup>101</sup>). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur.

---

<sup>100</sup> BAREIL, C. & SAVOIE, A. (2002). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, 150-167 p.

<sup>101</sup> HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 322 p.

Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression. En somme, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

### 2.2.1. La résistance découle du changement

La résistance apparaît immédiatement après ou pendant le changement et c'est un phénomène naturel qui accompagne le processus de changement ou d'innovation. La résistance prend naissance auprès des individus qui sont directement concernés par le changement, et qu'elle soit rationnelle ou irrationnelle, la résistance peut altérer le processus de changement. Certains gestionnaires préfèrent carrément ignorer l'existence du problème, tandis que d'autres emploient des méthodes tellement autocratiques pour y faire face que le problème est aggravé plus qu'il n'est réglé. Dans son article, Côté<sup>102</sup> montre que la résistance au changement est un concept inventé par des gens incompetents à le gérer. À un autre niveau, Trader-Leigh<sup>103</sup> conçoit la résistance au changement comme un phénomène mal géré apparaissant dans un système social, culturel et politique.

Selon ses recherches, la résistance reflète le côté caché des humains dans l'organisation durant les efforts de transformation organisationnelle. Rappelons que cette définition émerge à la suite d'une étude de cas visant à identifier la résistance dans les changements managériaux. Il semblerait que les méthodes les plus appropriées pour surmonter la résistance au changement soient des méthodes proposées par les groupes qui vivent le changement.

---

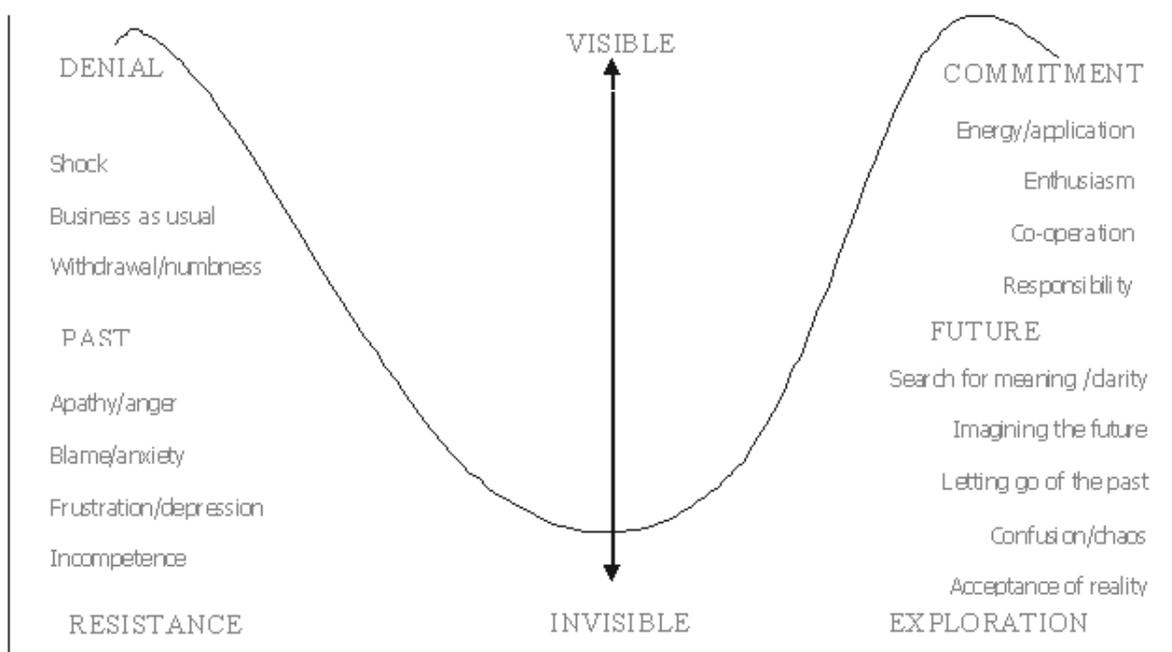
<sup>102</sup> CÔTÉ, N. (2002). « *Créer le désir du changement* », Affaires plus, Vol 25, No 7, 55 p.

<sup>103</sup> TRADER-LEIGH, K.E. (2002). « *Case study: identifying resistance in managing change* », Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, 138-155 p.

## 2.2.2. La résistance au changement, un phénomène négatif pour l'organisation

Selon Scott et Jaffe<sup>104</sup> il y a quatre phases dans le processus d'adaptation à un changement organisationnel : le démenti initial, la résistance, l'exploration graduelle et l'engagement éventuel. La résistance est donc une étape naturelle du processus de changement et est souvent attendue par les agents de changement qui sont personnellement confrontés à de majeurs changements organisationnels. Notons la différence de vision avec l'approche précédente où la résistance au changement était vue comme un phénomène déviant qui se développe lorsqu'on ne fait pas ce qu'il faut alors qu'ici il s'agit d'une étape naturelle dans tout processus d'adaptation.

Figure 9 Scott and Jaffe Change model



<sup>104</sup> SCOTT, C.D. & JAFFE, D. T. (1992). « *Maîtriser les changements dans l'entreprise* », Laval, Agence d'Arc, 71 p.

Souvent synonyme de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience, la résistance au changement donne lieu à des interventions qui exigent des délais supplémentaires, tuent le moral et sont émotionnellement très coûteuses pour l'organisation. Kotter<sup>105</sup> fut le premier à prendre en considération la notion de contrainte. D'après lui, l'individu ne serait pas systématiquement résistant au changement, mais y résisterait s'il y est contraint. Dans la même optique, il réitère son intérêt dans l'élaboration d'une définition en disant que la résistance n'est pas un allié du changement, au contraire elle est son ennemie. Elle est souvent perçue comme un phénomène avec un pouvoir pernicieux au bien-être de l'organisation. Il semble donc que chez les auteurs il y ait consensus; la résistance au changement est un phénomène négatif qui nuit au changement et plus on pourra la réduire plus l'adaptation sera facilitée et ses bénéfices engrangés.

### 2.2.3. Les origines de la résistance au changement

Définir les origines de la résistance n'est pas chose aisée car les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. À la 9<sup>ième</sup> conférence internationale de « *Management Stratégique* », Vas présente l'approche en deux niveaux : le niveau individuel et le niveau collectif<sup>106</sup>.

Kotter et Schlesinger<sup>107</sup> ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. Ils relèvent premièrement, un « *intérêt individuel lié à l'esprit de clocher* » (parochial self interest) où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation. Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister.

---

<sup>105</sup> John Paul Kotter, professeur à la Harvard Business School est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement. Il explique comment les meilleures entreprises gèrent le changement. Kotter est l'auteur du best-seller international « *Leading Change* », qui décrit les 8 étapes à mettre en place pour transformer une entreprise. Ce livre est devenu la bible des managers dans le monde entier. En octobre 2001, Business Week magazine a élu Kotter comme le « leadership gourou » n°1 en Amérique sur la base d'un sondage effectué auprès de 504 entreprises. Son travail le plus récent, « *Our Iceberg is Melting* » date de Septembre 2006. Il met les 8 étapes au sein d'une allégorie. Ce travail est également la base d'un programme de formation en leadership nommé « *Leading Bold Change - Creating Leaders at all Levels* ».

<sup>106</sup> VAS, A. (2000). « *La résistance au changement revisitée du top management à la base une étude exploratoire* » 9<sup>ième</sup> conférence internationale de management stratégique, perspectives en management stratégique, Aims 2000, Montpellier, les 24-25-26 Mai 2000, 27 p.

<sup>107</sup> KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, Vol. 57, 106-114 p.

Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus.

Quatrièmement, il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet. D'autres auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Beaucoup de facteurs interviennent sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu plusieurs typologies des causes de résistance.

Brenot et Tuvée<sup>108</sup> catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit,
- Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières,
- Les raisons économiques,
- Les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher,
- Les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Selon Kanter<sup>109</sup> les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

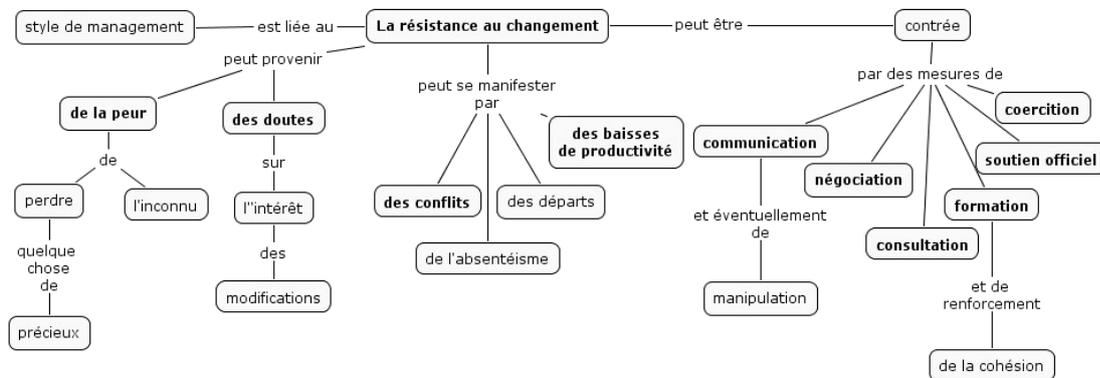
- La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux,
- La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures,
- Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background,
- Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues,
- Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

---

<sup>108</sup> BRENOT, J. & TUVÉE, L. (1996). « *Le changement dans les organisations* ». PUF.

<sup>109</sup> KANTER, R.M., STEIN, B.A., & JICK, T.D., (1992). « *The Challenge of Organizational Change* ». New York, USA : Free Press.

Figure 10 Facteurs explicatifs de la résistance au changement selon Kanter <sup>110</sup>



### 2.2.3.1. Les origines organisationnelles de la résistance au changement

L'écologie des populations, Hannan et Freeman<sup>111</sup>, est un des courants qui défend fortement l'inertie structurelle des organisations en partant de l'idée que les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions rationnellement. Ces auteurs mettent également en évidence l'importance des routines standardisées et de l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations. Ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement. De nombreux travaux ont appuyé cette conception d'inertie de l'organisation en privilégiant le passé comme explication de l'évolution ou de la non évolution de l'entreprise affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégies, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adoption d'autres stratégies. Selon Quinn<sup>112</sup>, les organisations auraient généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement. Miller & Friesen<sup>113</sup>, quant à eux, parle de « *strategic momentum* » qui amène les organisations à s'adapter très lentement aux changements environnementaux. Les valeurs, les normes sociales, les références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut quo du groupe ou de l'organisation.

<sup>110</sup> ROBBINS, S. TREBUC, S. & DECENZO, D. « *Management – L'essentiel des concepts et des pratiques* » Pearson Education – 4ème édition.

<sup>111</sup> HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. (1984). « *Structural inertia and organisational change* ». *American sociological Review*, 49(2): 149-164 p.

<sup>112</sup> QUINN, J.B., (1980). « *Strategies for change : Logical Incrementalism* ». IL: Irwin.

<sup>113</sup> MILLER, D. & FRIESEN, P., (1980). « *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation* ». *Academy of Management Journal*, 23: 591-614 p.

## 2.2.4. Les formes de résistance au changement

Dans son ouvrage intitulé « *Eloge du changement* », Carton<sup>114</sup> a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage.

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation.

Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

---

<sup>114</sup> CARTON, G.D., (1997). « *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », Paris, Anact.

### 2.2.5. Les manifestations de la résistance au changement

Selon Lewis, tous les groupes de travailleurs (les employés, les gestionnaires, la direction) résistent au changement. Pour ce faire, différents classements ont été retenus. Les manifestations de résistance peuvent être individuelles ou collectives et actives (explicites) ou passives (implicites). La résistance peut se manifester par un seul individu à la fois, elle est alors qualifiée d'individuelle alors qu'elle peut aussi se manifester par un groupe ou une collectivité où elle est qualifiée de collective.

La résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive serait plutôt canalisée vers des gestes d'opposition plus subtils et moins directs. Sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. Il est étonnant de constater à quel point ces manifestations de résistance au changement sont similaires à celles reconnues pour un climat de travail empreint de méfiance.

### 2.2.6. Les variables de la résistance au changement

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. Selon la perspective psychanalytique<sup>115</sup>, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement.

---

<sup>115</sup> Ce point de vue est partagé entre autres par KETS DE VRIES et MILLER (1985) et KRANTZ (1999).

Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. D'autres auteurs font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo. Les caractéristiques socio démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

Tableau 5 Les causes multiples de la résistance au changement

Individu	Collectif/Culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientaion	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

Le changement est générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de rupture et de remise en cause, contribuant à la perte de points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez les individus. L'individu a alors tendance à évaluer le changement en termes de coûts (efforts, compétences à acquérir) et de bénéfices (gains salariaux, satisfaction); dans le cas où les coûts sont supérieurs, il manifestera de la résistance. De ces déterminants, il faut retenir qu'ils blâment souvent l'individu et que les causes sont même parfois inconscientes. En termes de gestion, on peut difficilement changer la personnalité ou l'inconscient, de même que les expériences passées et les caractéristiques individuelles du personnel. On ne peut qu'en faire état.

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. C'est le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires.

Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance. Collerette, Delisle et Perron parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système.

Alain<sup>116</sup> retient la conformité aux normes, le degré de cohérence dans l'organisation, les intérêts et droits acquis et le rejet de ce qui est étranger.

---

<sup>116</sup> ALAIN, M. (1996). « *Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles* » . Montréal : Éditions Nouvelles.

De même, certaines variables culturelles (Francesco et Gold<sup>117</sup>) font en sorte que certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement. Les études de Hofstede<sup>118</sup> bien que critiquées, démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir (*high power distance*), un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude (*high uncertainty avoidance*)<sup>119</sup>.

De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée. Une fois encore, les dimensions culturelles ne peuvent être facilement modifiées par la gestion, elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions.

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.

---

<sup>117</sup> FRANCESCO, A.M. & GOLD, B.A. (1998). « *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills* », Prentice-Hall.

<sup>118</sup> HOFSTEDE, G. (2001). « *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* », 2nd Ed., Thousand Oaks, Calif.: Sage, 596 p.

<sup>119</sup> Par exemple, ces études (HOFSTEDE dans Francesco et GOLD, 1998) ont démontré que l'Amérique latine et le Portugal reflètent ces caractéristiques culturelles associées à la résistance tandis que les pays tels que l'Angleterre (United Kingdom), les États-Unis, la Suisse, la Finlande, la Norvège seraient plus tolérantes de l'incertitude.

Comme l'indique Rondeau<sup>120</sup>, « le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement ». Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé.

Plusieurs études en technologies de l'information, Denis et Champagne<sup>121</sup> sont fortement teintées par ces variables concernant la participation et la consultation. Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné. Par exemple, certaines approches comme le modèle hiérarchique ou le modèle structurel peuvent être jugées inadéquates dans la mise en œuvre du changement.

En bref, Collerette, Delisle et Perron<sup>122</sup> retiennent les dimensions suivantes : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent.

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter, ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par Rondeau comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers, par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership.

---

<sup>120</sup> RONDEAU, A. (2002). « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, « Transformer l'organisation », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 91-112 p.

<sup>121</sup> DENIS, J.L. & CHAMPAGNE, F. (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », Gestion, vol. 15, n° 1, 44-55 p.

<sup>122</sup> COLLERETTE, P., DELISLE, G. & PERRON, R. (1997). « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

La lecture organisationnelle que se fait le destinataire au sujet de la capacité à changer de l'organisation lui indique la probabilité de succès de l'intégration du changement dans l'organisation. Il évalue cette probabilité avant de prendre une décision éclairée au sujet de sa réponse, positive ou non, dans le cas de la résistance. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs.

Le destinataire a foi aux valeurs passées et réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait lorsqu'il a été embauché. En ce sens, les rites, rituels, normes, langage sont des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.

Finalement, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. On retrouve alors les expressions telles que « *ça n'a pas de bon sens* ». Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement.

### 2.2.7. Les causes de la résistance au changement

Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux. Il dénonce ces changements qui ne font que causer résistance, anxiété et cynisme. Aussi, il fait ressortir le fait que la résistance constitue l'une des vingt conséquences dysfonctionnelles reconnues du downsizing.

De toutes ces recherches et déterminants, il ressort le fait que les causes de la résistance au changement sont multiples, multidimensionnelles et souvent, sans contrôle direct pour un gestionnaire. En fait, il semble que l'attribution des causes de la résistance dépende davantage de l'observateur<sup>123</sup>. Les causes sont les motifs, les raisons qui poussent les gens à agir de telle ou telle façon. Si on veut résoudre un problème de résistance au changement, il est primordial de les identifier afin que les recommandations soient justes et efficaces. Cette fois-ci, la littérature est beaucoup plus exhaustive. Ici nous rapporterons les causes qui sont les plus souvent invoquées.

---

<sup>123</sup> Destinataire ou tierce partie.

Si les causes immédiates de la résistance sont au niveau des employés et de leurs perceptions, les causes de ces changements d'attitude ou de comportements sont bel et bien au niveau des changements induits par l'organisation.

Dans leurs articles, Quinty, Bareil et Savoie<sup>124</sup> ainsi que Del Val et Fuentes<sup>125</sup> reprennent plusieurs causes déjà énumérées par d'autres. Notamment, celles de la peur, de l'insécurité, l'incompréhension du changement et la méfiance. Elle continue par le fait que la modification de l'environnement<sup>126</sup> familial crée incontestablement de l'insécurité. D'autant plus que les individus détestent sortir de leur zone de confort. Les gens ont peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas être capables de s'adapter au changement. Enfin, ces derniers ne voient pas l'avantage du changement surtout s'ils n'ont aucunement été consultés.

Poursuivons avec le fait que lorsque les employés croient que tous leurs collègues vont prôner le statu quo, ils font de même afin d'uniformiser leur mouvement. De plus, Lawrence<sup>127</sup> reprend en disant que ces travailleurs ne sont pas visionnaires. Un changement qui vise une augmentation du profit au deuxième et troisième trimestre ne veut rien dire pour eux. Ils voient les choses à court terme. En nous appuyant sur ce qui a été rapporté à plusieurs reprises plus haut, nous croyons qu'il y a un lien entre le passage du connu à l'inconnu, la peur, l'insécurité, la méfiance pour ne nommer que ceux-là et la résistance au changement. Ces sentiments présents sont à l'origine de la résistance.

À la suite de ses observations, Béland<sup>128</sup> constate que si la perception que les individus ont du changement est synonyme de plus de travail, de plus d'investissement en temps et en énergie, il en résulte de plus grandes résistances. Si les nouvelles tâches sont perçues comme étant complexes par les employés ceux-ci vont exiger des contreparties pour l'exécution de celles-ci.

---

<sup>124</sup> BAREIL, C. & SAVOIE, A. (1999). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », Gestion, 24, no.3, 86-94 p.

<sup>125</sup> DEL VAL, M.P. & FUENTES, C.M. (2003). « *Resistance to change: A literature review and empirical study* ». Management Decision, Vol. 41 No 2, 148-155 p.

<sup>126</sup> Ensemble Des acteurs ou données socio-économiques, dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation.

<sup>127</sup> LAWRENCE, P.R. (1954). « *How to Deal with Resistance to Change* », Harvard Business Review, (May/June), 49-57 p.

<sup>128</sup> BÉLAND, P. (2003). « *Mémoire de maîtrise, L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec: un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée* ».

Le tableau qui suit reprend les causes mises en évidence par les différents auteurs et tente d'établir une classification.

Tableau 6 Les causes individuelles de la résistance au changement <sup>129</sup>

CAUSES	AUTEURS
Sentiment de menace que l'on va y perdre peur du changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Bolognese (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Del Val et Fuentes (2003)</li> </ul>
Incertitude dans l'avenir. Passer du connu à l'inconnu. Modification de notre environnement familial. Insécurité face au changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Bolognese (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Del Val et Fuentes (2003)</li> </ul>
Expériences antérieures négatives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Bolognese (2002)</li> </ul>
Perception que le changement n'est pas appuyé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader-Leigh (2002)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>
Ne crois pas et/ou incompréhension face au changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Côté (2002)</li> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>
Comportement collectif défensif Désir d'être solidaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader-Leigh (2002)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>
Perception de changement prématuré.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Côté (2002)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Béland (2003)</li> </ul>
Perception d'un changement imposé. Sentiment de manipulation/coercition.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Côté (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Hultman (95) dans Bovey et Hede (2001)</li> </ul>
Difficulté d'acquérir de nouvelles connaissances. Affaiblissement cognitif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Argyris (94) dans Trader-Leigh (2002)</li> </ul>
Sentiment de ne pas avoir été traité de manière digne et respectueuse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hultman (95) dans Bovey et Hede (2001)</li> </ul>
Sentiment que le changement est trop complexe que cela va demander trop d'efforts, trop de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sylin (2000)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Sylin (2000)</li> </ul>

<sup>129</sup> SANON, B. (2008). « *La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action* », mémoire de thèse présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles 108-129 p.

### 2.3. Les conséquences de la résistance au changement

Après avoir rapporté les causes de la littérature, il nous est paru important de faire de même pour les conséquences. La littérature sélectionnée a été fort généreuse à ce niveau. De fait, nous les avons divisées, comme les causes, en deux catégories : individuelles et organisationnelles. Lors de l'apparition d'un changement que les employés n'acceptent pas, il y a de la résistance qui va mener très rapidement aux comportements et aux émotions que nous allons décrire. En effet, nous constatons que les conséquences d'ordre individuel ont tendance à faire appel à la sensibilité intérieure, ce qui engendre une panoplie d'émotions qui est difficilement mesurable sinon à travers les comportements qui en découlent.

Selon le contexte, la résistance peut se traduire en méfiance vis-à-vis de l'employeur, ressentiment, anxiété, démotivation, des protestations, les employés qui font le strict minimum, ou même sabotent le travail (Quinty<sup>130</sup>) et vont quelquefois nier le changement.

Nous relevons également que, dans un contexte syndiqué, les employés vont davantage faire part de leurs inquiétudes à leur syndicat. Ils vont leur demander des garanties qu'ils ne perdront pas leur emploi ou de connaître les intentions de la direction (Bareil et Savoie<sup>131</sup>). De plus, ces mêmes employés ne veulent pas travailler avec de nouveaux collègues dans le cadre de l'implantation d'un changement (Coch et French<sup>132</sup>).

Certains employés peuvent refuser de collaborer, participer, travailler en équipe, ils peuvent être négligents dans le travail ou faire du zèle, ne pas suivre les directives ou encore faire un travail de moindre qualité, profèrent des plaintes sur l'équipement ou son aspect peu ergonomique.

---

<sup>130</sup> QUINTY, M. (2001). « *Violence en milieu de travail. Comment réagir et s'en protéger* ». Affaires plus, vol.22 (9).

<sup>131</sup> BAREIL, C. & SAVOIE, A. (2000). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », dans *Gestion 2000*, 145-162 p et dans *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), 1999, 86-94 p.

<sup>132</sup> COCH, L. & FRENCH, J.P. (1948). « *Overcoming Resistance to Change* , *Human Relations* », , p. 512-532.

Nous pouvons considérer qu'il y a non seulement des restrictions délibérées face aux nouveaux comportements à adopter, mais également une grande frustration de ces employés. Le tableau qui suit tente d'établir une typologie des conséquences individuelles. Nous remarquons que dans toutes ces catégories de conséquences : ressentiment, anxiété, protestation, sabotage, baisse de productivité, manque de coopération, hostilité, etc. ont une connotation négative. De plus, nous avons tenté de distinguer les conséquences d'ordre sentimental (S) et comportemental (C).

Tableau 7 Les conséquences individuelles de la résistance au changement <sup>133</sup>

CONSÉQUENCES	AUTEURS	SENTIMENTS (S)/ COMPORTEMENTS (C)
Hostilité envers l'employeur. Ressentiment envers l'employeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lawrence (1954)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> </ul>	S
Méfiance envers l'employeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>	S
Perte de loyauté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> </ul>	S
Anxiété au travail Tension psychologique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> <li>• Bareil et Savoie (2001)</li> </ul>	S
Démotivation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovey et Hede (2001)</li> </ul>	S
Employés demandent la protection du syndicat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareil et Savoie (2001)</li> <li>• Béland (2003)</li> </ul>	C
Sabotage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader-Leigh (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Quinty (2002)</li> </ul>	C
Multiplication des absences. Retard au travail lors des pauses-café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béland (2003)</li> </ul>	C
Refus de collaborer, participer et/ou travailler en équipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béland (2003)</li> </ul>	C
Déni du changement, strict minimum, grève du zèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bareil et Savoie (2001)</li> </ul>	C
Travail de moindre qualité, négligences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béland (2003)</li> </ul>	C
Protestations, contestations, plaintes, griefs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader-Leigh (2002)</li> <li>• Bolognese (2002)</li> <li>• Béland (2003)</li> </ul>	C
Agressions, actes de violence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béland (2003)</li> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>	C

<sup>133</sup> SANON, B. (2008). « *La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action* », mémoire de thèse présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles 122-136 p.

Pour ce qui est des conséquences organisationnelles, Lawrence<sup>134</sup> a fait le tour de la question. Il explique que lorsque les entreprises sont confrontées à de la résistance au changement elles assistent à une réduction persistante du rendement, une augmentation des départs, c'est-à-dire des démissions, une augmentation des demandes de transfert, des querelles chroniques, un mauvais climat de travail (Coch et French<sup>135</sup>), des grèves. L'auteur constate que les expressions marquées d'agressions contre les gestionnaires, comme la contestation des méthodes implantées par les ingénieurs, l'hostilité envers les superviseurs, un manque de coopération avec les superviseurs, des restrictions concernant la productivité, traduisent une fois de plus un mauvais climat de travail.

### 2.3.1. Les facteurs modérateurs de la résistance au changement

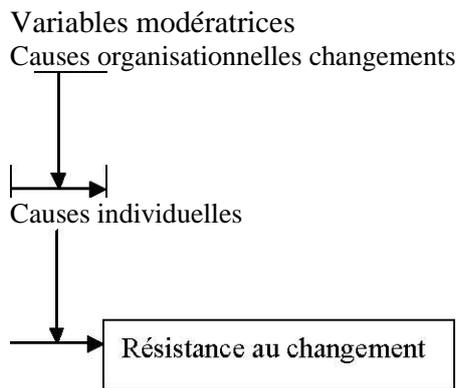
Les variables modératrices sont celles qui interviennent dans la relation entre les causes organisationnelles et la résistance au changement. Si les causes individuelles peuvent être considérées comme des variables médiatrices entre les causes organisationnelles et la résistance au changement (c'est-à-dire que les changements organisationnels ne peuvent se traduire en attitudes et comportements de résistance au changement sans passer par le filtre des perceptions sentiments, attentes, etc. au niveau individuel), il existe d'autres variables qui peuvent influencer/modérer l'effet des changements organisationnels sur les causes individuelles (par exemple, un changement de taux de rémunération peut produire une anxiété ou une méfiance plus vives chez les individus qui aiment la stabilité ou qui ont vécu douloureusement un changement semblable dans le passé) ou l'effet des causes individuelles sur la résistance au changement (par exemple, l'anxiété suscitée par un changement pourrait ne pas se traduire par de la résistance si l'individu a confiance dans ses dirigeants ou a été convaincu par l'information distribuée). Ici encore, les variables modératrices se répartissent en deux catégories : les variables modératrices individuelles et les variables modératrices organisationnelles.

---

<sup>134</sup> LAWRENCE, P.R. (1969). « *How to Deal with Resistance to Change* », Harvard Business Review, vol. 47, n° 1, 12-19 p.

<sup>135</sup> COCH, L. & FRENCH, J.R. (1974-1948). « *Overcoming Resistance to Change* , *Human Relations* », 522-536 p.

Figure 11 Les variables modératrices



Lors de notre recension des écrits, nous avons identifié certains facteurs modérateurs individuels. Ces derniers permettent de tempérer les causes organisationnelles et ont le pouvoir d'augmenter ou de diminuer la résistance.

Trader-Leigh<sup>136</sup> note que l'intérêt personnel face au changement, l'impact psychologique qu'il peut avoir, les effets relatifs à la distribution, la compatibilité culturelle et les facteurs politiques sont souvent pris en considération par les individus qui vivent le changement. De plus, nous avons comme autre facteur le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise et dans ladite tâche des employés, leur compétence, leur intégrité (c'est-à-dire s'ils sont fidèles à leurs valeurs), s'ils sont des visionnaires (c'est-à-dire plus ouvert au changement), leur honnêteté et leur habileté à communiquer en utilisant des données rationnelles et émotionnelles.

Béland<sup>137</sup> divise les facteurs modérateurs individuels en trois catégories. Tout d'abord, il y a les caractéristiques sociodémographiques, ces dernières renferment le sexe, l'âge, la scolarité, l'origine sociale, etc. Ensuite, ce sont les variables professionnelles : l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation et les expériences passées avec des technologies. Enfin, le processus psychologique où nous avons le sentiment de peur et de perte.

<sup>136</sup> TRADER-LEIGH, K.E. (2002). « Case study: identifying resistance in managing change », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, p. 126.

<sup>137</sup> BELAND, D. & WADDAN, A. (2012), « The Politics of Policy Change: Welfare, Medicare, and Social Security Reform in the United States ». Washington, DC: Georgetown University Press (American Governance and Public Policy).

L'interprétation que nous pouvons faire avec la peur qui se retrouve chez Béland comme facteur modérateur, alors que nous l'avons classée dans les causes individuelles de la résistance, laisser présager que les sentiments face au changement sont des causes individuelles de résistance, mais que des facteurs de personnalité tels que la propension à faire de l'anxiété sont des variables modératrices qui peuvent amplifier l'anxiété face au changement organisationnel et donc la résistance au changement.

Pour ce qui est des facteurs modérateurs organisationnels, nous avons constaté qu'ils sont au niveau des pratiques de gestion, mais aussi d'ordre relationnel. De nombreux gestionnaires tentent de contrôler les politiques de changement ou l'intérêt des parties prenantes. Ces derniers ont souvent tendance à imposer le changement (Trader-Leigh), ce qui ne facilite pas nécessairement son acceptation auprès des employés. Elle identifie l'importance des pratiques (ou programmes) de gestion mises en place, mais aussi des attitudes manifestées lors de l'implantation.

Au niveau des pratiques, nous avons relevé qu'il y en a qui favorisent ou désavantagent les processus d'implantation du changement. Notamment, pour favoriser on pourrait enquêter afin de s'assurer de la pertinence et de l'opportunité de l'idée de changement et qu'elle est unique en son genre. En faisant appel à toutes les informations concernant le projet, en suggérant des tests-pilote, en jouant à l'avocat du diable et en préparant l'argumentation, les agents de changement peuvent s'assurer que l'idée n'a jamais été soumise et le moment opportun pour la présentation (Quinty). L'auteur continue en soulignant l'importance de se faire des alliés dans le milieu de travail c'est-à-dire que les gestionnaires doivent avoir un style de leadership adapté à la situation (Bareil et Savoie) et doivent tenir compte du type de personnalité et des compétences des employés. En quelque sorte, il serait bon de cibler les défenseurs du changement parmi les employés.

Au niveau des attitudes, nous avons constaté que les auteurs ont surtout considéré le respect. Ce dernier détient une place importante dans la concrétisation et dans l'acceptation du changement. Lawrence explique qu'il est bien de faire participer les employés, sur une base respectueuse.

Les gestionnaires expliquent les enjeux organisationnels et les raisons ayant motivé l'adoption du projet de changement, ainsi que la place que ce dernier occupera parmi les autres projets de changement, tout en démontrant de la détermination quant aux résultats à atteindre. Bref, créer une ouverture au changement. De plus, les auteurs constatent une importance à livrer les détails du projet de changement et de passer en revue, avec les employés, toutes les étapes à réaliser avant d'arriver à l'implantation finale du changement. La direction doit percevoir l'ampleur réelle de l'intervention nécessaire et dans une moindre mesure ne pas limiter le changement à un seul service surtout lorsqu'il y a un impact sur plusieurs autres services.

Ceci étant, ils jouent un rôle de premier plan, soit celui d'encourager les nouvelles pratiques, mieux comprendre les employés et intervenir judicieusement auprès d'eux. Les organisations doivent en tout temps prendre les moyens nécessaires pour motiver leurs employés.

En 1948, Coch et French vont jusqu'à proposer des primes aux employés lorsqu'ils sont transférés d'un poste à un autre comme source de motivation. Les auteurs ont également souligné l'importance de favoriser la compréhension du changement et l'importance d'avoir l'aide du syndicat en ce qui a trait aux mises à pied pour une raison d'amélioration de l'efficacité.

Pour sa part, Yuen<sup>138</sup> propose des «activités pour dynamiser le changement<sup>139</sup> » qui sont au nombre de trois. Tout d'abord, il parle de l'importance d'identifier et de communiquer clairement la stratégie de changement à la partie prenante. En faisant ainsi, les employés sont au courant des objectifs, de la vision et des effets négatifs de l'organisation. Ensuite, il y a la formation. L'auteur affirme, tout comme Trader-Leigh que le meilleur moyen pour faciliter l'approbation du changement de la part des employés est la formation entre autres par des tests pilote qui sont par la suite validés. Enfin, il y a l'accompagnement qui selon lui est d'offrir aux employés les outils nécessaires afin de faciliter le changement tout en réduisant les causes possibles de résistance. Cela nous ramène à la formation, la communication, le jumelage d'employés afin de rendre le changement plus facile.

---

<sup>138</sup> MOORES, K. & YUEN, S. (2001). « *Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective* ». *Accounting, Organizations and Society*, 351-389 p.

<sup>139</sup> Source : <http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?Id=299>

Il nous explique également que certains facteurs sont d'ordres structurels ou conjoncturels. Il entend par là que les conditions de travail, le fonctionnement et le climat de l'entreprise sont des facteurs qui vont contribuer à l'augmentation ou la diminution de la résistance au changement. Lawrence rapporte que la place accordée aux individus dans le processus de changement, tout comme le temps peut être garant d'une bonne acceptation. Le tableau qui suit reprend la même légende que le tableau précédent. Comme on le voit, il reflète la littérature en présentant aussi bien des pratiques que des attitudes. Rappelons que la colonne « *impacts* » indique le sens attendu dans lequel ces variables interviennent. Celles-ci ont été formulées dans un sens positif qui contribue à réduire la résistance, étant donné que l'absence de pratique ou l'attitude inversée contribuent à l'augmenter. La colonne « *impacts* » dans ce tableau indique le sens dans lequel ces variables interviennent.

Tableau 8 Les variables modératrices organisationnelles de la littérature<sup>140</sup>

FACTEURS MODÉRATEURS ORG.	IMPACTS	AUTEURS
Communication : -faire le point, expliquer, montrer les avantages -laisser les employés s'exprimer -dédramatiser, rassurer.	R R R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yven (2006)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> <li>• Sylin (2000)</li> </ul>
Formation.	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yven (2006)</li> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>
Attribution de bonus.	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coch et French (1948)</li> </ul>
Validation du changement (pertinence, opportunité, test, etc.).	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinty (2002)</li> <li>• Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>
Impliquer les employés, se faire des alliés (aide technique, agent de changement).	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader-Leigh (2002)</li> <li>• Quinty (2002)</li> </ul>
Traitement respectueux et digne des employés.	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>
Climat de confiance Honnêteté (promesse, transparence).	R R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>
Taille du groupe réduite.	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sylin (2000)</li> </ul>
Temps accordé au changement.	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lawrence (1954)</li> </ul>

<sup>140</sup> SANON, B. (2008). « *La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action* », mémoire de thèse présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles 133-149p.

### 2.3.2. Les recherches consultées dans le domaine de la résistance au changement

La première recherche sélectionnée est d'ordre quantitatif et se penche essentiellement sur une stratégie d'adaptation ainsi que des mécanismes de défense adaptative et inadaptée d'un individu face à la résistance<sup>141</sup>. En 2001, les auteurs, Bovey et Hede, se sont interrogés sur le contrôle exercé par les gestionnaires lors des phases de résistance suite à l'implantation d'un changement organisationnel. Ils ont formulé une variable dépendante résistance comportementale au changement, deux variables indépendantes mécanisme de défense inadaptée et mécanisme de défense adaptative et deux hypothèses qui se lisent comme suit : plus le niveau des mécanismes de défense inadaptée est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est élevé et plus le niveau des mécanismes de défense adaptative est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est bas.

Ensuite, nous avons une analyse quantitative avec mesure de Trader-Leigh<sup>142</sup>. L'auteur a utilisé deux méthodes d'observations. D'une part, elle a fait appel à une observation ethnographique et d'autre part, elle a administré des entrevues. Cette étude empirique représente une recherche exploratoire et descriptive faisant appel à une étude de cas visant à évaluer le phénomène de résistance. L'auteur a identifié une variable dépendante, la résistance au changement et s'est intéressé à trois questions les variables reliées à la résistance, les causes fondamentales et le niveau de la résistance. En 2001, Trader-Leigh analyse l'attitude des parties prenantes face au changement ainsi qu'à la résistance au changement. Créer le désir du changement de Côté<sup>143</sup> est un article professionnel dans lequel l'auteur a fait des constats d'ordre qualitatif, mais sans mesure. La question de recherche de l'auteure était : *comment se fait-il que dans tant de cas, les changements soient pénibles, longs à se réaliser et trop coûteux ?* Afin d'arriver à répondre adéquatement à cette interrogation, elle a préparé une entrevue, notamment avec un dirigeant d'entreprise ayant de nombreuses expériences en ce qui a trait à l'implantation et la gestion du changement. En 2002, Côté a identifié une variable dépendante la résistance au changement et une indépendante cause de résistance.

---

<sup>141</sup> SANON, B. (2008). « La résistance au changement chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action », 22-96 p.

<sup>142</sup> TRADER-LEIGH, K.E. (2002). « Case study: identifying resistance in managing change », Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, 148-157 p.

<sup>143</sup> CÔTÉ, N. (2002). « Créer le désir du changement », Affaires plus, Vol 25, No 7, 43 p.

Tout comme Côté, Quinty<sup>144</sup> a rédigé un autre article sur le changement qu'on peut tout de même catégoriser de type qualitatif avec mesure. Sa méthodologie était d'administrer quatre entrevues semi-dirigées à quatre individus (agent de changement) qui ont tous vécu un changement dans leurs organisations. Nous avons eu droit à une analyse de contenu tentant de répondre aux questions suivantes : *voulez-vous que les choses changent? Pourquoi ne deviendriez-vous pas agent de changement?* Elle a établi une variable dépendante, soit le changement et quatre variables modératrices organisationnelles avoir l'influence, vaincre la résistance, organisation bureaucratique et organisation organique dont elle cherche à mesurer l'impact.

Puis, nous avons une autre recherche quantitative tout en étant normative, dans laquelle les auteurs, Bareil et Savoie<sup>145</sup>, n'ont émis aucune hypothèse. Ils ont plutôt articulé des variables dans un cadre explicatif afin d'établir une méthode pour comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Pour réaliser ce cadre, les auteurs ont utilisé le modèle des attentes des employés qui anticipe les réactions des employés face au changement. En 1999, Bareil et Savoie exposent que le succès du changement organisationnel est lié intimement à la dynamique des individus et à la façon dont les responsables comprennent et gèrent les besoins et préoccupations des employés face au changement. Enfin, Bareil et Savoie ont également utilisé un volet expérimental en observant les individus dans leur milieu de travail, soit un environnement<sup>146</sup> manufacturier, tout en utilisant une méthode déductive, c'est-à-dire qui caractérise un processus de raisonnement logique des propositions indiquées.

« *How to deal with resistance to change* » de Lawrence (1954) est une recherche qui s'est principalement appuyée sur deux études effectuées par d'autres chercheurs. C'est une étude qualitative prescriptive dans laquelle l'auteur s'est posé trois questions : *pourquoi les employés résistent au changement? Peut-il y avoir un changement technique sans changement social? Y a-t-il une manière facile pour les gestionnaires de mettre en branle les changements qui marquent le progrès?*

---

<sup>144</sup> QUINTY, M. (2002). « *Pour que cela change... en mieux* », *Affaire plus*, Vol. 25 No. 2, 52-58 p.

<sup>145</sup> BAREIL, C. & SAVOIE, A. (1999). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », *Gestion*, 24, no.3, 89-103 p.

<sup>146</sup> Ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activités et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires et autres) interne. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des acteurs internes, leurs objectifs individuels) et des sorties.

Nous avons aussi consulté le mémoire de maîtrise de Philippe Béland<sup>147</sup>. Ce dernier s'est intéressé au phénomène de la résistance au changement technologique des employés d'Hydro-Québec. Son mémoire visait à élucider le phénomène de la résistance au changement technologique, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants et les actions organisationnelles visant à les réduire. Nous retrouvons comme variables indépendantes les facteurs explicatifs individuels de la résistance au changement (âge, sexe, origine sociale et niveau de scolarité).

Puis, nous avons une dernière recherche qualitative avec mesure, celle de Coch et French<sup>148</sup>. Les auteurs se sont demandé pourquoi les gens résistent au changement si fortement et quelles sont les mesures à prendre pour surmonter cette résistance. Ils ont identifié les comportements avant et après le changement.

Parmi ceux-ci, nous avons la frustration lors du changement (assimilable à la résistance au changement) qui a été choisi comme variable dépendante. La méthodologie préconisée était d'introduire le changement de trois façons différentes afin de séparer les groupes de travailleurs et observer leurs comportements. Le changement a été implanté à un groupe de façon « unilatérale » c'est-à-dire qu'ils ont informé les employés des nouvelles procédures à adopter, le deuxième groupe a reçu une formation des nouvelles procédures par leurs collègues de travail et le dernier groupe a été mis au courant des nouvelles procédures avec des représentations graphiques expliquant les bénéfices potentiels. Les auteurs ont fait de petites réunions avec différentes équipes de travail, pour finalement se rendre compte que le premier et dernier groupe avait des réactions plus marquées.

Pour le premier, une augmentation des griefs avec une diminution du chiffre d'affaires tandis que l'autre groupe a atteint des records inattendus avec un meilleur rendement sans perte du chiffre d'affaires. Bref, il s'ensuit donc trois niveaux de participation au changement : nul, indirect, direct et une observation de ce qui se passe en ce qui concerne le rendement et le moral de chaque groupe. Les auteurs ont donc recommandé la participation pour surmonter la résistance au changement.

---

<sup>147</sup> BÉLAND, P. (2003). «*Mémoire de maîtrise, L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec: un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée* ».

<sup>148</sup> COCH, L. & FRENCH, J. (1948). «*Overcoming resistance to change*», *Human relations*, 423-512 p.

Les articles de Côté (2002) et Quinty (2002) ainsi que les recherches de Lawrence (1954), Coch et French (1948) n'ont pas précisé leurs mesures. Toutefois, nous présumons, selon notre compréhension qu'elles sont d'ordre qualitatif puisqu'elles visaient dans un sens à déterminer la nature et la qualité des composantes de la résistance au changement.

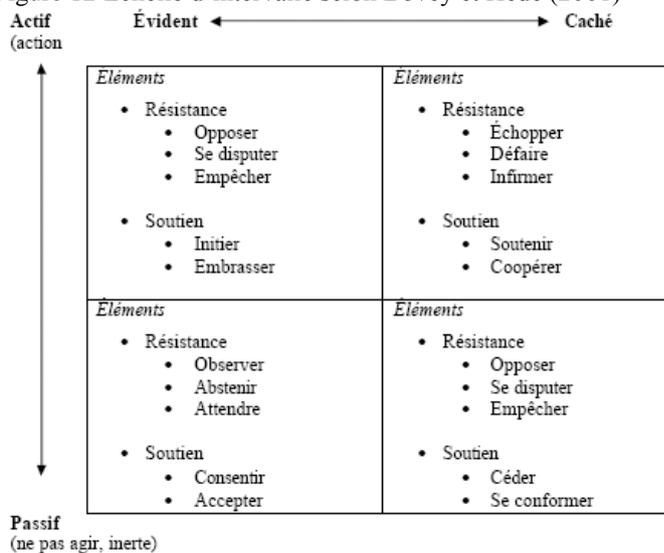
### 2.3.2.1. La mesure des variables dans les recherches consultées

En règle générale, nous avons trouvé peu de mesures; il faut dire qu'une forte proportion des recherches consultées était d'ordre qualitatif et ne se préoccupait pas de mesures expérimentales. Nous avons néanmoins trouvé quelques mesures ou échelles d'attitudes.

#### 2.3.2.1.1. La mesure de la résistance au changement

En ce qui a trait à la mesure de la résistance au changement, en 2001, Bovey et Hede font appel à une échelle d'intervalle de sept points, avec 20 indicateurs qu'ils ont développés dans le but de mesurer l'intention comportementale des individus vers le changement organisationnel tel que mentionné plus haut. L'échelle a été élaborée afin de mesurer le support et le comportement de résistance en construisant des mots clefs dérivés dans le quadrant actif – passif et évident – caché tel qu'il lustré dans la figure qui suit.

Figure 12 Échelle d'intervalle selon Bovey et Hede (2001)



Les mots clefs présentés dans cette figure sont listés au hasard et certains doivent être inversés pour l'agrégation finale conduisant à la mesure de l'intention comportementale de l'individu. Étant donné que cette échelle est nouvelle et a été spécialement conçue pour cette recherche, les auteurs n'ont pas été en mesure de confirmer la fiabilité et la validité. Néanmoins, l'échelle a été jugée satisfaisante durant les pré-tests des questionnaires.

En 2002, Trader-Leigh a pour sa part utilisé une mesure de la résistance au changement à trois niveaux. Au premier niveau, les idées des individus sont interrogées et confrontées. Au second niveau, le fait que la résistance soit plus approfondie que le changement indique qu'il y a d'autres forces au travail tel que la méfiance, le changement de culture, et la perte de contrôle. Le dernier niveau renferme des formes de résistance profondément enfoncée et établie.

En fait, la plupart des auteurs mesurent la résistance à partir des symptômes de cette résistance, soit les attitudes et comportements manifestés lors du processus de résistance au changement. C'est ce que Béland appelle les comportements associés à la résistance (mesures dilatoires, sabotage, zizanie, etc.). Dans sa recherche qualitative, il identifie certains propos ou réflexions qui sont à la source de ces comportements associés à la résistance.

Nous retrouvons alors comme mesure de la résistance au changement ce que nous avons appelé conséquences individuelles et dont nous avons fait la liste dans une typologie ad hoc.

### 2.3.2.1.2. Les autres variables de la résistance au changement

Ayant sélectionné majoritairement des recherches qualitatives, peu d'autres variables ont été mesurées en vue d'une vérification expérimentale.

Dans les travaux de Lawrence, nous avons néanmoins trouvé une mesure du changement technique dans ses composantes technique et sociale. Voici une reproduction du tableau qu'il nous a présenté pour décrire ce changement et en mesurer les résultats :

Tableau 9 Deux modèles opposés de comportement humain (LAWRENCE, 1968)

<b>Changement</b>			
	<i>Aspect technique</i>	<i>Aspect social</i>	<i>Résultats</i>
Épisode 1	Nettoyer les pièces avant de les assembler	Soutenir le rapport travail habituel de l'opérateur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aucune résistance</li> <li>2. Résultat technique utile</li> </ol>
Épisode 2	Utiliser de nouvelles pièces à assembler	Menace le rapport travail habituel de l'opérateur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Signe de résistance</li> <li>2. Aucun résultat technique utile</li> <li>3. Manque de faciliter pour le changement</li> </ol>

Dans les travaux de Bovey et Hede nous avons trouvé une mesure des stratégies de défenses individuelles face au changement technologique. Certains de ces mécanismes sont considérés comme déviants. Voici la liste de ces mécanismes avec la description permettant de les mesurer.

Tableau 10 Description des mécanismes de défense (BOVEY et HEDE, 2001)

Mécanismes de défense	Description
Humeur (adaptative)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en mettant de l'emphase sur des aspects amusant et ironique.
Anticipation (adaptative)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en expérimentant ou en anticipant les conséquences et les réactions émotionnelles et tout en considérant des réponses et solutions alternatives réalistes.
Déni (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en refusant de reconnaître certains aspects pénibles de la réalité externe ou des expériences subjectives qui sont évidentes pour les autres.
Dissociation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe avec la perturbation de l'intégration usuelle des fonctions de la consciente, de la mémoire, de notre perception et de l'environnement.
Effet d'isolation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en séparant les idées des sentiments originalement associés entre eux. Les individus perdent de vue les sentiments associés aux idées données en restant au courant des éléments cognitifs.
Projection (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en attribuant faussement à un autre leur propre sentiment, impulsion et pensée inacceptables.
Extériorisation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe par ses actions plutôt que par ses réflexions ou sentiments en incluant les transferts qui sont les récréations des expériences des relations présentes de celles de l'enfance.

Pour répondre à la question « *quels facteurs sont des causes fondamentales de résistance et quel est le niveau de la résistance?* » Trader-Leigh a tenté d'élaborer une typologie des causes de la résistance à partir de 24 variables identifiant des causes possibles de la résistance.

Nous présentons cette typologie ci-dessous en rapportant les valeurs propres de l'analyse factorielle qui a permis de la faire ressortir les facteurs et de calculer les pourcentages de variance contenue dans chaque facteur :

Tableau 11 Typologie des causes

Variabiles	Valeurs propres	Pourcentage
Récompenses	3,743176	25,19
Politique	2,199659	14,80
Contrainte politique	2,251283	15,15
Contraintes opérationnelles	1,451603	9,77
Bénéfice	1,168242	7,86
Soutien culturel	0,989753	6,66
Accord de but	0,979948	6,59
Engage ment	0,900122	6,06

Pour leur part Coch et French ont mesuré le moral «selon que les attitudes sont positives ou négatives, l'employé fournit plus ou moins d'effort et manifeste plus ou moins d'intérêt ce qui influence ordinairement la nature de ses relations au travail et son rendement ». Étant donné que le moral est un état d'être difficile, il est souvent mesuré en faisant un lien avec la satisfaction et les différents résultats au travail. De fait, « les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction sont : la performance au travail, le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans le travail. »

Cette section tente de mettre en lumière les relations significatives trouvées dans la littérature. Les résultats recueillis dans la recherche de Bovey et Hede (2001) ont démontré une corrélation positive entre cinq mécanismes de défense inadaptés (projection, extériorisation, effet d'isolation, dissociation et déni) et le comportement à résister au changement. En contrepartie, le mécanisme de défense adaptatif de l'humeur s'est révélé négatif face aux intentions à résister. Deux interventions stratégiques ont été identifiées comme pouvant être utilisées par les gestionnaires afin d'identifier les effets des mécanismes de défense sur la résistance durant la période de changement dans les organisations.

Dans la recherche qualitative de Lawrence, nous avons une relation significative entre la participation qui se trouve être un effet d'un facteur modérateur organisationnel et la résistance au changement des employés. Il nous indique que le groupe ayant totalement participé et contribué au changement n'a pas résisté tout en augmentant leur productivité. Malheureusement, nous ne pouvons pas expliquer la force de la relation puisque l'auteur ne fournit aucun chiffre qui montre le degré de corrélation.

Coch et French ont identifié une relation entre l'attitude des gestionnaires (employeurs) et la résistance au changement. Ils ont observé le comportement des employés d'une usine lors d'un changement, sans toutefois éprouver le besoin de chiffrer leur recherche en termes de preuve significative. Lawrence a également démontré une relation entre l'attitude du gestionnaire et la résistance au changement non chiffrée. Plus un employeur a une attitude conciliante et participative face aux employés, moins ces derniers sont portés à résister.

Nous avons d'ailleurs noté l'importance que ces recherches ont accordée à l'implantation. Cinq de nos recherches, c'est-à-dire celles de Bovey et Hede (2001), Bareil et Savoie (1999), Lawrence (1954), Coch et French (1948) et Béland (2003) ont à leur tour expliqué l'importance générale de l'implantation dans un processus de changement. Par implantation ils évoquent les méthodes, les programmes mis en place ainsi que l'attitude des gestionnaires. Ils ont observé sur le terrain, mais n'ont malheureusement pas donné de chiffre visant à appuyer leurs résultats.

Béland a lui aussi identifié des relations potentielles en mesurant les associations entre ses variables modératrices<sup>149</sup> c'est-à-dire l'âge, le sexe, l'origine sociale, la scolarisation, l'ancienneté dans l'emploi et l'expérience du changement et la résistance. De tous les auteurs consultés, il est le seul à avoir identifié la relation potentielle qui existe entre la résistance et ces facteurs modérateurs individuels.

---

<sup>149</sup> Dans son mémoire BELAND, M. (2003) parle de classe socioéconomique et nous croyons que c'est une erreur selon la description de l'échantillon. Toutefois, dans son texte il évoque la classe sociodémographique en donnant comme exemple qu'un aspect géographique.

Tableau 12 Tableau de Béland (2003)

Caractéristiques individuelles	Échantillon	Relation
Âge	Entre 38 à 52 ans	Résultats contradictoires
Sexe	83 % d'hommes	Les hommes résisteraient plus que les femmes
Origine sociale	56 % proviennent de Montréal et 44 % de l'extérieur	Classe sociodémographique <sup>24</sup> défavorisée influe favorablement les interventions de changements
Scolarisation	2/3 de l'échantillon ont fait le secondaire	Résultats contradictoires possèdent un niveau d'éducation de type secondaire.
Ancienneté dans l'emploi	La majorité de l'échantillon possède entre 6 à 18 ans d'ancienneté	Plus il y a d'ancienneté dans le poste, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître
Expérience du changement	Peu d'expérience	Une grande expérience contribue à l'adoption d'un comportement favorable

Enfin, nous avons une cause qui est apparue dans quatre recherches sur huit, la peur. Bovey et Hede (2001), Quinty (2002), Bareil et Savoie (1999), Del Val et Fuentes (2003) et Béland (2003) ont tous identifié la peur sous différents angles tels que la peur de ne pas être capable de s'adapter, d'avoir à travailler plus, de gagner moins, d'une double responsabilité ou carrément du changement. Ces auteurs ont à tour de rôle noté la relation qu'il y a entre la peur et la résistance au changement. Seul Béland a chiffré la corrélation qu'il a observée. Dans sa recherche « le sentiment de peur est reconnu comme une cause de résistance » au changement dans 7 cas sur 7, c'est-à-dire à 100 %. Finalement, il y a le sentiment de perte ou de risque qui a été retrouvé dans 4 cas sur 7.

Tableau 13 Cause de résistance selon Béland (2003)

Caractéristiques individuelles	Échantillon	Relation
Sentiment de peur	7/7 (100 %)	Le sentiment de peur est reconnu comme une cause de la résistance
Sentiment de perte ou de risque	4/7 (57.14 %)	Le risque perçu est reconnu comme une cause de résistance

## CHAPITRE 3 : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

---

Nous présentons, ici, plus en détail le management stratégique socio-économique dont les particularités font qu'il entre bien dans notre champ d'étude. En effet, il allie le social en incluant la dimension humaine, notamment sur le thème des résistances au changement à la conduite du changement dans l'organisation<sup>150</sup>.

Après avoir donné la définition de la stratégie socio-économique, nous verrons de quelle manière elle est mise en œuvre et comment sont évaluées les réalisations stratégiques selon le cadre d'analyse.

---

<sup>150</sup> La conduite du changement regroupe l'ensemble des actions d'accompagnement menées dans le cadre d'un projet de transformation. Elle doit débiter au démarrage du projet par une analyse d'impact et la définition d'une stratégie de communication même si ses actions les plus visibles ont lieu lors de la mise en place de la solution (communication, formation, documentation...).

### 3.1. La résistance au changement : point d'entrée du management socio-économique

Savall et Zardet <sup>151</sup> énoncent qu'une stratégie socio-économique est une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique, car (...) les uns sont le moyen d'atteindre les autres. Ils posent le principe qu'une entreprise ou une organisation doit activer nécessairement deux volets dans sa stratégie : le volet économique et le volet social. Nous dépassons alors les conceptions archaïques de la firme selon lesquelles une entreprise devait assurer coûte que coûte sa performance économique parfois au détriment du changement imposé. C'est, en partie, sur cela que nous rejoignons la problématique de la gestion de la résistance au changement posée par la stratégie socio-économique qui affirme qu'il est important de prendre en considération le domaine social dans les décisions et le fonctionnement de l'organisation.

Il existe cinq attributs fondamentaux de la stratégie socio-économique :

- Le potentiel humain qui est facteur énergétique essentiel,
- Une stratégie socio-économique qui stimule toutes les énergies humaines, au travers d'un projet négocié dans la voie hiérarchique,
- Le moteur de la stratégie socio-économique qui est indifféremment et alternativement économique ou social,
- Une définition concomitante des objectifs recherchés à moyen terme et les moyens de les atteindre,
- Une stratégie socio-économique qui intègre à la fois des objectifs économiques de résultats immédiats et de création de potentielle.

---

<sup>151</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (1995). « *Ingénierie stratégique du roseau* », Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2ème édition 2005, 517p., p.153.

Les résultats immédiats sont les résultats visibles et qui comprennent notamment les résultats économiques visibles en comptabilité, dans le compte de résultat, généralement à court terme. Il s'agit des résultats qui vont apparaître après la mise en œuvre d'une action et dont les effets vont pouvoir être constatés tout de suite après. La création de potentiel, quant à elle, est la résultante des actions ayant des effets positifs sur le long terme et qui pourront être observées sur les exercices suivants. La création de potentiel est composée d'investissements matériels et immatériels ou incorporels. L'entreprise met en place une action de changement et investit, par exemple dans un nouveau plan de formation, le retour sur investissement ne pourra se mesurer que lorsque les acteurs seront formés et mettront en œuvre leurs nouvelles compétences, cela apparaîtra alors sur les exercices comptables suivants celui où l'investissement a été réalisé.

### 3.2. La résistance au changement : levier du management socio-économique

Nous présenterons nos résultats de recherche au moyen de ces deux formes de résultat, l'objectif étant de démontrer que les actions actuelles ont, en plus des résultats immédiatement quantifiables et vérifiables, également des répercussions dans le futur et sur le long terme. Une fois la stratégie socio-économique définie, il reste une étape primordiale dans sa réalisation : sa mise en œuvre concrète et matérielle. Pour cela, il est nécessaire de respecter certains principes et d'avoir à sa disposition des outils de management. Les principes fondamentaux du management socio-économique ci-dessous mettent l'accent sur l'importance de la synchronisation entre les acteurs ainsi que de la négociation qui doit avoir lieu entre eux. Ils préconisent également de faire les meilleurs choix possibles en ce qui concerne la communication, les procédures ou la stratégie. Les six principes de management stratégique socio-économique fondamentaux sont :

- Structurer périodiquement et synchroniser régulièrement l'entreprise,
- Développer les démarches contractuelles entre acteurs, aussi bien internes qu'externes,
- Adopter des systèmes d'information et de communication plus stimulants et relativement plus transparents,
- Développer des pratiques et des procédures plus heuristiques : souples, simples, itératives et efficaces,
- Renoncer aux choix illusoirement maximisateurs,
- Toiletter périodiquement.

Pour passer à l'action, l'organisation doit se doter d'outils de mise en œuvre stratégique qui doivent être utilisés comme un « ensemble articulé d'outils de management utilisés par l'ensemble de la hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle de l'entreprise ».

Il existe quatre outils principaux de mise en œuvre stratégique sur lesquels nous reviendrons de manière plus approfondie dans la 2ème partie : les plans d'actions prioritaires (PAP) accompagnés de la gestion du temps ; les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN) ; les tableaux de bord de pilotage stratégique (TDBP) ; et les grilles de compétences (GC). Afin de compléter le processus de construction de la stratégie au sein d'une organisation, la dernière étape est celle de l'évaluation des réalisations stratégiques. Il s'agit de l'étape qui permet de boucler une séquence du processus stratégique car les résultats de l'évaluation comportent des éléments de réactualisation de la situation stratégique. Cela permet de réenclencher le processus de réflexion, puis de décision, puis de mise en œuvre pour terminer par l'évaluation et ainsi de suite. Il est fortement recommandé d'utiliser les mêmes outils que dans la phase de mise en œuvre afin d'éviter de multiplier le nombre d'outils dans l'entreprise. Les acteurs de l'évaluation des réalisations stratégiques sont composés des différents membres de l'encadrement, synchronisés par l'équipe dirigeante avec l'appui d'un ou plusieurs services fonctionnels lorsque la taille de l'entreprise le justifie. L'évaluation doit être réalisée selon trois périodicités : régulièrement, c'est-à-dire sur de courtes périodes, semestriellement et annuellement.

La difficulté ici est de comprendre le lien possible ou existant entre les principes de la gestion de la résistance des acteurs face au changement et le management stratégique. S'il est possible de les relier, quel rapport pouvons-nous établir entre eux ? Est-ce que le management stratégique fait partie d'un management de changement et n'est, finalement qu'un instrument servant la gestion des Hommes? Ou au contraire, faut-il considérer celle-ci comme étant comprise dans une part du management stratégique ?

Autrement dit, faut-il considérer la qualité du management stratégique comme un levier de la gestion et la mesure de la résistance des acteurs, ou bien la résistance au changement comme un levier du management stratégique ? Nous pouvons dire que la résistance est le point d'entrée, c'est-à-dire l'intrant<sup>152</sup> du processus de transformation présentant des aspects qualitatif, quantitatif et financier. De plus on estime que la résistance des acteurs face au changement peut être évaluée grâce aux coûts de performance cachée.

---

<sup>152</sup> Matériel brut ou toute autre ressource provenant de l'environnement externe, puis transformé ou modifié pour être finalement retourné à l'environnement externe sous forme d'extrants ou de produits finis.

## **DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UNE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT**

---

La deuxième partie est consacrée à la présentation du cadre expérimental de la recherche et à la présentation des résultats obtenus. Cette partie a pour objectif de montrer, en partant d'un cas de recherche-intervention, la modélisation d'une proposition de mesure permettant de caractériser et d'évaluer l'intensité des différents niveaux de résistance des acteurs face au changement, afin de pouvoir mieux gérer le changement.

Le quatrième chapitre expose le cadre expérimental et méthodologique de la recherche et le cinquième chapitre présente l'exploitation du terrain d'observation scientifique. Quant au chapitre six il propose le modèle de mesure des niveaux de résistance. Enfin le chapitre sept montre les résultats de notre recherche.

---

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE EXPERIMENTAL ET  
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

**CHAPITRE 5 : L'EXPLOITATION DU TERRAIN D'OBSERVATION  
SCIENTIFIQUE**

**CHAPITRE 6 : LA PROPOSITION D'UN MODELE DE MESURE DE LA  
RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT**

**CHAPITRE 7 : LA PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE**

---



## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

---

Dans cette partie, nous présentons tout d'abord notre méthode expérimentale qui permet de montrer dans quelles circonstances nous avons mené nos recherches et nous expliquerons notre méthode d'extraction des matériaux bruts.

Dans un deuxième temps, nous présenterons l'outil de mesure qui a été construit et expérimenté sur le terrain d'observation. Puis, nous exposons nos résultats de recherche.

De manière chronologique, nous avons tout d'abord exploité les résultats tirés de notre terrain d'observation scientifique afin de construire une échelle de mesure de la résistance des acteurs face au changement. À partir de cette échelle, nous avons pu tester notre manière de mesurer la résistance lors du projet de transformation et cela de manière longitudinale afin d'évaluer les différents niveaux de résistances. Nous avons par la suite couplé cette échelle de mesure avec les résultats du calcul des coûts cachés.

Nous avons construit notre modèle de mesure des niveaux de résistance au changement en trois phases :

- La résistance en phase d'initialisation du projet de changement,
- La résistance en phase de mise en œuvre du projet de changement,
- La résistance après l'implémentation du projet de changement.

## 4.1. Le cadre expérimental

Il s'agit ici de décrire notre environnement de recherche afin de faciliter la compréhension de nos choix méthodologiques.

Nous présentons dans cette partie notre laboratoire de recherche et les fondements scientifiques de la méthode expérimentale que nous avons retenue pour nos travaux.

Dans cette visée, notre recherche porte sur la mesure des réactions de résistance des destinataires de terrain face à un projet de changement mené au sein d'une grande entreprise. En effet, comprendre et mesurer les facteurs de résistance en période d'initiation, de mise en œuvre et d'institutionnalisation du changement constitue un facteur clé pour la compréhension des processus d'appropriation du changement.

Notre objectif est d'explorer les niveaux de réactions des individus tels que les techniciens de terrain, les ouvriers, les membres de l'encadrement qui subissent le changement. Pour cela nous nous baserons sur des interviews semi-directives, de manière à comprendre les comportements de résistance dans un contexte de déploiement d'un projet de changement afin de pouvoir la caractériser sur une échelle de mesure.

Donc dans cette étude nous verrons la résistance au changement, ses manifestations, ses causes, ses conséquences et la façon de la mesurer.

L'étude de la résistance au changement du point de vue des acteurs du changement semble pertinente car identifier et jauger les perceptions individuelles peut nous aider à comprendre les comportements lors du processus de mise en œuvre du changement.

Notre recherche repose sur l'hypothèse, peu développée dans la littérature, qu'il y a une nécessité à mesurer la résistance des acteurs face au changement car il faut caractériser cette relation forte entre l'interprétation du changement et l'action d'appropriation du changement. Nous considérons qu'il existe une relation forte entre des représentations du changement et l'intensité du comportement de résistance qu'affichent les acteurs subissant le changement.

#### 4.1.1. ISEOR : le laboratoire expérimental de recherche

La présentation du cadre de nos travaux permet de préciser les raisons pour lesquelles nous avons opté pour une recherche-intervention fondée sur le modèle socio-économique, et pourquoi nous avons choisi de nous positionner dans cette théorie comme base de construction pour notre modèle de mesure de la résistance des acteurs face au changement. (Cf. aussi la section 0.4 : La recherche individuelle au sein d'un programme collectif).

L'ISEOR<sup>153</sup> est une équipe de recherche en gestion des entreprises et des organisations. A ce titre, il développe un management fondamental de l'organisation vivante. Notre travail est recherche fondamentale dans le but de faire progresser de la connaissance scientifique des réalités actuelles et prospectives grâce à la création de concepts, méthodes et outils stimulants pour un management vivant des organisations et des projets.

#### 4.1.2. La recherche intervention et science de l'action

La recherche décrite a été réalisée au sein du laboratoire de recherche en sciences de gestion, ISEOR. L'intervention est au cœur de l'innovation organisationnelle car elle traduit les besoins des organisations en ce qui concerne la conception de nouveaux modes de fonctionnement. Les méthodes de gestion du changement ne suffisent pas car il s'agit, en plus de s'adapter à un nouvel environnement, d'innover dans un contexte de changement de paradigme<sup>154</sup>.

Selon Nonaka<sup>155</sup>, la création de connaissances innovantes est un élément clé. Cela nécessite un apprentissage organisationnel avec une approche socioculturelle où l'organisation fait partie d'un système dans lequel les acteurs internes et externes ont des enjeux spécifiques.

---

<sup>153</sup> Source : [www.ISEOR.com](http://www.ISEOR.com)

<sup>154</sup> GHARAJEDAGHI, J. (1999). «*Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*», Butterworth Heinemann.

<sup>155</sup> NONAKA, L. (1991). «*The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review*», 92-114 p.

Concernant les aspects épistémologiques, Gibbons<sup>156</sup>, propose une innovation dans les modes de création de connaissances avec un modèle qui s'appuie sur le modèle traditionnel de Lewin. Ce nouveau modèle est mis en œuvre dans le contexte d'interventions caractérisées par une étroite interaction entre de nombreux acteurs tout au long du processus de création de connaissances.

Selon, Bonnet<sup>157</sup>, la recherche-intervention peut être considérée comme un exemple de l'émergence du nouveau paradigme de création de connaissances en gestion des ressources humaines et en management. Ainsi Lewin<sup>158</sup> écrivait qu'« *il n'y a pas d'action sans recherche et pas de recherche sans action* », et il définissait le rôle du chercheur en estimant « *qu'il peut chercher ce qui pourrait être fait pour atteindre certains objectifs sociaux. Il peut se procurer des données pour analyser une politique donnée de l'organisation et ses effets et pour la détermination rationnelle d'une nouvelle politique* ».

Lewin considérait que l'impact de la recherche sur l'action doit être pris en compte, non pas comme un biais, mais comme un véritable principe d'intervention et de génération de connaissances scientifiques. En 1951, Lewin propose trois étapes dans l'innovation de changement qui sont mises en œuvre au travers de la méthodologie de la recherche-action, cela permet ainsi d'établir un lien explicite entre recherche-action et innovation en management.

Argyris<sup>159</sup> apporte des précisions par rapport à l'approche de Lewin. Il propose le concept de science-action qui contribue simultanément à la création de connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action dans la société. En 1987, Edgar Schein<sup>160</sup> pose le concept de recherche clinique. Dans ce type de recherche c'est l'organisation qui initie le projet, à la différence d'autres formes de recherche-action où le chercheur initie le projet.

---

<sup>156</sup> GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTONY, H., SCWARZMAN, S., SCOTT, P., TROW, M. (1994). « *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies* », London, Sage Publications.

<sup>157</sup> BONNET, M. (2003). « *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel* », Actes du Colloque de l'AGRH, Reims 2003.

<sup>158</sup> LEWIN, K. (1946). « *Action Research and Minority Problems* », Journal of Social Issues, Vol. 2, 34-46 p.

<sup>159</sup> ARGYRIS, C., PUTNAM, R., MCLAIN, S.D. (1985). « *Action Science Mass* », JOSSEY, B. et LEWIN, K. (1951). « *Field Theory in Social Science* », New York, Harper and Row.

<sup>160</sup> SCHEIN, E.H. (1987). « *The Clinical Perspective in Field Work* », London, Sage Publications.

Cela entraîne une implication du chercheur et de l'organisation qui sont toutes deux très fortes. Schein<sup>161</sup> considère que la recherche clinique donne la possibilité au chercheur d'observer des phénomènes dynamiques au travers d'un processus continu de test des hypothèses. La scientificité des données est obtenue lorsque les autres observateurs partagent in fine des perceptions communes avec les chercheurs.

Reason & Bradbury (2001) jugent que l'objectivité absolue n'est pas possible, car le chercheur fait lui-même partie d'un monde qu'il étudie et que la création de connaissances ne peut être neutre ou désintéressée. Il est alors admis que toute recherche est nécessairement influencée par un système de représentation et par conséquent, la « réalité » que nous expérimentons est une co-crédation. C'est, en tout cas, ce que pensaient Berger & Luckman<sup>162</sup>, car pour eux, la réalité est le produit d'une absorption de socialisations, d'hypothèses, elle est intersubjective, situationnelle et légitimée par des étapes successives.

Si la recherche-intervention est une forme de recherche-action, elle s'en distingue en plaçant la transformation effective de l'entreprise au centre de son épistémologie (Cappelletti et Baker<sup>163</sup>). Le processus de recherche-intervention est fondé à la fois sur l'induction et la déduction en alternant les recherches terrain appelées phases de distanciation avec les phases de recherche en laboratoire (Savall<sup>164</sup>, David et al,<sup>165</sup>).

Les phases d'immersion donnent naissance, par induction, à des interprétations. Dans un deuxième temps, les phases de distanciation permettent, par déduction, de formuler des hypothèses de recherche, validées ou non par une nouvelle phase d'immersion. Le contraste des deux phases favorise la création de connaissances (Wacheux<sup>166</sup>).

---

<sup>161</sup> SCHEIN, E.H. (2001). « *Clinical Inquiry/Research* », in Reason BRADBURY, P.H. *Handbook of Action Research*.

<sup>162</sup> BERGER, P.L., LUCKMAN, T. (1996). « *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge* », New York, Doubleday.

<sup>163</sup> CAPPELLETTI, L. et BAKER, R.C. (2009). « *Developing and Measuring Human Capital through Action Research: a French Case Study* », *Action Research Journal*, in Press.

<sup>164</sup> SAVALL, H. (1977). « *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain* », Communication au Collège de France, publiée dans *Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4.

<sup>165</sup> DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (2000). « *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* », Vuibert, 2000, 215 p.

<sup>166</sup> WACHEUX, F. (1996). « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Préface de ROJOT, J. *Economica*.

Le processus de la recherche est également fondé sur l'interaction cognitive entre le chercheur et les acteurs d'entreprise. Le chercheur utilise l'action qu'il pilote afin de produire des connaissances et les acteurs contribuent à la construction même de processus de recherche (Plane<sup>167</sup>).

#### 4.1.2.1. La recherche-intervention socio-économique

La recherche-intervention socio-économique conduite par l'ISEOR est une forme de recherche action. Elle s'en rapproche quant à la rigueur à apporter aux observations de terrain mais elle s'en écarte quant à l'aversion de la recherche-action pour un modèle d'intervention. La recherche intervention socio-économique repose sur un modèle d'observation scientifique. Cette permanence des dispositifs d'observation d'un terrain à l'autre qui la démarque d'autres espèces de recherche intervention, fiabilise les observations réalisées et leur comparabilité. Comment comparer, en effet, des observations qui n'auraient pas été faites selon des dispositifs similaires (Savall<sup>168</sup> ; Savall et Zardet<sup>169</sup> ; Cappelletti).

En 2001, Boje<sup>170</sup> réalise un inventaire de 16 méthodes de recherche-action. Il situe la méthode de l'ISEOR comme une approche innovatrice importée d'Europe, car le processus de reformulation et de transformation de la demande préalablement à l'intervention a pour objectif de négocier le dispositif d'intervention de façon à le rendre structurant et d'établir la légitimité de l'intervenant-chercheur en spécifiant son rôle, distinct de celui des autres acteurs dans la « pièce de théâtre » de l'intervention.

Le choix de l'équipe de l'ISEOR est de mener des recherches-interventions en interaction avec les acteurs du « terrain » pour extraire les informations qui feront l'objet d'un traitement d'intention scientifique. Le positionnement épistémologique de l'ISEOR est de cesser de considérer l'entreprise comme une « boîte noire » impénétrable et de mener des recherches expérimentales à visées transformatives en contribuant directement à la recherche de solutions d'amélioration dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique interne et externe.

---

<sup>167</sup> PLANE, J.M. (2000). « *Méthodes de recherche-intervention en management* », Préface de PEREZ, R. L'Harmattan, 256 p.

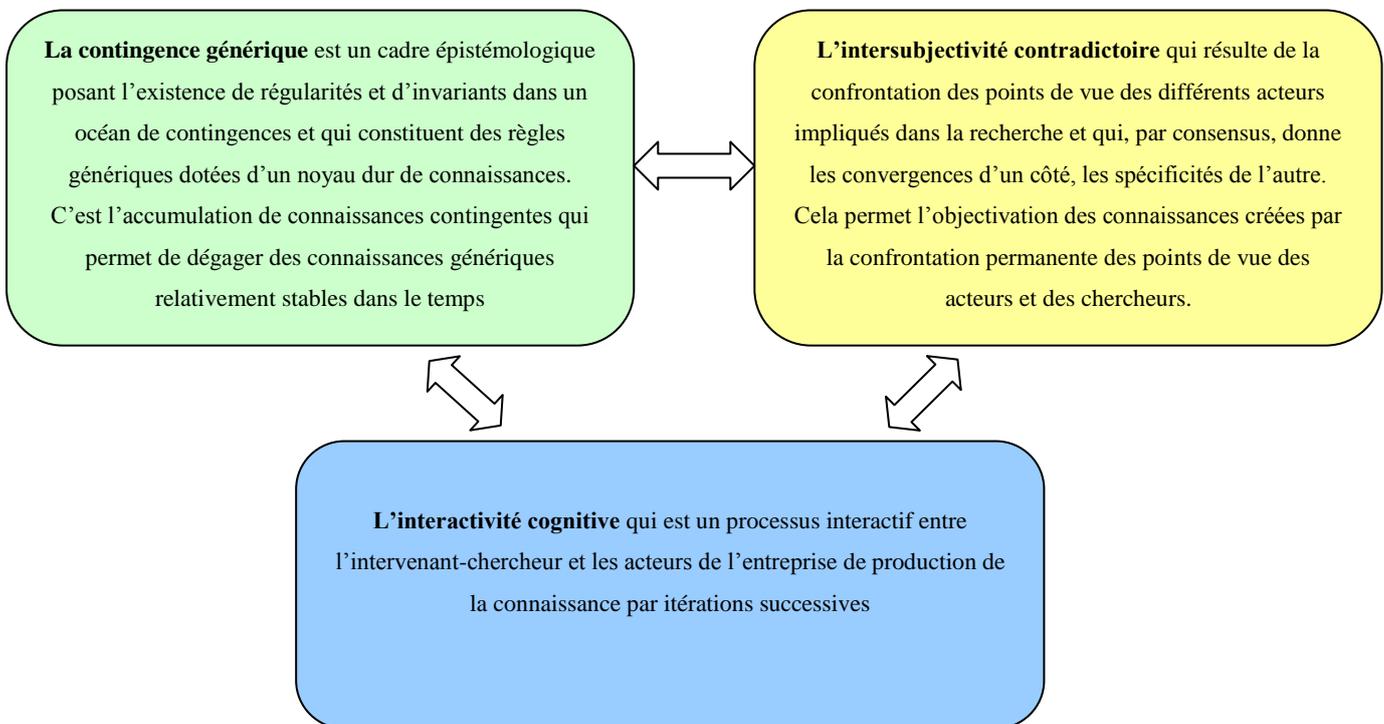
<sup>168</sup> SAVALL, H. (1975). « *Germán Bernacer. L'hétérodoxie en Science économique* », Dalloz collection, Les grands Économistes, 479 p.

<sup>169</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (2004). « *Recherche en sciences de gestion* », Approche qualimétrique, Economica, 432 p.

<sup>170</sup> BOJE, D.M. (2001). « *Mapping the Different Kind of Action Research Practices into a Transorganizational Development Gameboard* », EGOS Colloquium Lyon.

Nous avons choisi de conduire une recherche-intervention avec les acteurs de l'organisation pour élaborer des informations et des résultats qui pourraient être utilisés par les praticiens et les chercheurs. Cette coproduction de connaissances, expérimentée au sein du centre de recherche, (Savall et Zardet) est réalisée pour que la production de la pensée ne soit pas réservée aux chercheurs et celle de l'action aux praticiens.

Une autre particularité de la recherche-intervention socio-économique est de s'appuyer sur un modèle qualimétrique de production de connaissances. La force scientifique de l'approche dite qualimétrique, c'est-à-dire alternant le traitement d'informations qualitatives, quantitatives et financières pour construire et valider des hypothèses, se trouve en grande partie dans trois principes épistémologiques (Savall et Zardet) :



## 4.2. Les fondements scientifiques de la méthode expérimentale

L'ISEOR propose une méthodologie fondée sur deux cadres conceptuels qu'il a construits : la théorie socio-économique des organisations, la théorie de l'intervention en entreprise. Les outils de management socio-économique permettent d'apporter concrètement aux entreprises, des résultats tangibles et évalués.

La méthodologie socio-économique repose sur trois piliers fondamentaux. Tout d'abord, elle relève d'un modèle. Ensuite, elle s'applique en tant que démarche et s'appuie sur une hypothèse théorique fondamentale. Enfin, elle donne lieu à une application concrète dans les organisations sous forme d'intervention dont nous donnerons quelques éléments ici.

### 4.2.1. Le modèle de l'analyse socio-économique

Afin de présenter le modèle, nous aborderons les fondements de celui-ci, puis les évolutions vers des stratégies de changement innovant, vers un processus de généralisation, pour aboutir à une ingénierie stratégique.

Savall a été influencé par trois courants majeurs lors de ses premières recherches dans le domaine des sciences de gestion :

- La théorie des unités actives de François Perroux<sup>171</sup> (1975) dans l'Économie de l'Homme et du développement,
- La théorie monétaire, des crises et du chômage de Germán Bernácer qui était un économiste espagnol précurseur de Keynes (1916-1922),
- La construction des connaissances de Jean Piaget dans son épistémologie génétique.

---

<sup>171</sup> SAVALL, H. (1978). « *Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain. La régulation socioéconomique dans l'entreprise* », Communication au Collège de France (1977) au Colloque présidé par PIAGET, J et PERROUX, F. sur « l'idée de régulation dans le mouvement des sciences », publiée dans la revue *Économie Appliquée*, 1978.

Tout l'objet des recherches tient dans la démonstration que la performance peut être économique, sociale et durable et non éphémère et spéculative, impliquant une approche globale de l'organisation. Il s'agit, en effet, de la réfutation des théories classique, marxiste, néo-classique, ou keynésienne concernant les deux facteurs de production que seraient le capital et le travail. Selon les travaux d'économétrie (Carré, Dubois, Malinvaud<sup>172</sup>), le modèle capital/travail n'explique que 45% de la croissance française, le mystérieux résidu de 55% pourrait être éclairé par la théorie des coûts-performances cachés.

Savall<sup>173</sup> propose un paradigme selon lequel le potentiel humain est le seul facteur actif de création de valeur ajoutée ; le capital technique et financier est un outil « *inerte* » en soi. Il démontre la prééminence de la complémentarité de ces deux facteurs en allant à l'encontre de la conception classique selon laquelle les deux facteurs sont substituables. Ainsi, selon lui, le travail qu'il appelle le potentiel humain ne peut pas être substitué par le capital de l'organisation.

La première recherche date de 1974<sup>174</sup> et elle a été menée de manière individuelle par Savall. Elle développait deux axes. Le premier axe consistait en une préconisation de stratégies de changement innovant s'appuyant sur le développement humain et recherchant l'amélioration de la qualité et de l'efficacité dans l'entreprise. Quant au second axe, il proposait une méthode et des outils pour rénover le calcul économique de l'entreprise par le concept des coûts-performances cachés.

Suite à cela, la création en 1976 d'une équipe de recherche sous le nom d'ISEOR a permis d'amplifier et d'enrichir les travaux de recherche-intervention. L'objectif était de montrer qu'il est possible de détecter des dysfonctionnements et de calculer les coûts cachés liés à ces dysfonctionnements dans tout type d'organisations.

Cela a conduit à la conceptualisation d'un modèle sur la base de l'interaction entre les structures et les comportements humains comme origine des dysfonctionnements et des coûts cachés. Ces travaux ont donné naissance à une méthode de diagnostic des entreprises.

---

<sup>172</sup> MALINVAUD, R., CARRE, J.J. & DUBOIS, P. (1972). « *La Croissance Française* », Seuil, 1972.

<sup>173</sup> SAVALL, H. (1979). « *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail* », Dunod, 209 p.

<sup>174</sup> SAVALL, H. (1974). « *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique* », Dunod, Nouvelle édition augmentée, Economica, Préface de Jacques Delors, 268 p.

La seconde phase des travaux de recherche a débuté dès 1978. L'hypothèse était de dire que l'adéquation entre la formation et l'emploi engendre un niveau de qualité du potentiel humain. En ce sens, l'objectif était de montrer qu'il est possible et préférable de conduire des stratégies actives de développement du potentiel humain, conduisant à la performance sociale.

Le potentiel humain a la propriété d'accroître la performance de l'organisation par la réduction des coûts cachés. Nous pouvons tout de même les définir comme l'ensemble des coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information d'une organisation, tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord comptables. Un coût est donc visible dès lors qu'il a une dénomination, une mesure et un système de surveillance, comme par exemple, la masse salariale (Savall et Zardet).

Dans l'ingénierie stratégique cette phase il s'agissait de formaliser les méthodes et les outils de management implantés jusque-là par des actions-pilotes, pour les faire fonctionner de manière permanente. L'objectif consistait à s'assurer que les effets enregistrés sur la performance sociale et la performance économique se réalisent à long terme. Ce qui, en d'autres termes revenait à vérifier la durabilité des performances après une première phase d'implantation.

La dernière phase a débuté en 1987. Les travaux, alors entrepris, permettaient de tester l'application des méthodes, concepts et outils socio-économiques sur d'autres organisations que les entreprises. Ces travaux ont entraîné le développement de différents axes de recherche tels que des actions publiques ayant pour but l'insertion des jeunes ou l'illettrisme, ou des axes concernant la qualité, l'aménagement ou la réduction du temps de travail. Un autre axe de recherche s'est orienté vers l'international avec le développement de la méthode dans 35 pays sur quatre continents.

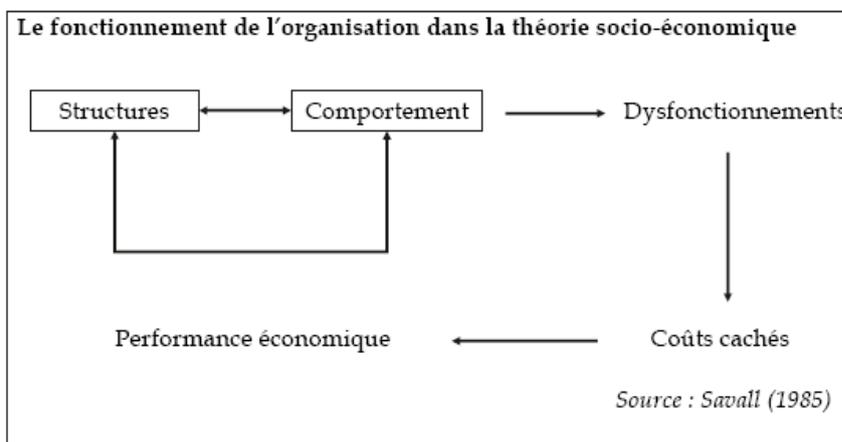
Le programme scientifique de l'ISEOR depuis 1973 consiste en une recherche fondamentale sur les conditions d'efficacité et de viabilité d'un capitalisme responsable. Plusieurs principes ont été expérimentés :

- La généralisation du concept d'organisation ; à ce titre la nation est alors considérée comme une macro-organisation complexe,
- L'unification de la finalité économique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, lucratives ou non. Elles sont considérées comme générant de la valeur ajoutée,
- La redéfinition de l'objectif des organisations avec le développement du concept d'équilibre budgétaire de développement, substitut de la maximisation du profit,
- Enfin, le système de reporting socio-économique pour les parties prenantes avec la création d'indicateurs de performance économique composés de résultats immédiats et de création de potentiel.

#### 4.2.2. La démarche socio-économique

L'hypothèse théorique fondamentale est formulée en 1978. Elle pose le postulat suivant : « *Le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains au sein de cette organisation* ».

Figure 13 L'hypothèse théorique fondamentale



©ISEOR

Selon la théorie socio-économique<sup>175</sup>, il coexiste cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Les structures sont composées des structures physiques, telles que les locaux, l'ambiance physique de travail ou les nuisances altérant le corps humain, des structures technologiques que sont les équipements, des structures organisationnelles qui se traduisent par la division du travail, l'adéquation formation-emploi, la communication opérationnelle ou la qualité des relations entre les individus.

Les structures sont aussi démographiques telles que le statut du personnel, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté ou le sexe, et elles sont mentales, dans ce cas, elles correspondent aux styles de gestion de la direction, aux conceptions dominantes lors des prises de décision et à l'ambiance de travail.

Quant aux comportements, ils peuvent être soit individuels et dépendent alors d'un seul individu, soit catégoriels en fonction de la catégorie socioprofessionnelle (cadre, ouvrier...), ou encore collectifs lorsque les salariés réagissent collectivement, la plupart du temps en réaction à une phase difficile pour la survie-développement de l'entreprise. Il peut s'agir, également des comportements des groupes d'activité ou des groupes de pression réunissant plusieurs individus en fonction d'affinité interne ou externe à l'organisation.

Cette interaction au sein de l'organisation crée le fonctionnement de l'activité. Cependant, on part du postulat qu'il existe des anomalies dans ce fonctionnement, c'est-à-dire des écarts entre le fonctionnement attendu ou « *orthofonctionnement* » et le fonctionnement réel. Ces écarts constituent les dysfonctionnements.

---

<sup>175</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (1995). « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », 1995, Economica.

### 4.2.3. L'intervention socio-économique

Nous précisons, ici quelques grands principes généraux de cette méthode d'intervention socio-économique.

L'intervention socio-économique a pour objectif d'implanter et d'introduire les concepts et outils de l'analyse socio-économique. Il s'agit d'une méthode progressive, structurée pour une stratégie de changement et évaluée avec les acteurs de l'organisation. L'intervention se déroule en quatre phases dans le processus d'innovation socio-économique. Une phase de diagnostic, puis de projet, de mise en œuvre et enfin la phase d'évaluation.

Une intervention réussie nécessite trois facteurs : un processus d'innovation sociale et organisationnelle grâce à une dynamique de changement ; des outils de pilotage du changement ; une stratégie et une énergie de changement qui se traduisent dans une volonté politique. Ces trois facteurs essentiels dans la mise en place du management de type socio-économique constituent le processus fondamental de la mise en place du management du changement.

Les principaux outils de pilotage du changement sont les outils de gestion du temps, le plan d'actions stratégiques (à courts, moyens et longs termes), la grille de compétences, le tableau de bord de pilotage stratégique et le contrat d'activité négocié, sur lesquels nous reviendrons dans la deuxième partie de nos recherches.

### 4.3. La méthode d'extraction et d'exploitation des matériaux bruts de recherche

Il s'agit, ici de présenter la manière dont nous avons procédé pour extraire et exploiter les données que nous a fournies l'organisation dans laquelle nous sommes intervenues.

En substance, nous avons d'abord élaboré une méthode de mesure du comportement humain face au changement suite à l'étude du projet de changement du service concerné. A partir de cette mesure nous avons réalisé une recherche-intervention approfondie dans le service impacté par le changement et nous avons tenté de réaliser une étude longitudinale par cas contraste et d'évaluer les niveaux de mise en place de la gestion du changement. Nous avons couplé notre échelle de mesure des niveaux de résistance avec le calcul des coûts de performance caché qui pour nous est aussi un type d'indicateur du comportement humain.

Dans le cadre de notre recherche nous avons eu recours à une grande variété des sources et des supports d'information notamment par entretiens, documents et observation directe, la prise de note, une observation directe du terrain et des comportements humains lors des différentes phases du projet de changement, l'utilisation d'un guide entretien, le recueil et l'exploitation des phrases témoins (idées clés).

#### 4.3.1. La méthodologie déployée pour mener la recherche

La méthodologie que nous avons suivie est propre à la résolution de problème. L'objectif de cette méthodologie est triple : D'abord, poser un diagnostic de la situation sur le terrain de d'observation, ensuite, rechercher des pistes de solution en tenant compte de ce qui est proposées par la littérature scientifique ou des succès expérimentés dans d'autres domaines de recherche. Enfin même si nous n'avons pas le pouvoir direct d'imposer les changements ou d'implanter les nouveaux outils notre objectif est aussi de faire des recommandations que nous espérons utiles aux gestionnaires de projets de changements.

Pour amorcer notre analyse, nous avons donc posé un diagnostic préliminaire. Après avoir rencontré les employés des laboratoires nous avons constaté qu'en réponse aux changements proposés plusieurs employés manifestent un comportement de résistance par un refus de participer ou par un comportement passif face au projet de changement.

Nous avons décidé de présenter le problème en quatre phases :

Tout d'abord, nous ferons une brève description de notre terrain d'observation en précisant son organisation, son historique, ses produits. Ensuite, nous illustrerons la nature du problème par des cas concrets. Puis, nous décrirons les causes et conséquences, rapportées tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Enfin, nous présenterons une première vision de notre modèle de mesure des niveaux de résistance observées sur le projet de transformation.

Par la suite, nous plaçons notre sujet de recherche dans un contexte plus théorique de la littérature scientifique. Nous nous référerons notamment à huit recherches importantes sur la résistance au changement dont nous avons étudié les questions de recherche, les revues de littératures, les modèles d'analyse et d'observation ainsi que les résultats et conclusions. Il s'agit ici de faire une synthèse de la littérature pertinente sélectionnée.

Nous avons rassemblé les connaissances théoriques et empiriques qui rendaient compte de notre sujet. Nous nous sommes appropriés l'information afin de la décortiquer pour être en mesure d'établir le contexte, la définition, les causes et conséquences, les facteurs modérateurs individuels et organisationnels de la résistance au changement.

De plus, nous avons également souligné le rôle du gestionnaire dans les projets de changement tant sur le plan organisationnel que sur le plan procédurale.

Après cette phase, nous présentons notre instrumentation pour comprendre les différents niveaux de résistances. Concrètement, nous rappellerons notre problématique, déterminerons les objectifs et les moyens visés par ce mémoire. Nous préciserons la méthodologie retenue, en spécifiant les stratégies de recherche, le type de recherche, notre modèle d'analyse et de recherche ainsi que les mesures opératoires. Nous définirons quelques hypothèses préliminaires, la population étudiée, la méthode de collecte de données et l'échantillon visé.

Par la suite nous ferons une retranscription des entretiens que nous aurons faits avec les employés ayant vécu le projet de changement. Nous expliquerons comment la collecte sera effectuée tout en rapportant les données recueillies. Nous ferons l'analyse des données collectées. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur les caractéristiques sociodémographiques, les causes, les conséquences ainsi que les facteurs modérateurs.

L'avant-dernier chapitre sera consacré aux entrevues d'évaluation de certains employés. Nous avons jugé cette étape importante afin de prendre en considération l'avis de toutes les parties concernées. Pour ce faire, nous avons eu l'intention de rencontrer, un responsable de service, un agent de maîtrise, un adjoint technique.

Finalement, le dernier chapitre fera état des actions organisationnelles à mettre en place afin d'enrayer ou de diminuer la résistance au changement. Nous évoquerons également certaines recommandations issues de la littérature adaptée à la réalité de notre terrain de recherche.

## CHAPITRE 5 : L'EXPLOITATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE

---

Nous avons mené une intervention directement et indirectement au sein de l'entité étudié qui est le laboratoire de contrôle d'analyse, de l'entreprise. Directement en tant qu'intervenant membre de l'équipe d'intervention et indirectement en tant qu'utilisateur des matériaux collectés sans faire partie de l'équipe au titre de chercheur intégré du laboratoire.

Cela nous a permis de construire une échelle de mesure de la résistance au changement sous forme de tableau croisé dynamique. Ce terrain d'observation scientifique préliminaire nous a permis d'apporter un raisonnement et une validité scientifiques à nos recherches en termes quantitatifs.

Dans cette entreprise, une recherche-intervention socio-économique complète a été menée comprenant les quatre phases du processus de recherche-intervention.

La recherche-intervention ont été exploitées pour contribuer à l'élaboration de l'échelle de mesure de la résistance des acteurs.

## 5.1. Les méthodes d'aide à la compréhension de la résistance au changement

Le gestionnaire a besoin d'évaluer chacune des composantes culturelles propices à la résistance : distance du pouvoir (faible ou élevée), individualisme vs collectivisme, tolérance à l'ambiguïté élevée ou faible. Suite à ces constats, il peut adapter ses stratégies en fonction des différences culturelles, des traditions et des habitudes.

Pour les causes politiques, celles-ci peuvent être adressées par une cartographie détaillée des acteurs (Collerette et Schneider<sup>176</sup>). *De quel côté penche la masse critique dans l'organisation ? Quelle position ont les leaders d'opinion ? La coalition dominante ? Quelle est la position des différents groupes de destinataires ? Sont-ils des supporters actifs, passifs, ambivalents, opposants passifs, actifs ou indifférents ?*

Une telle analyse permet au gestionnaire ou à l'équipe de projet de mieux diriger leurs énergies. *S'agit-il de protéger la situation ? Ou d'obtenir une acceptation graduelle et une certaine tolérance ? Ou d'être vigilant ? Ou de confronter ?*

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites (Brassard<sup>177</sup>). Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées. En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un « *one best way* », qui permet de vaincre inévitablement les résistances.

De telles propositions d'interventions traduisent une conception de la résistance assez réductrice, essentiellement appréhendée comme un dysfonctionnement symptomatique ou un phénomène pathologique et vécu comme une perturbation de l'organisation, (Visinand<sup>178</sup>).

---

<sup>176</sup> COLLERETTE, P. & SCHNEIDER, R. (1996). « *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 325 p.

<sup>177</sup> BRASSARD, A. & BRUNET, J.P. (1994). « *La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances* », dans J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), « *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation* », Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, 31-56 p.

<sup>178</sup> VISINAND, M. (2003). « *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel* », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

### 5.1.1. Les managers en conduite de changement

«*Ce ne sont pas les espèces les plus robustes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux à l'évolution*», Charles Darwin<sup>179</sup>.

La littérature du changement organisationnel met en évidence le rôle central du dirigeant ainsi que celui des autres acteurs organisationnels. Avant de mettre en évidence les rôles de chaque type d'acteurs dans le changement, une clarification au niveau du concept d'acteurs organisationnels s'impose. Pour ce faire, nous reprenons la conception de l'organisation de Crozier & Friedberg<sup>180</sup> qui considèrent l'organisation *comme «une forme repérable où ont lieu des actions collectives»*.

Le concept de l'action collective introduit par les deux auteurs, traduit l'existence de personnes œuvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles et des jeux explicites et implicites. *Le changement est donc avant tout une affaire d'individus. Quel est le rôle des managers dans le changement ?*

Les managers sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les auteurs Wooldridge & Floyd<sup>181</sup> les situent «*à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général*».

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les «*champions du changement*» (Fabi<sup>182</sup>) ou comme des «*intégrateurs clés*» (Van Cauwenbergh et Cool<sup>183</sup>), ou encore comme des «*coordinateurs*» entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation (Floyd & Wooldridge).

---

<sup>179</sup> DARWIN, C. (1836-1844). « *Charles Darwin's Notebooks, Geology, transmutation of species, metaphysical enquiries* », British Museum of Natural History, Cambridge University Press.

<sup>180</sup> CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). « *L'acteur et le système* », Le Seuil, col. Points, Paris.

<sup>181</sup> FLOYD, S.W. et WOOLDRIDGE, B. (1992), « *Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation* », *Academy of Management Executive*, Vol. 6, N° 4, 27-39 p.

<sup>182</sup> FABI, B. Martin, Y. & VALOIS, P. (1999), « *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation* ». Quelques pistes de gestion prometteuses, *Gestion*, vol. 24 n°3, 102-113 p.

<sup>183</sup> VAN CAUWENBERGH, A. & COOL, K. (1982), « *Strategic management in a new framework. Strat* ». *Mgmt. J.*, 245-264 p.

Certains auteurs se sont penchés sur le rôle effectif des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Floyd & Wooldrige expliquent l'importance de ce rôle au niveau de la conception et du développement d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Ces auteurs confèrent alors à ces acteurs une multitude de fonctions telles que : l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, la génération et l'évaluation des différentes options et enfin la prise de décision et sa mise en place. Pour d'autres auteurs, comme Burgelman<sup>184</sup>, le rôle des cadres intermédiaires se situe dans la construction du cadre conceptuel des expérimentations faites par les acteurs de base. Ils peuvent toutefois être écartés de cette tâche par la hiérarchie par peur qu'ils constituent un frein aux initiatives locales (Autissier & Vandangeon<sup>185</sup>). Or, selon ces derniers auteurs, même dans le cas d'« *apprentissage autonome* » venant du bas, les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle important qui correspond à la gestion du désordre que peuvent générer les expérimentations locales et cela en établissant une institutionnalisation du changement.

En d'autres termes, il s'agit pour les acteurs intermédiaires d'établir un ordre global en diffusant d'une manière plus large les expériences et les comportements locaux (Stacey, 1995 ; Quin, 1990 ; Burgelman, 1991) et en standardisant les apprentissages dans toute l'organisation (Autissier & Vandangeon, 2004). Pour Probst<sup>186</sup>, l'ordre est nécessaire aussi bien pour la création de l'ordre futur que pour la survie de l'organisation.

Dans une ligne de pensée similaire, Nonaka<sup>187</sup> considère que c'est grâce à l'ordre que les initiatives et les connaissances locales sont transformées en des connaissances organisationnelles et cela par l'intermédiaire d'une sélection. Cette sélection des connaissances prend appui sur des mécanismes informels pouvant juger si une connaissance peut contribuer à la construction de la nouvelle organisation et être par conséquent sélectionnée (Burgelman). Plus concrètement, les acteurs intermédiaires créent des savoirs organisationnels. Ce qui leur confère le statut d'« *ingénieur de savoir* » ayant pour rôle de médiateur entre « *ce qui est et ce qui devrait être* ».

---

<sup>184</sup> BURGELMAN, R.A. (1983).« *A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 223-244 p.

<sup>185</sup> AUTISSIER, D. & MOUTOT, J.M. (2003).« *Pratiques de la conduite du changement* », Edition Dunod, 252 p.

<sup>186</sup> SOPARNOT, R. (1998). 13 e conférence de l'AIMS, Conférence de l'association internationale de management, « *à quoi correspondent les capacités de changement des organisations* ».

<sup>187</sup> NONAKA, I. (1988), « *Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation*, *MIT Sloan Management Review* », Vol. 29, N°3, 9 -18 p.

Nonaka explique ce statut «*d'ingénieurs de savoir*» par le fait que ces acteurs «*synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers, afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels*».

Cependant, cet auteur ajoute que pour couvrir cette fonction, les managers intermédiaires ont besoin d'un certain appui de la part de la Direction en termes d'infrastructures favorables à l'établissement de groupes de travail avec les acteurs de base. Ces groupes seraient des occasions pour acquérir et développer des connaissances et des compétences nouvelles et accélérer ainsi la diffusion de meilleures pratiques. Par ailleurs, le leader devrait être en mesure de mettre en place un contexte social reposant sur deux éléments ; le cadre social et la confiance. Le cadre social correspond à un ensemble de codes et de symboles qui constituent une valorisation et une sécurisation de l'engagement des acteurs (Wenger & Snyder<sup>188</sup>). La notion de confiance, quant à elle, doit s'établir aussi bien entre le top management et l'encadrement intermédiaire qu'entre ce dernier et les acteurs de base. Outre le rôle d'intégrateur et de coordinateur d'action associés aux acteurs intermédiaires, nous mettons en évidence leur rôle dans la communication du changement. Pour ces acteurs, il s'agit d'un rôle crucial qui dépasse la communication de l'information du haut vers le bas ou du bas vers le haut pour s'étendre à un rôle de «*médiateur communicationnel*» s'insérant ainsi dans un schéma plus complexe.

C'est ce que stipule Giroux<sup>189</sup> qui explique que dans le cadre du changement, outre la communication verticale et réciproque, s'ajoute une communication horizontale qui permet la construction d'une interaction basée sur le dialogue.

---

<sup>188</sup> WENGER E. et SNYDER W. (2000) – « *Les communautés de pratique, le nouvel horizon organisationnel – Le management du savoir en pratique* » – Paris : Les Editions d' Organisation.

<sup>189</sup> GIROUX, N. (1997), « *La Construction Discursive de l'Organisation* », *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, I.A.E de Lille.

Ainsi, les acteurs intermédiaires permettent de faire rencontrer et de confronter les points de vue issus de la hiérarchie et ceux émanant des autres acteurs. Donc, ces acteurs tentent de faire le lien entre les décisions prises par la Direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs de base au quotidien et cela en :

- Provoquant une discussion stratégique permettant de présenter les idées émergentes des acteurs de base. Ce comportement est appelé par différents chercheurs par «*issue selling*» (Eisenhardt<sup>190</sup>),

- Sélectionnant et en filtrant les informations (Bower<sup>191</sup>),

- Choisisant ensuite la manière avec laquelle ils devraient présenter ces données à la Direction en usant des ressources et des routines permettant d'attirer l'attention de cette dernière sur certains points plus que sur d'autres (Dutton & Ashford<sup>192</sup>).

D'une manière générale, la mission des cadres intermédiaires est d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs du bas. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux.

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement. Donc, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs «facilitateurs». Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée (Crozier & Friedberg).

---

<sup>190</sup> EISENHARDT, K.M., (1989), «*Agency theory: an assessment and review* », *Academy of Management Review*, Vol. 14, 57-74 p.

<sup>191</sup> BOWER J.L. (1970), «*Managing the resource allocation process: a study of corporate planning et investment* », Harvard Business School Press, Boston, MA.

<sup>192</sup> DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J (1997), «*Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers*, *Strategic Management Journal*, 18:5, 407-423 p.

Selon Nadler<sup>193</sup>, pour limiter les résistances, la Direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquer les acteurs du bas niveau. Selon cet auteur, il est alors important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue. De même, Nadler préconise la participation des acteurs de base dans le processus de planification du changement afin d'augmenter leur responsabilisation. Aussi, la Direction peut utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, tels que les formations. Ces supports mis à la disposition des acteurs peuvent réduire le phénomène de résistance au changement dès lors qu'ils contribuent à présenter le changement comme moins menaçant. Ainsi, les acteurs peuvent influencer la perception générale du processus du changement vers une vision plus favorable (Lau & Woodman<sup>194</sup>).

Pour autant, la conduite du changement dans l'entreprise s'apparente, pour nombre de managers, à une véritable difficulté dès lors qu'elle exige une réelle conciliation entre deux réalités contradictoires. D'un côté, les managers doivent faire face à une situation de changement permanente exigeant une capacité d'adaptation constante de la part de l'organisation. D'un autre côté, ils sont confrontés parfois à des résistances au changement et à une acceptation limitée de l'évolution. Les dirigeants doivent alors percevoir les problèmes, mettre en place une solution et garantir les conditions optimales de réussite en prenant en compte la dimension humaine et les résistances.

---

<sup>193</sup> NADLER, D. (1994), « *Beyond the Heroic leader* », in *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation* », by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, 217-231 p.

<sup>194</sup> LAU, C. & WOODMAN, R-W. (1995), « *Understanding organizational change: a schematic perspective* », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°2, 537-554 p.

### 5.1.2. La proposition de l'outil de mesure de la résistance des acteurs

Beaucoup de travaux académiques se sont intéressés aux conséquences du changement et à la manière avec laquelle il peut être perçu par les acteurs (Coch & French, 1948; Kotter & Schlesinger, 1983 ; Kanter & al, 1992). En effet, le changement peut être source d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu et d'incertitude pour les individus. D'ailleurs, les auteurs Autissier & Moutot expliquent que le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive». La résistance est même considérée par Maurer (1996) comme la source la moins connue mais la plus déterminante de l'échec du changement. Lawrence (1954), quant lui, assimile la résistance à une douleur qui «*ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécue*».

Il est difficile de mesurer la résistance au changement. Ce concept n'a toujours pas été opérationnalisé. Il n'existe pas à notre connaissance, de mesure fidèle et valide de la résistance. Lorsqu'on essaie de la décrire, on indique ses manifestations, qui sont ni plus ni moins que des manifestations aussi associées à un climat de méfiance<sup>195</sup>. On infère la résistance au changement à partir d'observations et de discussions. Pour le mesurer, c'est souvent par l'intermédiaire d'une tierce partie, qui elle-même, souffre de la situation et n'y est pas neutre. *Peut-on parler de mesure juste et sans biais?*

Dans cette visée, afin d'aider les gestionnaires, nous proposons un modèle de mesure qui permettra à la fois de voir l'interaction entre le changement et les individus et le niveau de résistance afin d'avoir une prévision sur la réussite ou l'échec du projet de changement.

Avant même de faire des préconisations en matière de gestion des résistances il est dans un premier temps très important de la comprendre, l'identifier, la caractériser au moyen d'un modèle pouvant être générique.

---

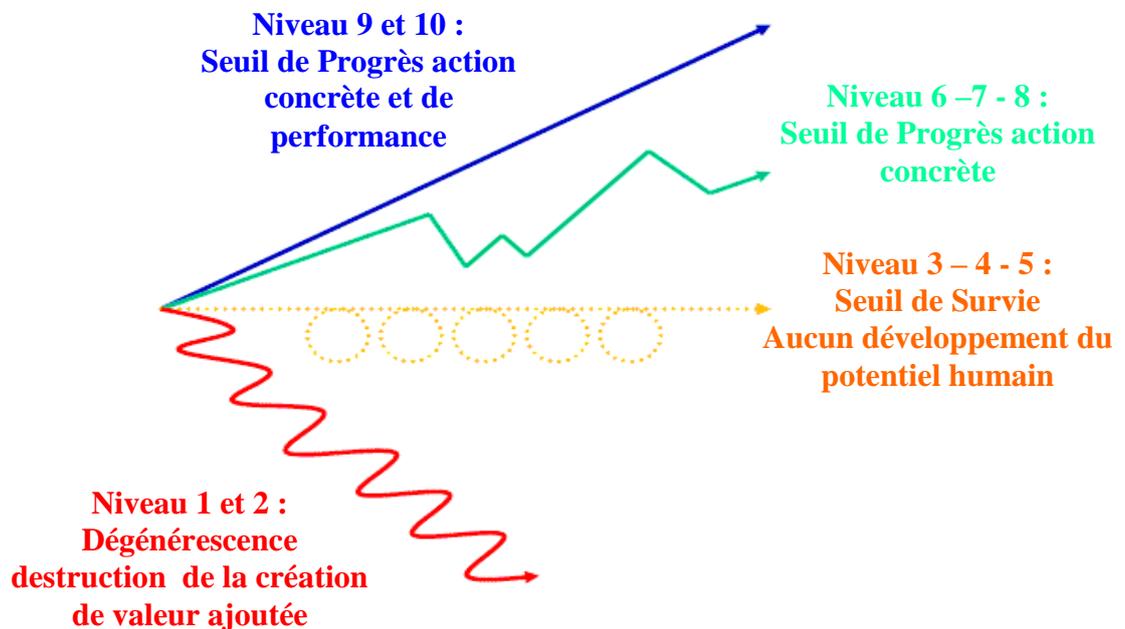
<sup>195</sup> BRUNET, L. & SAVOIE, A. (1999). « *Le climat de travail* », Montréal, les Éditions Logiques, 78 p.

### 5.1.3. Le modèle de mesure de la résistance au changement : la resitométrie

Nous définirons notre moyen de mesure par le terme de « *resitométrie* » dans le reste de notre mémoire. Afin de faciliter la lecture des niveaux de résistance, nous avons classé dans le schéma ci-dessous les quatre niveaux de résistance sur une échelle allant de 1 à 10. En rouge, il s'agit d'une très forte résistance alors qu'en bleu la résistance est dépassée mais néanmoins nécessite des points de surveillance périodiques pour éviter un retour en arrière.

Ce qu'il faut surtout comprendre c'est que plus il y a de la résistance plus il faut agir dans le sens opposées de cette force en appliquant les solutions adéquates. Un exemple concret c'est s'il y a de la résistance des acteurs suite à une mauvaise compréhension d'une application informatique il faudra donc prévoir des séances de formation et d'accompagnement sur le terrain jusqu'à ce que la personne soit à l'aise dans l'utilisation pratique du logiciel. Le but est bien sur de passer du rouge vers le bleu.

Figure 14 Le classement des niveaux de résistance : conséquences en fonction des niveaux observés



## 5.2. L'étude de la résistance au changement

Notre recherche approfondie s'est déroulée auprès d'une organisation du secteur médical touché par de nombreux projets de changement au sein de ses unités de production. La présentation détaillée de ce terrain d'observation scientifique sera faite dans le chapitre suivant. Nous présentons dans les développements suivants, la méthode utilisée.

### 5.2.1. Les études empiriques longitudinales

En sciences de gestion, les études empiriques longitudinales offrent un rapport intense avec le terrain (Charreire-Petit<sup>196</sup>). Elles comportent quelques particularités dont la nature dynamique des contextes qui constitue le cœur même de la démarche. Elles sont particulièrement adaptées pour étudier des processus organisationnels. Elles nécessitent de disposer de temps et permettent de riches et complètes compréhensions des contextes d'investigation et des processus étudiés par le chercheur qui « vit » alors les événements.

Le rapport intime avec la réalité empirique permet le développement de théories testables, significatives et valides (Argyris<sup>197</sup> et Schein<sup>198</sup>). Par essence, les recherches longitudinales abordent la réalité sociale de manière dynamique. La compréhension d'un contexte dans sa dynamique constitue l'axe majeur de différenciation avec d'autres types de recherche et fonde la spécificité des études empiriques longitudinales. La perspective longitudinale est donc particulièrement adaptée pour des projets de recherche et des problématiques qui considèrent d'emblée la réalité sociale de manière dynamique. C'est précisément ce qu'Andrew Pettigrew<sup>199</sup> entend par « *recherche processuelle* ». Aborder ainsi la dynamique de la réalité sociale s'inscrit dans l'esprit de ce que, dès 1966, Berger et Luckman<sup>200</sup> appellent la « *construction sociale de la réalité* ».

---

<sup>196</sup> CHARREIRE-PETIT, S. (2003). « *L'étude empirique longitudinale* », collection Méthodes quantitatives et qualitatives, Editions e-thèque.

<sup>197</sup> ARGYRIS, C. (1960). « *Understanding Organisational Behaviour* ». Homewood, Ill: Dorsey.

<sup>198</sup> SCHEIN, E.H. (1980). « *Organizational Psychology* », 3e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

<sup>199</sup> PETTIGREW, A-M. (1987), « *Context and Action in the Transformation of the Firm* », *Journal of Management Studies*, November, Vol.24, n°6, 649 – 670 p.

<sup>200</sup> Le constructivisme social est un courant de la sociologie contemporaine lancé par Peter L. Berger et Thomas Luckmann dans leur livre *The Social Construction of Reality* (1966). Cette approche, à l'instar de la conception constructiviste développée en épistémologie, envisage la réalité sociale et les phénomènes sociaux comme étant « construits », c'est-à-dire créés, objectivés ou institutionnalisés et, par la suite, transformés en traditions. Le constructivisme social se concentre sur la description des institutions, des actions en s'interrogeant sur la manière dont ils construisent la réalité.

## 5.2.2. La méthode de diagnostic et d'évaluation

Afin d'être le plus complet possible, nous avons réalisé une étude contrastée à deux moments différents et nous avons étudié les résultats présents juste après l'implantation du projet de changement puis nous avons évalué ces résultats pour constater les effets de l'implantation dans la durée à moyen terme. Nous ne développerons, ici, que notre méthode et non le contenu de l'implantation.

La phase de diagnostic nous a permis de constater les dysfonctionnements relatifs à la gestion de la résistance des acteurs dans une première phase, puis elle nous a servi à évaluer ces mêmes dysfonctionnements deux ans plus tard.

## 5.2.3. La phase de diagnostic

L'étude réalisée au cours de la phase de diagnostic est dite qualimétrique dans la mesure où les résultats sont qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Le diagnostic a été mené avec la méthode qui sera développée plus tard. Nous avons tiré les résultats à partir de l'exploitation de différents documents à savoir :

- Les phrases-témoins regroupées en thèmes, sous-thèmes, idées-clés extraites des diagnostics qualitatifs et les grilles de coûts cachés évaluées à partir des diagnostics quantitatifs,
- Les prises de notes des rendez-vous avec les personnes responsables des interventions, d'une part et les responsables hiérarchiques de l'organisation, d'autre part,
- Et l'ensemble des prises de notes exhaustives réalisées lors des prestations sur le terrain telles que les formations aux grilles de mesures ainsi que l'ensemble des documents collectés.

#### 5.2.4. Les résultats qualitatifs

Nous avons utilisé un guide d'entretien que nous avons élaborée comme base des entretiens dits qualitatifs avec l'ensemble des personnes impactés par le changement. Le processus s'est fait de manière horizontalement et verticalement puisque nous avons interrogé la direction et l'encadrement dans un premier temps puis l'ensemble du personnel de base dans un second temps. Les entretiens avec la direction et l'encadrement se sont déroulés de manière individuelle, quant aux salariés, ils ont été rencontrés en groupe de quatre à six personnes maximum.

Il s'agissait d'entretiens semi-directifs dans la mesure où nous avons une grille de lecture pour diriger les entretiens sur le thème de la résistance au changement, les acteurs se sont exprimés de manière libre sur ce thème.

Lors de la phase d'exploitation des entretiens, nous avons procédé à une sélection des dysfonctionnements liés à la résistance face au changement.

Chaque phrase-témoin a été conservée telle quelle puis compilé dans un tableau Excel. A l'aide des formules de recherche verticale on a pu rassembler les phrases-témoins en thème, sous thème et sous-sous-thèmes.

Ces données qualitatives ont permis de nous donner l'ensemble des dysfonctionnements relatifs à la résistance face au changement et de mettre en place l'outil de mesure permettant de caractériser la résistance des acteurs face au changement.

### 5.2.5. Les résultats quantitatifs et financiers

D'autre part, nous avons collecté des éléments à caractère social au sein du projet de changement puis nous avons procédé au calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur charges variables (CHVACV), nous a fourni un indicateur financier sur le coût horaire moyen d'une personne travaillant dans l'organisation.

Enfin, pour compléter l'analyse quantitative et financière, nous avons exploité les notes des entretiens qualitatifs afin de déterminer de manière précise comment sont régulés les dysfonctionnements cités dans les phrases-témoins. Ainsi chaque dysfonctionnement régulé est un coût caché pour l'organisation. La réalisation des entretiens de ces coûts cachés s'est faite uniquement auprès de l'encadrement et l'espace de calcul a été l'unité.

Le calcul des coûts<sup>201</sup> cachés nous a fourni une base indicative des coûts liés à l'absence de ce projet de changement et des problèmes de gestion du personnel sur terrain.

### 5.2.6. L'évaluation des résultats

Après la phase de diagnostic et l'implantation du projet de changement, nous avons réalisé une évaluation globale de nos actions. Nous avons donc pu évaluer :

- Les changements de pratiques de gestion de la résistance,
- Les effets de ces changements sur la performance sociale et économique de l'entreprise,
- Les difficultés rencontrées en phase d'implantation du projet de changement.

---

<sup>201</sup> Les coûts cachés ne sont pas repérés dans les systèmes d'information : budget, compte de résultats, comptabilité générale et analytique, tableau de bord. Ils se caractérisent par leur forte puissance à expliquer la qualité de fonctionnement d'une organisation. La définition des coûts cachés s'étend à la gestion des ressources humaines (GRH) et au management organisationnel au travers d'une analyse sur les « *hidden costs* », à savoir les coûts mal observés, mal enregistrés par les systèmes comptables traditionnels. Coût caché signifie en fait coût performance caché. Pour l'ISEOR, les coûts cachés correspondent à des problèmes organisationnels et humains. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation : dysfonctionnements –régulations–coûts cachés.

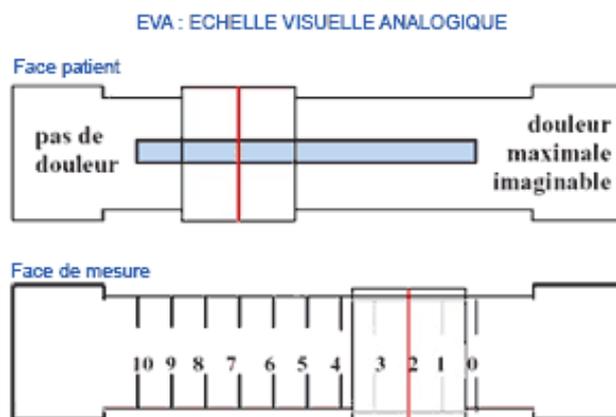
Nous avons, conservé notre démarche qualimétrique. Nous avons donc obtenu des résultats qualitatifs avec des phrases qui expriment des améliorations, des résultats quantitatifs avec l'ensemble des paramètres qui quantifient l'amélioration et l'ensemble des indicateurs de performance intermédiaire, et enfin des résultats financiers en termes d'évaluation financière des effets qui aboutit à la performance finale.

Le premier obstacle rencontré dès le début de l'intervention s'est traduit par une forme d'inertie face au changement de la part des acteurs. Alors que l'obstacle à surmonter au moment même du changement a été le découragement des acteurs face au changement.

Une évaluation a été réalisée pour le projet de changement en tenant compte des trois phases du projet de changement à savoir, la phase initiale, la mise en place du changement c'est-à-dire le pendant projet et la phase après changement.

Nous avons créé une grille de mesure de la résistance au changement, pour cela nous nous sommes inspirées de l'échelle de la douleur très répandue en médecine pour mesurer la douleur d'une personne ne pouvant pas s'exprimer (cf. figure 15 ci-dessous). Il s'agit d'une échelle analogique de 0 à 10 sachant que le 0 est une douleur d'intensité faible et 10 douleurs d'intensité importante.

Figure 15 EVA : échelle visuelle analogique de la douleur <sup>202</sup>



<sup>202</sup> Echelle unidimensionnelle d'auto-évaluation de l'intensité de la douleur, à utiliser en première intention auprès des patients communicants, à partir de 5 ans et ne mesure que l'intensité. C'est la plus utilisée et la plus fiable. Elle se présente sous forme d'une ligne droite de 100 mm. A l'une des extrémités est indiqué : absence de douleur, à l'autre : douleur insupportable. Le patient place une marque entre ces 2 extrémités en fonction de l'intensité de sa douleur à un temps donné. En pratique, il s'agit d'une petite réglette en plastique munie, sur une face d'un curseur mobilisé par le patient, sur l'autre de graduations millimétrées lues par le soignant. Elle a été mise au point pour la cotation de la douleur par Huskisson en 1974.

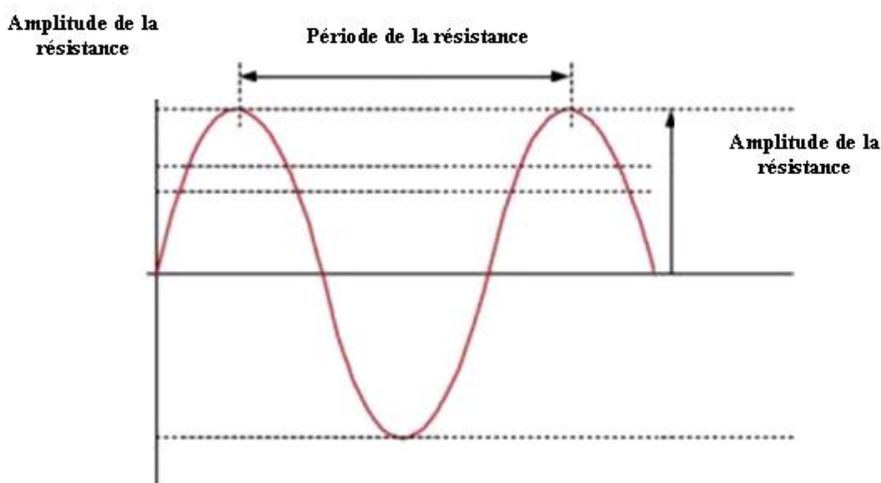
Avec les recherches effectuées auprès de notre terrain d'observation scientifique nous avons pu élaborer une première échelle de mesure de la résistance des acteurs allant de 0 à 10.

Dans un premier temps nous avons cherché à savoir quels pouvaient être les facteurs à l'origine de la résistance des acteurs et parmi ceux-là ceux que l'on pouvait mesurer car certains facteurs comme par exemple, l'âge, l'ancienneté ou la catégorie socioprofessionnelle permette de montrer une résistance fort ou faible mais il s'agit d'indicateurs sur lesquelles nous ne pouvons intervenir pour diminuer les comportements de résistances.

En partant des facteurs que l'on peut évaluer nous avons constitué une échelle numérogique allant de 0 à 10 ici nous mesurons l'intensité<sup>203</sup> c'est-à-dire la force de cette résistance. Ensuite nous essayons de voir l'amplitude entre les différentes intensités c'est-à-dire l'écart entre les valeurs maximales et minimales.

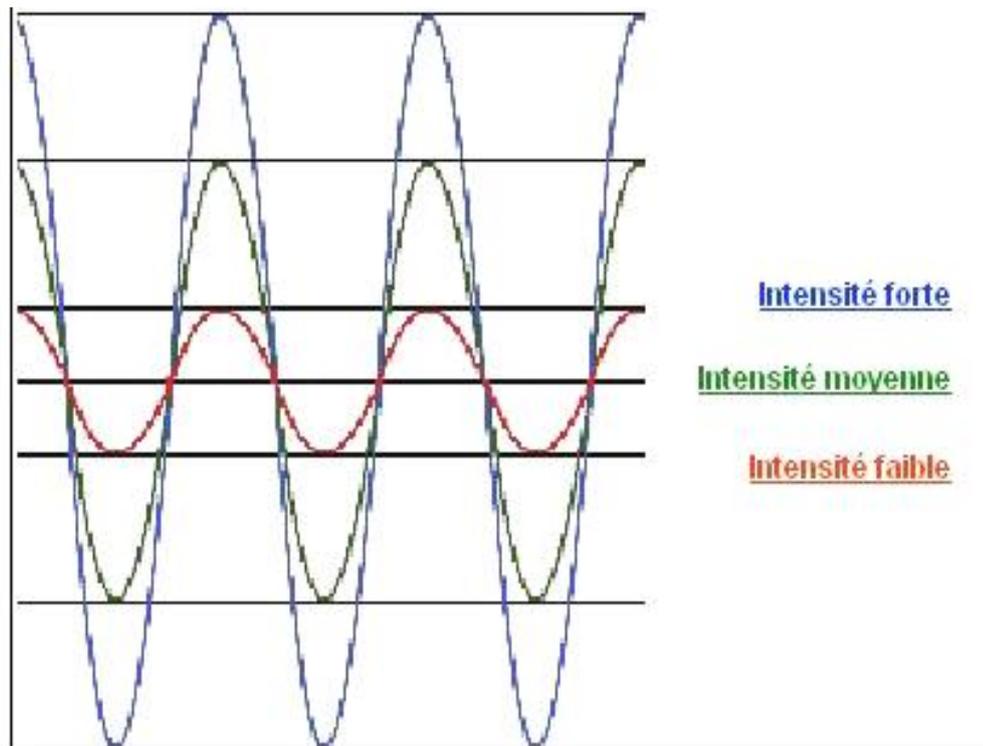
Grâce à cette échelle nous pouvons également avoir une visibilité sur la fréquence des résistances observées sur une période donnée.

Figure 16 Amplitude de la résistance au changement



<sup>203</sup> L'intensité correspond à la force de la résistance observée à un instant donné, l'amplitude c'est l'écart entre la résistance maximale et la résistance minimale sur une période donnée.

Figure 17 Intensité de la résistance au changement



Nous avons ensuite consolidé cette échelle de mesure en partant des éléments récoltés sur terrain auprès des acteurs du changement. Une fois finalisé on a testé cette échelle de mesure sur un autre projet de changement qui pouvait engendrer de la résistance auprès des destinataires du changement.

Toutes cette recherche, couplée aux interventions réalisées sur le terrain d'observation scientifique, nous a permis également de proposer un modèle de mesure de la résistance des acteurs face au changement.

Nous venons de présenter, au cours de ce chapitre, notre démarche méthodologique de recherche. Le chapitre suivant expose le terrain d'observation scientifique sur lesquels nous avons travaillé et utiliser notre méthodologie.

### 5.3. Le terrain d'observation scientifique

Nous présentons, dans ce chapitre, le terrain d'observation scientifique qui nous a permis de tester nos hypothèses. Cela s'est fait tout au long de nos recherches, en alternance avec des recherches de laboratoire.

L'objectif était de tester auprès de l'organisation dite « *vivante* » notre hypothèse selon laquelle la mesure de la résistance des acteurs dans les projets de changement permettrait de mettre en place de manière efficace et efficiente une meilleure gestion des acteurs du changement. Dans cette optique, nous présentons le terrain ainsi que leur relation avec le concept de la gestion des résistances face au changement.

Nous utilisons une méthode qualimétrique. Cette approche dite qualimétrique consiste à traiter des informations obtenues lors des recherches scientifiques qui sont d'ordre qualitatif, comme les mots-clés, par exemple, et d'ordre quantitatif, comme les nombres-clés et les traitements mathématiques (Savall et Zardet<sup>204</sup>).

La forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié et d'explicitier clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite.

Quant à la forme quantitative, elle apporte des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité et facilitant les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié.

Ainsi, nous avons procédé à une exploitation des mots-clés relatifs aux thèmes de la résistance des acteurs, comme par exemple les mots « réticence » ou « refus », ainsi qu'à une utilisation des données quantitatives en termes d'euros, comme cela est le cas pour les réductions potentielles de coûts cachés en matière de non implication des personnes pour le projet de changement.

---

<sup>204</sup> SAVALL, H. & ZARDET, V. (2004). « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe* », préface de Boje D. (USA), Economica.

Notre terrain principal nous a servi de base à une étude longitudinale par cas contrastes :

- Un projet d'informatisation des envois en contrôles,
- Un projet de mise en place des auto-inspections au sein des laboratoires.

Ces de projets de changement ont permis de construire la grille de mesure. Cette dernière nous a servi lors de l'implémentation du changement. Nous notons un point intéressant à étudier au regard des deux chantiers c'est qu'ils ne sont pas concernés par la même intensité de changement, dans la mesure où le nombre de personnes impacté par le changement n'est pas le même et les moyens mis à dispositions ne sont pas à l'identiques sur ces deux chantiers de changement.

### 5.3.1. L'étude de cas : une industrie dans le secteur médical

Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur au sein d'une industrie médicale. Pour nous familiariser avec notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés dans un premier temps, sur l'analyse de documents internes et externes ainsi que sur l'interview de l'ensemble de l'équipe appartenant au service soit 12 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures. Etant donné le caractère essentiellement qualitologique des changements opérés au sein des laboratoires de contrôles qualité, l'équipe dirigeante est réellement apparue comme des informants-clés.

Suite à cette première phase exploratoire, nous nous sommes focalisés sur l'étude d'un projet de changement particulier, baptisé « Qualimed » mis en œuvre au sein des laboratoires d'analyses.

Nous avons confrontés plusieurs documents à savoir les procédures internes, les comptes rendus de réunions, les différents documents d'enregistrements qualité, le manuel des bonnes pratiques de laboratoires, les normes et référentiels utilisés, les informations publiés dans le réseau interne obtenus lors des observations et interviews menés auprès des acteurs organisationnels issus de différents niveaux hiérarchiques.

Ces informations nous ont permis par la suite d'analyser les mécanismes de résistance au changement observés aux différents niveaux de l'organisation. Le projet de changement a débuté en juin 2008 et nous l'avons suivi en temps réel, par une présence sur le terrain à raison de trois jours par semaine en moyenne pendant un an.

La connotation négative qu'évoque la résistance au changement chez les personnes interrogées n'a pas facilité l'étude. C'est pourquoi la présence sur le terrain, les interviews formelles et informelles, les pauses cafés ont été autant de sources d'informations nous permettant de mieux appréhender cette réalité organisationnelle souvent cachée.

### 5.3.1.1. Le contexte de notre terrain d'observation : le secteur médical

L'entreprise dans la quelle nous intervenons est une industrie du secteur médical, de production, de contrôles, de recherche et de développement de médicaments à usage humain, situé en périphérie de Lyon. L'industrie compte 2000 collaborateurs, dont 20% en Recherche et développement, 70% en production.

Durant plus de 30 ans, l'entreprise fonctionnait dans un environnement plus ou moins stable, qui l'a protégé de tous changements fondamentaux dans son organisation interne. Au milieu des années 90, l'explosion des innovations technologiques, l'ouverture du marché à la concurrence marquent le début d'une transformation. Pour accompagner cette transformation profonde, un pôle de support projet qualité spécialisé en gestion des projets (GPC) est créé.

Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés avec beaucoup d'attention, afin d'améliorer les processus existants ou d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Ce pôle a pour mission de coordonner les différents programmes de réengineering durant près de sept ans. Ce changement constitue, pour tous les acteurs impliqués dans le processus, une véritable révolution à tous les niveaux de l'organisation. De plus, ce projet a des incidences majeures sur l'ensemble des acteurs organisationnels impliqués dans le processus.

Conscient de l'évolution que constitue ce changement, l'équipe met en place une large communication pour l'ensemble du personnel afin de les familiariser au nouveau système. Cette communication est faite par la présence d'un accompagnement par les managers.

Dans ce contexte de transformation, d'autres projets sont initiés et la mise en œuvre de deux projets de changement constitue notre objet d'étude. Pour cela nous allons prendre en considération le changement introduit au sein des laboratoires d'analyse baptisé la « QualiLab ». L'idée d'un tel projet est d'installer au sein des laboratoires un système d'auto contrôle périodiques afin de recenser les dysfonctionnements terrain pour pouvoir les diagnostiquer dans un premier temps.

Ces dysfonctionnements peuvent être par exemple des problèmes de formation-communication-sensibilisation, des défauts d'équipement et de matériels, des erreurs d'exécutions, la non connaissance des nouvelles règles de gestion, la non application des procédures en place etc. Dans un deuxième temps à partir de ces dysfonctionnements l'idée est de trouver des points d'améliorations et de mettre en place des actions corrective ou préventives afin de relever ces écarts pour atteindre un fonctionnement idéal.

La volonté d'installer ces autos contrôles périodiques présente un double intérêt. Le premier intérêt de ce nouveau système est d'améliorer en interne l'organisation et d'éviter la récurrence des dysfonctionnements comme par exemple celles liées à l'augmentation des erreurs d'exécutions. Dans ce cas de figure ces autos contrôles périodiques deviennent de véritables outils d'améliorations internes.

Le deuxième intérêt est de mieux préparer les audits internes ou externes qui sont réalisés régulièrement dans le département des laboratoires d'analyse. Les autos contrôles sont planifiées régulièrement en se basant sur la même méthodologie qu'audit interne ou externe classique. Par ce nouveau système il sera désormais possible de réaliser un diagnostic préliminaire pour identifier des dysfonctionnements et de remédier à ceux-ci avant que cela face l'objet d'une quelconque observation par les auditeurs internes ou externe (cf. annexe 1 : Extrait de la check liste « Auto contrôle périodique »).

### 5.3.1.2. La démarche suivie

Nous avons opté pour une étude de cas unique (Yin<sup>205</sup>). Elle se justifie par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes. L'accès à un terrain très favorable nous a permis d'interroger des acteurs de terrain concernés par le projet de changement tout au long du processus étudié.

La population concernée par le projet de changement sur le terrain est constituée de 3 équipes soit un total de 40 personnes. La localisation sur laquelle l'équipe fonctionne a constitué notre critère pour déterminer l'échantillon étudié.

Nous avons réalisé un suivi des 40 individus de terrain répartis dans les 3 équipes sélectionnées, afin d'évaluer les réactions des destinataires du nouveau système et les attributs du changement pris en compte par ceux-ci.

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les données collectées sur chacun des équipes étudiées. Nous avons réalisé un suivi des 40 personnes de terrain répartis dans les 3 équipes sélectionnées, afin d'évaluer leur évolution par rapport au changement généré par le nouveau système. Pour ce faire nous avons procédé en 4 temps :

Un mois avant le changement (T0), nous avons remis lors des réunions de service un questionnaire (cf. annexe 10 : Questionnaire d'entretien pour les acteurs impliqués dans le projet de changement) reprenant des questions nous permettant de comprendre le sentiment général des individus afin de voir leur position (opposant, acceptant, passifs), par rapport au nouveau changement.

---

<sup>205</sup> YIN, R. K. (1989). « *Case study research: Design and methods* », (Rev. Ed.) , Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Le mois suivant c'est-à-dire au moment de la mise en place du changement (T1), nous avons à nouveau remis cette même enquête en laissant cette fois-ci la possibilité d'émettre de manière ouverte leurs ressentis. Etant donné la difficulté de rencontrer les acteurs du changement (manque de disponibilité de leur part, réunions reportées...), nous avons également privilégié une prise de contact par mail ou par téléphone.

A quatre mois (T4) et à neuf mois (T9) nous avons remis un questionnaire vierge aux mêmes personnes afin d'avoir une base de comparaison commune. Cette démarche nous a permis de réaliser une analyse longitudinale comparée des 3 groupes<sup>206</sup>. Par la suite les données que nous avons recueillies nous ont permis de construire des matrices de classement.

Puis nous avons ordonné les données issues de ces entretiens étudiés selon leur niveau d'acceptation ou leur niveau de résistance au changement. Lors de cette phase nous avons recensé les facteurs générateurs de résistance au changement. Certains facteurs ont été exclus car des actions ne pouvaient pas être portées (exemple de facteurs exclus : sexe de l'employé, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté ; exemple de facteurs inclus : degré de connaissance du changement, niveau d'adhésion, degré de motivation).

Pour construire l'échelle de mesure nous avons recours à un questionnaire comptant 10 items:

- 2 items de résistance très forte (*ex: Je ne suis pas d'accord avec ce changement*)
- 2 items de résistance forte (*ex: De toute façon je ne suis pas concerné par ce changement et je ne m'implique pas, j'ai d'autres priorités*)
- 3 items de résistance modérée (*ex: On va le faire pour faire plaisir à la direction*)
- 3 items de résistance faible (*ex : J'ai encouragé les autres à mettre à jour les procédures*)

---

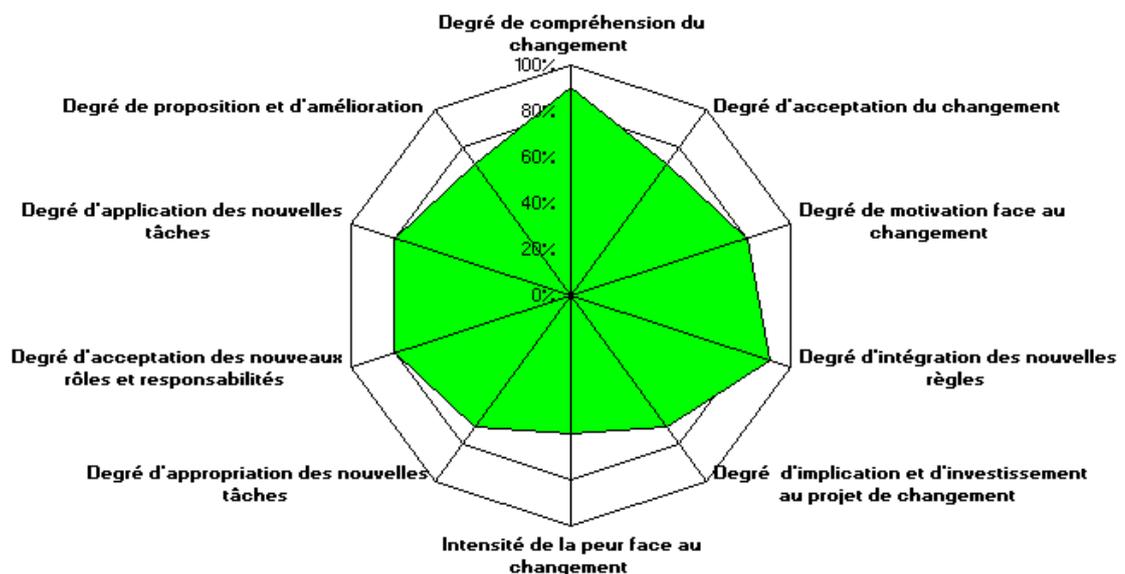
<sup>206</sup> Dans leur ouvrage « *Discovery of Grounded Theory* », GLASER et STAUSS (1967) incitent à développer les études comparées, afin de détecter les formes de structures sociales auxquelles peut s'appliquer une théorie et faire émerger les conditions dans lesquelles ce résultat peut apparaître. Ce dispositif de recherche est considéré par plusieurs auteurs comme GLASER, STRAUSS, MILES et HUBERMAN comme une démarche qualitative efficace pour induire des schémas théoriques plausibles.

Ces items nous ont permis de dégager par la suite les facteurs que nous pouvions mesurer.

Figure 18 Matrice des niveaux de résistance

Matrice de mesure des niveaux de résistance												
		Résistance très forte		Résistance forte			Résistance modérée		Résistance faible			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Degré de compréhension du changement									9		90%
2	Degré d'acceptation du changement							7				70%
3	Degré de motivation face au changement								8			80%
4	Degré d'intégration des nouvelles règles									9		90%
5	Degré d'implication et d'investissement au projet de changement							7				70%
6	Intensité de la peur face au changement						6					60%
7	Degré d'appropriation des nouvelles tâches							7				70%
8	Degré d'acceptation des nouveaux rôles et responsabilités								8			80%
9	Degré d'application des nouvelles tâches								8			80%
10	Degré de proposition et d'amélioration							7				70%
										Moyenne	76%	
		Résistance très forte		Résistance forte			Résistance modérée		Résistance faible			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Niveau de résistance globale</b>												
A	Quel est le niveau global de résistance de l'individu											76%
B	Quel est le niveau global de résistance du groupe											60%
<b>Commentaires :</b>												
<b>Taux résistance individuel</b>												<b>76%</b>
<b>Taux résistance collectif</b>												<b>60%</b>

### Matrice des niveaux de résistance des acteurs



Aussi, à chaque phase du projet de changement nous avons calculé les couts de performance cachée (cf. annexe 23 : Extrait du calcul des couts de performance cachée de la résistance au changement) que nous avons ensuite combinée avec l'échelle de mesure de la résistance des acteurs que nous avons conçus (cf. annexe 19 : Echelle de mesure de la résistance au changement). Nous nous sommes basé sur la récurrence des thèmes cités par les agents d'exécution, comme avantages ou inconvénients du nouveau système. Nous avons ordonné les données issues des entretiens étudiés selon leur niveau acceptation ou de refus du changement.

Les signes +++ dans les cellules de la matrice ci-dessous correspondent à des équipes pour lesquelles le changement est considéré comme accepté par ses membres, le signe ---+ à des équipes où les membres sont mitigés et le signe --- à des équipes pour lesquelles les membres résistent au changement.

Figure 19 Matrice des niveaux de résistance observée

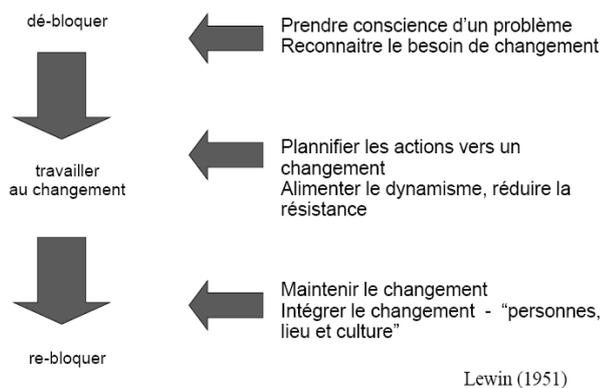
<p><b>RESISTANCE FORTE</b> - - + <b>(3 – 4)</b> <b>Effet de blocage</b> <b>Comportement opposant</b> <i>Nécessité d'une communication Explicative</i></p>	<p><b>RESISTANCE MODEREE</b> - + + <b>(5 – 6 – 7)</b> <b>Effet neutre</b> <b>Comportement actif</b> <i>Nécessité d'une communication sécurisante</i></p>
<p><b>RESISTANCE TRES FORTE</b> - - - <b>(1 – 2)</b> <b>Effet destructeur</b> <b>Comportement passif</b> <i>Nécessité d'une communication mobilisatrice</i></p>	<p><b>RESISATANCE FAIBLE</b> ++++ <b>(8 – 9 – 10)</b> <b>Effet de levier</b> <b>Comportement proactif</b> <i>Nécessité d'une communication gratifiante</i></p>

Nous avons établi cette matrice sur une base des scores d'adhésion obtenus par chaque individu au sein des 3 équipes. Afin d'améliorer la validité de cette mesure, nous avons croisé cette évaluation des répondants avec l'opinion de leur supérieur hiérarchique direct. Nous avons fourni un questionnaire d'auto-évaluation (cf. annexe 10 : Questionnaire d'entretien pour les acteurs impliqués dans le projet de changement) à l'ensemble des individus c'est-à-dire pour essayer de situer leur degré de résistance sur une échelle allant de 1 à 10 (cf. annexe 19 : Echelle de mesure de la résistance au changement).

L'auto-évaluation par les individus eux-mêmes impliqué dans le projet de changement s'est avérée comme une méthode satisfaisante de mesure de leur niveau d'adhésion au changement. L'argument en faveur de l'auto-évaluation repose sur le fait que les personnes interrogées sont les mieux à même d'évaluer leur degré d'adhésion au changement, étant donné la dimension psychologique du phénomène. Bien sûr, le biais inhérent à cette méthode repose sur la possibilité, pour le répondant, de décrire son attitude de façon plus positive que la réalité en accord avec l'attitude socialement attendue par le groupe ou l'organisation.

L'examen détaillé de ces auto-évaluations a été couplé aux autres sources d'information mobilisées (entretiens informels, documents internes, interviews), qui ont permis de dégager des tendances dominantes dans les réactions au changement au sein des équipes. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de traiter nos données par équipe (cf. annexe 17 : Degré d'acceptation du changement en phase initiale). Les trois périodes étudiées s'inscrivent dans la lignée des travaux de Lewin (1951) qui proposent une décomposition des processus de changement en trois phases : la décristallisation, la transition et la recristallisation.

Figure 20 Le processus du changement selon Lewin



Nous avons construit notre matrice chronologique autour de ces trois grandes phases :

- Une première phase correspondant à la période avant le projet de changement (données collectées en T0 du changement),
- Une seconde phase correspondant à la phase de mise en œuvre du projet (données collectées en T4),
- Une troisième phase correspondant à plus d'un an d'adoption du nouveau système (données recueillies en T9).

D'ailleurs c'est autour de ces trois grandes phases que nous avons élaboré notre matrice de classement des niveaux de résistance des acteurs. Parallèlement à l'élaboration de notre échelle de mesure des comportements de résistances nous avons également utilisé un autre type d'évaluation par le calcul des coûts cachés<sup>207</sup>.

Cette méthode est venue consolider notre outil de mesure de la résistance des acteurs face au changement. Il en résulte que nous observons le même type d'évolution du niveau de résistance sur les deux outils c'est-à-dire le bilan du calcul des coûts cachés et sur notre échelle de mesure que nous appellerons le « *Resistomètre* ». (cf. annexe 23 : Extrait du calcul des coûts de performance cachée de la résistance au changement).

### 5.3.2. Le choix du terrain d'observation

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'étudier une industrie médicale, parce qu'elle a connu depuis plusieurs années des changements organisationnels majeurs, rapides et profonds.

Cette industrie médicale a une activité de production, de recherche et de développement de médicaments qui répondent aux enjeux majeurs de la santé d'aujourd'hui et de demain. Au-delà de son cœur de métier, le groupe accompagne dans leurs actions les professionnels de santé, les acteurs sociaux et économiques dans les régions de France, les patients.

---

<sup>207</sup> SAVALL, H. et ZARDET, V. (1995). « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Economica.

A cause du coût d'administration des médicaments, de systèmes de santé insuffisants et parfois de conflits, beaucoup de personnes vivant dans les pays les plus pauvres du monde n'ont pas accès aux soins. La société fournit des médicaments là où ils sont le plus nécessaires, grâce à des partenariats avec un grand nombre d'organismes internationaux, parmi lesquels l'Organisation mondiale de la Santé, l'UNICEF<sup>208</sup> et la Croix-Rouge.

### 5.3.2.1. Les activités du groupe

Avec un portefeuille de près de 100 médicaments, le groupe met à disposition des professionnels de santé et de leurs patients une offre thérapeutique diversifiée : médicaments innovants, classiques, d'automédication, génériques.

Dans chacun de ses domaines d'expertise, il s'attache à aborder la maladie « *dans toutes ses dimensions* » : recherche et développement de traitements toujours mieux adaptés, traitements, mais aussi actions d'accompagnement pour les professionnels de santé, les patients et le grand public.

L'objectif de la société à travers ces initiatives est de diminuer les comportements à risque pour prévenir ces maladies, et d'apporter un soutien aux personnes malades et à leur entourage.

Par ailleurs, il s'agit d'un secteur médical soumis aux contraintes réglementaires et engagé dans l'amélioration de son organisation par les démarches qualités, encore un domaine qui s'approche de notre domaine de spécialisation.

La principale activité de la société est de protéger et d'améliorer la santé humaine dans le monde en proposant des médicaments innovants, répondant aux plus hauts standards de qualité, pour le traitement des maladies, et de jouer un rôle actif auprès des acteurs de la santé publique. La production d'un médicament est complexe et nécessite des contrôles très stricts à chaque étape du processus. La production d'un médicament peut prendre jusqu'à 20 mois.

---

<sup>208</sup> Association Humanitaire pour la survie et la protection des enfants du monde.

Pour la société en question, répondre à la demande mondiale, tout en se conformant à des contrôles réglementaires et de qualité très stricts, devient un défi permanent. La stratégie de production est gérée au niveau mondial et mise en œuvre localement, ce qui permet de répondre aux besoins de santé publique en garantissant un approvisionnement fiable.

Le défi de l'anticipation y est présent fortement. La production de médicaments requiert une capacité d'anticipation. Les cycles de production sont longs et les capacités de production à un instant donné sont définies et non extensibles d'autant plus que la mise en œuvre d'une nouvelle unité de production demande entre 4 et 6 ans.

Au-delà de l'anticipation de la demande, il est indispensable de pouvoir répondre aux besoins de la santé publique (besoins ponctuels, épidémies et bioterrorisme). Ainsi, la société constitue chaque fois que possible et pertinent, des stocks de sécurité pour le cas où de grandes quantités de médicaments seraient requises dans un délai très court. Pour répondre à cette demande en croissance constante, la société investie chaque année 8 % des bénéfices en capacité de production.

Une présence internationale lui permet de relever cet incroyable défi en termes de production et de répondre aux besoins de santé publique en faisant face aux imprévus tels que les flambées épidémiques.

Le site est aussi une référence en matière de qualité. Pour cette raison, ils ont développé une forte culture de la qualité et veillent à ce qu'elle soit une préoccupation constante pour tous les collaborateurs. Par exemple, un système complet de gestion de la chaîne du froid permet aux médicaments d'être conservés à la bonne température lors des livraisons. Ceci est essentiel pour préserver l'efficacité des médicaments, de la production à l'administration. Pour atteindre un tel niveau de qualité, la compagnie s'est appuyée sur la mise en place de mesures très spécifiques : bonnes pratiques de gestion industrielles et commerciales, principes de management et mesures des performances. Pour satisfaire toujours au mieux les clients et répondre aux exigences réglementaires, tout en s'assurant que l'entreprise demeure extrêmement compétitive, les équipes qualité travaillent en étroite collaboration avec les responsables des différentes unités de production. Ensemble, ils définissent des politiques et chartes de qualité et garantissent que les processus sont conformes aux bonnes pratiques de fabrication.

Voici quelques données importantes relatives à notre terrain de recherche :

Une présence à l'échelle mondiale :

- Siège : Lyon, France
- Chiffre d'affaires : 5000 millions d'euros en 2010
- 6 000 collaborateurs dans le monde
- Plus de 25 % de l'effectif dédié à la qualité
- 3 sites de production dans le monde entier.

Investissement en recherche et capacité de production :

- Plus de 1 milliard de médicaments produits par an
- Plus de 1 million d'euros investis chaque mois en Recherche & Développement
- Près de 1 milliard d'euros investis au cours des 5 dernières années dans les capacités de production

### 5.3.2.2. La présentation du service qualité

La société s'engage à mettre à disposition, partout dans le monde, des médicaments efficaces et sûrs, développés, fabriqués et distribués dans le respect des exigences réglementaires et de ses valeurs.

Les objectifs du groupe est d'améliorer la rapidité et le niveau de ces contributions dans le domaine de la santé en intégrant la qualité à toutes les activités et en s'assurant que ces objectifs ainsi que la culture d'amélioration constante sont partagés par tous les collaborateurs.

C'est dans ce contexte que le département Qualité élaborent les Directives Qualité, fournissent le support et dispensent la formation pour la mise en œuvre des principes fondamentaux du management de la qualité.

### 5.3.2.3. L'intervention réalisée au sein de cette société

Notre terrain d'observation est un laboratoire de contrôle d'analyse qui connaît deux projets de changement. Le premier projet de changement concerne la mise en place d'un système d'auto contrôles périodique et le deuxième l'informatisation des envoies en contrôle à la réception des échantillons.

Ces deux projets ont pour but d'optimiser l'organisation en place et de remédier le plutôt possible aux dysfonctionnements. Ainsi en détectant et en corrigeant au plus vite un écart par rapport aux référentiels le cout de la non qualité soit moins importante et une rationalisation du travail sera constaté.

En qui est de l'informatisation des envois en contrôle celui-ci aura pour conséquence une rationalisation du traitement des demandes, une mise à disposition des résultats de contrôles au plus vite et un confort du travail.

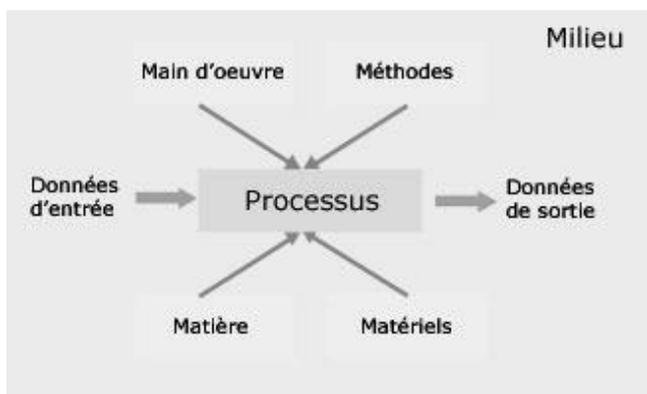
Notre recherche va donc se focaliser sur ces deux projets de changement afin de mettre en place une échelle de mesure de la résistance des acteurs face aux changements imposés. Nous sommes donc à la fois acteur et observateur du changement. En partant de ce que nous allons observé nous pourrons donc voir quels facteurs qui sont générateurs de résistances et pour chacun de ces facteurs nous allons proposer une mesure pour évaluer le niveau de résistance observée.

Cette étude nous permettra de prédire ainsi le niveau de résistance actuelle mais également d'avoir une prévision de la tendance qui sera observée dans le futur.

L'industrie médicale dans laquelle nous intervenons est soumise à des normes réglementaires et des normes qualité afin de répondre du plus près aux exigences réglementaires et aux exigences des clients. Les laboratoires d'analyse présentent une activité importante puisque tous les produits sont contrôlés dans ce service afin de réaliser les contrôlés dont les résultats sont déterminants pour l'enchainement des processus de fabrication et pour la libération finale des médicaments fabriqués. Régulièrement, un organisme de la santé vient vérifier la conformité des activités par rapports aux exigences de la santé mondiale. Cette inspection doit bien préparée en amont.

C'est dans le cadre d'une meilleure préparation des inspections par les autorités de la santé que le projet « QualiLab » a été initié au sein des laboratoires d'analyses de contrôles. Ce projet consiste en réalité à réaliser des autos contrôles périodiques en interne dans les laboratoires avant l'inspection formelle. Ceci a pour but d'améliorer en interne les dysfonctionnements du quotidien d'une part et afin de bien réussir l'inspection ou l'audit interne ou externe sans observation majeures (cf. annexe 5 : Extrait de la procédure d'auto contrôles périodiques). Par définition un audit qualité interne est selon la norme ISO 9001 version 2000 un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la Qualité satisfont aux dispositions préétablies (exemples de référentiels : Bonnes Pratiques de Fabrication, Bonnes Pratiques de Laboratoire, Bonnes Pratiques Cliniques, législation, réglementation, dossiers d'AMM<sup>209</sup>, procédures, modes opératoires, ...), si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs. Suite aux audits et inspections un certain nombre d'écarts sont identifiées, les actions correctives sont proposées et suivies. Ces audits et inspections sont pilotés par le département Qualité (cf. annexe 4 : Suivi et pilotage d'auto contrôles périodiques). Quant aux autos contrôles périodiques il s'agit de la même définition qu'audit interne mais ces audits sont pilotés par le responsable du département ou du service et sont souvent focalisés sur un thème plus précis que les audits internes. L'objectif des autos contrôles périodiques est de vérifier que les moyens nécessaires à l'obtention de la qualité sont disponibles et utilisés au mieux. Ce type d'audit passe en revue les "5M".

Figure 21 Présentation des 5M<sup>210</sup>



<sup>209</sup> AMM : Autorisation de mise sur le marché.

<sup>210</sup> Outil développé par Kaoru Ishikawa utilisé dans la gestion de la qualité. Ce diagramme représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet. Il peut être utilisé comme outil de modération d'un brainstorming et comme outil de visualisation synthétique et de communication des causes identifiées. Il peut être utilisé dans le cadre de recherche de cause d'un problème existant ou d'identification et gestion des risques lors de la mise en place d'un projet

La méthode 5M, autrement appelée diagramme de cause à effet ou diagramme d'Ishikawa, est une méthode grâce à laquelle on représente de façon claire les causes produisant un effet en les classant en 5 familles : les 5M. Cela permet par exemple, de résoudre un problème en agissant sur ses origines. Les premiers diagrammes causes-effets ont été développés par le professeur Kaoru Ishikawa en 1943. Ce type de diagramme est de ce fait également appelé diagramme d'Ishikawa, ou diagramme en arrêtes de poisson en raison de sa forme.

Pour tenter de diminuer ou d'anéantir un problème de qualité, il faut connaître toutes les causes possibles. Puis en cherchant leur poids relatif, on peut déterminer sur quelle cause agir en priorité. Les familles de causes peuvent se définir autour des 5M :

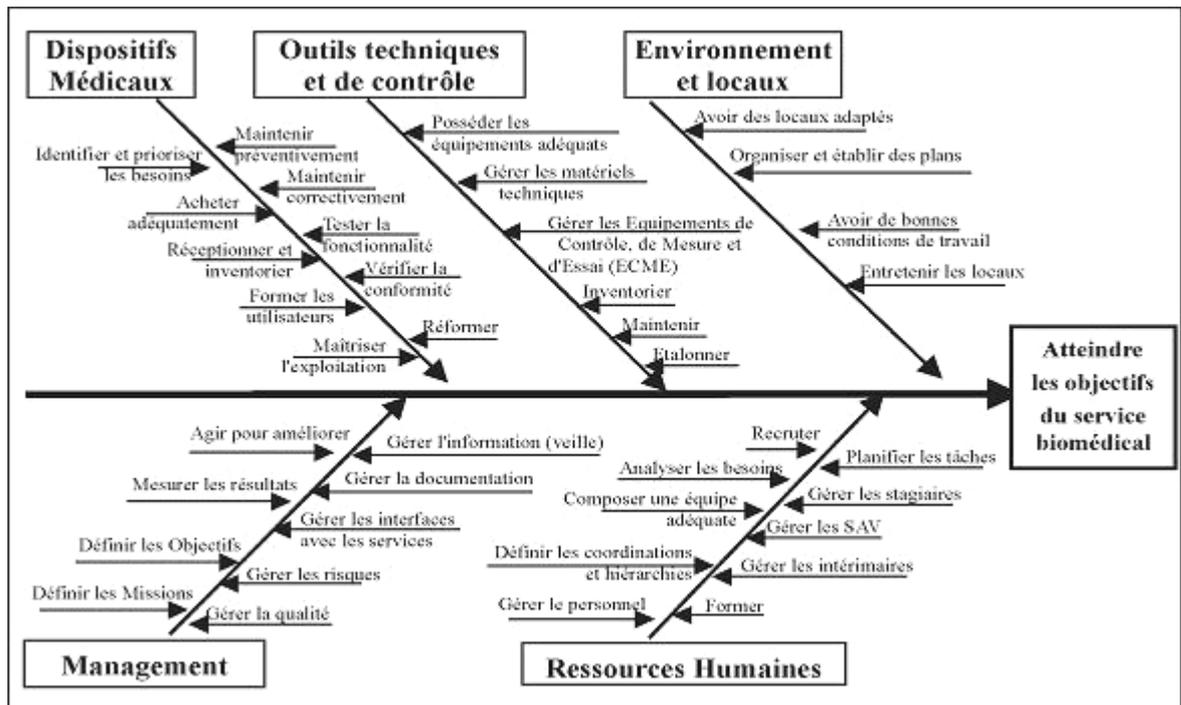
- Main d'œuvre - Personnel : organigrammes, documents de formation, connaissance des procédures, vêtements de travail,
- Milieu - Locaux: plans, ventilation, température, pression, disposition, nettoyage,
- Matériel/Machine : procédure d'utilisation, état de propreté, entretien, Qualification/Métrieologie,
- Méthodes - Document : gestion de la documentation,
- Matière - Produit à tester (étiquetage, conservation des matières premières, des produits répartis, des réactifs.

Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique simple qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles : l'arborescence remonte des effets vers les causes. Le diagramme est utilisé pour :

- Comprendre un phénomène, un processus : par exemple les étapes de recherche de panne sur un équipement, en fonction des symptômes,
- Analyser un défaut : remonter aux causes probables puis identifier la cause certaine,
- Identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée, afin de trouver des solutions,
- Il peut être utilisé comme support de communication, de formation,
- Il peut être vu comme une base de connaissance.

Le diagramme causes - effets n'apporte pas directement de solutions, il permet néanmoins de bien poser les questions.

Figure 22 Exemple de diagramme d'Ishikawa



#### 5.3.2.4. Les objectifs et les enjeux des autos contrôles périodiques

Ces autos contrôles ont pour objectif de :

- Vérifier la conformité de production et de contrôle Qualité d'un produit,
- S'assurer de la conformité d'un appareil à travers les qualifications,
- Inspecter l'adéquation entre la documentation de fabrication vis-à-vis du dossier de fabrication,
- Vérifier la conformité de réalisation d'un procédé de fabrication ou de Contrôle Qualité vis-à-vis de la documentation interne.

Le principal objectif étant d'effectuer le relevé et suivi des observations formulées par les auditeurs internes et externes et par les autorités lors d'inspections. Les référentiels utilisés peuvent être tous les documents servant de support à l'audit (exemples : Cahier des Charges, procédure, documents opératoires...).

### 5.3.2.5. Le déroulement des autos contrôles périodiques

Les autos contrôles sont réalisées par un personnel formé. Par exemple un technicien de laboratoire de chaque gamme est nommé Correspondant Qualité (CQ). Ces autos contrôles sont à la charge de ces personnes. Un minimum de deux autos contrôles par an sur des thèmes différents doit être réalisé pour les laboratoires.

Chaque correspondant qualité établit et fournit en début d'année un planning de réalisation qu'il transmettra à l'assurance qualité. Les participants sont :

- Auto contrôleur : responsable du service ou personne ayant suivi la formation aux autos contrôles périodiques,
- Auto contrôlés : personne impliquée directement par l'auto-contrôle,
- Autres participants : personnes désignées par le responsable du service.

L'auto contrôle périodique est orienté terrain ou documentation. Les différents thèmes abordés peuvent être choisis parmi les thèmes suivants :

- La documentation qualité (vérification des jeux de procédures par rapport à la liste des documents à jour),
- Le dossier de présentation, les cahiers de laboratoires,
- Les éléments d'essai et de référence, les spécimens,
- Les réactifs, milieux, tampons et le consommable (conservations, étiquetage, fiche de préparation, péremption...),
- La gestion du laboratoire, bâtiment (registre de paramètre de zone..., nettoyage de la zone, des enceintes climatiques, des hottes et des bains marie...),
- Le matériel (contrôle, métrologie, fiche de vie, fiche d'identification...).

L'auto contrôleur compare ce qui est fait, écrit à ce qui doit être fait, écrit, conformément au(x) référentiel(s), les écarts entre le(s) référentiel(s) et l'existant sont notés au fur et à mesure. Des check-lists d'aide à la conduite des autos contrôles peuvent être réalisées à partir des check list d'audit interne du service assurance qualité pour les laboratoires.

A l'issue de autos contrôles un rapport est rédigé. Les informations suivantes doivent être renseignées :

- Un titre mentionnant le nom du laboratoire/bâtiment et le thème abordé,
- La localisation et la section, la date , l'heure, la localisation,
- Les participants, le rédacteur et les personnes en copie,
- Les référentiels utilisés, les différents écarts identifiés lors de la vérification, les actions correctives à entreprendre, la criticité des actions, le responsable de l'action et le délai d'action. A noter que toute personne désignée responsable d'action doit être informée afin de valider l'écart (contenu et délai).

Ce rapport est ensuite diffusé à la personne contrôlée, aux responsables hiérarchiques, et à l'assurance qualité qui le trace dans un fichier informatique. (cf. annexe 4 : Résultats de l'auto contrôle périodique).

De plus, l'auto contrôleur a la responsabilité d'effectuer le suivi des actions. Ce suivi doit être renseigné sur les fiches d'enregistrements internes et l'état de l'écart peut être de type en attente (action non débutée), en cours (action débutée mais non terminée), terminé (écart résolu) ou clôturé (écart qui ne peut être résolu, aucune action corrective ne peut être mise en place). Pour une meilleure traçabilité l'archivage du rapport rédigé par l'auto contrôleur et celui des rapports originaux est réalisé après saisie du dernier suivi.

Le programme des autos contrôles périodiques est établi en concertation avec les responsables de service. Le responsable du département ou du service a la charge de la mise en place de son programme annuel ou trimestriel d'auto contrôle. Une copie de celui-ci est archivée au département Assurance Qualité.

Les sujets inspectés doivent être ciblés sur la vérification des pratiques et de l'application des procédures (les actions doivent en majorité pouvoir être réglées rapidement par les utilisateurs eux-mêmes). Sur le programme doivent figurer des informations telles que la date, l'heure (prévisionnelles car ces données sont modifiables en fonction de l'activité), la localisation de la zone, le référentiel utilisé, la liste des participants (mentionnant particulièrement l'auditeur principal et l'audité).

L'auto contrôle est préparé par une recherche documentaire liée à l'objet et la préparation d'une check list. Elle est orientée terrain ou organisation. Selon l'objet de l'auto contrôle cela peut-être :

- Un examen de la documentation : c'est-à-dire les procédures, organigrammes, instructions techniques, modes opératoires, méthodes, et tout autre document relevant du domaine audité,
- Un examen des pratiques : visite des locaux, observation des activités et des situations dans les domaines concernés,
- Un examen des enregistrements : données brutes, suivis de formations, dossiers de lot, relevés divers, ...
- L'auto contrôle est faite dans un climat de bonne communication (objectivité, transparence, méthode),
- L'auditeur compare ce qui est fait, écrit à ce qui doit être fait, écrit, conformément aux référentiels,
- Les écarts entre les référentiels et l'existant sont notés au fur et à mesure.

Des check-lists d'aide à la conduite des auto-inspections existent (cf. annexe 1 : Extrait de la check liste « Auto contrôle périodique »). Le rapport est synthétique et donne la liste des personnes participant, les écarts (données objectives et précises), les actions correctives, la date de réalisation et le responsable du suivi de l'action. A noter que toute personne désignée responsable d'action doit être informée afin de valider l'écart (contenu et délai).

Ces auto-contrôles sont saisis et suivies dans une application informatique par l'Assurance Qualité. La diffusion est faite aux personnes participant ainsi qu'aux personnes impliquées dans le suivi à l'assurance Qualité du secteur (cf. annexe 2: Guide d'auto contrôles périodiques). L'audit a la responsabilité de déterminer et de lancer toute action corrective nécessaire pour corriger une non-conformité ou pour éliminer la cause d'une non-conformité. Si nécessaire, le suivi ou la réalisation des actions correctives est vérifié par un audit de suivi.

Dans cette première partie, nous avons donc présenté notre champ d'observation, notre méthodologie ainsi que les concepts théoriques et pratiques de la résistance au changement dans les projets de transformations que connaissent les entreprises d'aujourd'hui.

Nous avons abouti à une proposition d'une échelle de mesure de la résistance des acteurs face au changement qui a été élaborée à partir de l'exploitation de la littérature et des résultats des interventions auprès de notre terrain d'observation scientifique.

Nous allons présenter dans la partie qui suit, les résultats concrets de nos recherches menées sur les deux projets de changement de la société dans laquelle nous sommes intervenues : le projet « QualiLab » pour la mise en place des autos contrôles périodiques dans les laboratoires d'analyse et le projet « Qualix » portant sur l'informatisation des envoies en contrôles.

Cela nous permettra de répondre à notre problématique initiale : *une mesure de la résistance des acteurs face au changement est-elle possible ? Et dans quelle mesure l'outil que l'on propose peut contribuer à aider le gestionnaire à gérer ces comportements de résistances, les prévenir, les analyser et surtout les diminuer ?*

C'est en effet, au moyen d'un outil de mesure que nous appelons « *le resitométrie* ». Il s'agit d'analyser les résultats obtenus et de mesurer les conséquences en termes d'efficacité et d'efficience<sup>211</sup> sur la performance des entités étudiées.

---

<sup>211</sup> Atteinte des objectifs fixés sous contrainte de ressources. Ainsi, l'efficience se mesure par la relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en œuvre par les coûts économiques, ergonomiques et psychosociologiques. Nous mesurons alors les moyens engagés pour arriver au résultat. Être efficace, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit donc pour être efficace de faire les choses de la bonne façon.

## **CHAPITRE 6 : LA PROPOSITION D'UN MODELE DE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT**

---

Le management du changement s'adresse à tous les aspects humains qui pourraient empêcher le succès d'un projet. Les managers de projet ont observé les résistances qui peuvent apparaître lors d'un changement. La peur de l'inconnu a tendance à créer de nombreuses émotions et oppositions.

Or le changement est souvent bénéfique lorsqu'il est planifié. Qu'il s'agisse de s'adapter à de nouvelles exigences, de changer les manières de travailler, de procéder différemment. Tout cela demande d'évaluer les comportements humains au travers des outils et indicateurs car une mesure stimule l'action. C'est tout l'objet du management du changement.

## 6.1. L'importance de la mesure des comportements humains

On ne mesure pas pour contrôler mais pour mieux piloter les projets de changement. Dans la logique de nos entreprises encore porteuses du poids taylorien, nous associons trop facilement les termes « *mesure* » et « *indicateurs* » avec « *contrôle* ».

A l'origine de l'entreprise taylorienne<sup>212</sup>, le mot d'ordre était "on ne peut pas être bon dans tous les domaines, il faut donc être spécialiste". On trouvait (et on trouve encore) ainsi les spécialistes de l'encadrement, les spécialistes de l'exécution et les spécialistes de la mesure pour garantir le fonctionnement global selon un mode prédéterminé. Les trois rôles principaux étant définis par les formules suivantes : « *"je commande, tu travailles, il mesure et tu seras sanctionné/gratifié selon les résultats"* ».

Dans un contexte stable, le raisonnement n'est pas réellement critiquable. Lorsque nous travaillions à flux poussé avec très peu de perturbations, nous pouvions axer la gestion sur la planification et les procédures. Dans ce cas, la performance pouvait être estimée en termes exclusivement productiviste et financier. L'objectif demeurant : l'augmentation de la production et la diminution des coûts.

Aujourd'hui, bien que le contexte ne soit plus le même, de nombreuses entreprises ne modifient pas leurs habitudes pour autant et persistent toujours (si ce n'est dans le propos, cela reste vrai dans les faits) dans l'application du schéma classique : planification, contrôle, sanction.

Il est aujourd'hui parfaitement avéré que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité. Il faut passer d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori à une logique dynamique et réactive : mesure, action, réaction d'où l'intérêt de bien piloter les actions. Avec l'entreprise "réactive", le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs responsables.

---

<sup>212</sup> Le taylorisme est une méthode de travail qui tire son nom de son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Apparue vers 1880, elle préconise l'organisation scientifique du travail au moyen d'une analyse détaillée des modes et techniques de production (gestes, rythmes, cadences, etc.) visant à établir « the one best way », c'est-à-dire la meilleure façon de produire (définition, délimitation et séquençage des tâches), de rémunérer (passage du salaire à la tâche au salaire horaire), et finalement d'obtenir des conditions propres à fournir le rendement maximum.

Le tableau de bord n'est pas un instrument de motivation mais un instrument de progrès. Utiliser le tableau de bord et les indicateurs comme objets de motivation est un travers assez courant dans les entreprises. Trop souvent, on présente aux utilisateurs, des indicateurs de performances beaucoup trop générales et fortes éloignés de leurs préoccupations et de leurs moyens d'action. Les tableaux de bord ainsi construits sont purement et simplement inutiles. Si le gestionnaire ne dispose pas du levier de commande pour agir, l'indicateur ne sert à rien.

Il est aussi de tradition de définir les objectifs à atteindre comme autant d'obstacles à franchir. L'indicateur servant alors de mesure officielle de la performance personnelle. Cette dérive particulièrement courante mérite toute notre attention. Elle se place tout à fait dans la continuité de l'utilisation archaïque du tableau de bord dont nous parlions ci-dessus.

Il ne faut pas considérer un objectif comme la barre de saut d'un perchiste placée toujours plus haut par la direction. Il ne faut pas non plus considérer l'indicateur comme un compteur de points acquis. Ce n'est pas ainsi que seront résolus les problèmes de motivation. Un indicateur doit rester un outil d'aide à la décision. Il permet de s'assurer que les actions engagées s'inscrivent bien dans la voie de progrès choisie. C'est ainsi que se définit la performance.

### 6.1.1. Le besoin des gestionnaires en matière de mesure de la performance

Les gestionnaires devant conduire des projets de changement ont besoin d'utiliser une méthodologie précise, opérationnelle, orientée vers des résultats visibles et mesurables.

Son savoir faire doit se baser sur la méthodologie de mesure face aux comportements de réticences afin de garantir qu'un projet quel qu'il soit n'échoue pas à cause de facteurs humains. Ceci doit couvrir tous les aspects d'accompagnement avant mise en place du projet, durant la mise en place de celui-ci et après sa mise en place. Grâce à sa prévision des comportements il pourra alors adopter des solutions d'accompagnement du changement.

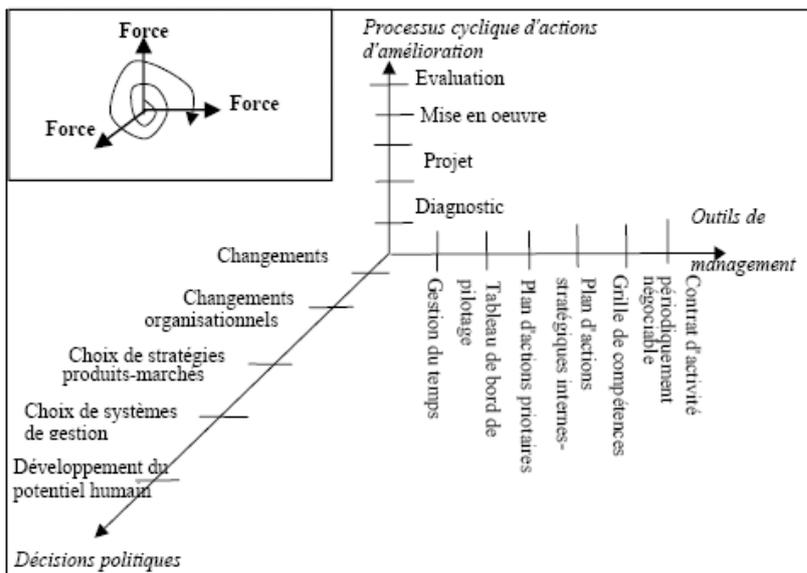
## 6.1.2. Le processus et la démarche d'intervention déployée

Nous nous inspirons du processus utilisé en trois axes et avec une démarche qui recourt à l'action combinée de deux variables horizontale et verticale cette démarche est appelée processus « Horivert » (Savall et Zardet<sup>213</sup>).

### 6.1.2.1. Les trois forces de la dynamique du changement

Schématiquement, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une part d'un processus en trois axes et d'autre part d'un processus cyclique. Dans le schéma ci-dessous, les trois axes sont placés de façon à former un trièdre et la spirale représente le processus cyclique.

Figure 23 Les trois forces de la dynamique du changement



© ISEOR

Les trois axes du processus du management de la résistance au changement sont les décisions et les comportements politiques, le processus de changement et les outils de management.

<sup>213</sup> SAVALL, H., ZARDET, V. (1995). « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Economica, 223-252 p.

### 6.1.2.2. L'axe processus

L'axe processus commence par un diagnostic (effet-miroir des dysfonctionnements, calcul des coûts cachés et avis d'expert sur les non-dits et les causes racines des dysfonctionnements).

Ce diagnostic permet aux acteurs de prendre conscience de l'impact des variables sociales sur la performance. La phase de projet organise une démarche semi-participative de l'ensemble des acteurs concernés à la recherche de solutions de prévention des dysfonctionnements. Ce projet fait l'objet d'une décision de mise en œuvre sur la base de balances économiques<sup>214</sup>, où les coûts d'investissement matériel et immatériel des solutions sont mis en regard des performances économiques attendues, notamment en termes de réduction des coûts cachés.

Après mise en œuvre, le projet fait l'objet d'une évaluation socio-économique des résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers, permettant de vérifier le bien fondé des actions d'amélioration et de discerner les nouveaux progrès à accomplir.

Dans le cas des conditions de vie et de santé au travail, ce processus stimule la mise en place d'actions préventives, par opposition aux actions de régulation au jour le jour des dysfonctionnements.

### 6.1.2.3. L'axe des outils

L'axe des outils de management centrés sur la contractualisation de la performance globale durable L'amélioration de la performance globale est obtenu par un management contractuel, évalué et piloté régulièrement. Il comprend notamment. un jeu de contrats d'amélioration de performances économiques et sociales, négociés semestriellement à toutes les interfaces de l'organisation entre les différents niveaux de responsabilité, depuis la direction générale jusqu'au personnel de base et transversalement entre les différents secteurs d'activité de l'organisation, tout au long de la chaîne clients – fournisseurs internes et externes.

---

<sup>214</sup> Outil qui permet de chiffrer l'intérêt financier d'un projet ou d'une action, c'est à-dire un calcul prévisionnel des performances visibles et des réductions de coûts cachés attendues par la mise en œuvre d'actions d'amélioration. L'évaluation est qualitative, quantitative et financière selon le degré de précision des informations.

Deux outils permettent principalement d'assurer concrètement cette contractualisation de la performance en améliorant la compatibilité entre conditions de vie au travail et hors du travail. Le plan d'actions prioritaires (PAP), tranche semestrielle du plan d'actions stratégiques internes - externes (PASINTEX) ajustée aux événements importants qui ont modifié la conjoncture dans l'environnement externe (clients, fournisseurs, concurrents, institutions) et internes (personnels : dirigeants, cadres, techniciens, employés, ouvriers ; et actionnaires) (cf. annexe 7 : Plan d'Action Prioritaire - PAP).

Il convient de noter que la préparation du PASINTEX a notamment pour but de mieux prendre en compte les stratégies des acteurs internes, en particulier en fonction de leurs objectifs dans la vie hors du travail (cf. annexe 8 : Plan d'Action Interne Externe - PASINTEX).

Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN), à durée semestrielle, négocié entre chaque membre de l'entreprise et son supérieur hiérarchique direct. Il précise les objectifs individuels et collectifs, les moyens associés, les indicateurs d'évaluation et le complément de rémunération lié à ce contrat. L'ensemble des CAPN constitue une architecture puissante de systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles stimulantes (SIOFHIS) décentralisés et synchronisés.

L'évaluation contradictoire et contractuelle des objectifs individuels et collectifs, des moyens effectivement mis en œuvre, des indicateurs de résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers et du complément de rémunération est réalisée chaque semestre par un dialogue en tête-à-tête entre chaque personne et son responsable hiérarchique direct.

#### 6.1.2.4. L'axe des décisions politiques

L'axe des décisions politiques consiste à expliciter les choix politiques et stratégiques. Dans les expérimentations socio-économiques, cela consiste le plus souvent à opter pour une ambition mesurée de création de valeur ajoutée par une dépense d'énergie des acteurs centrée sur le développement du savoir-faire individuel et collectif afin de répondre aux attentes cachées de la clientèle actuelle et potentielle.

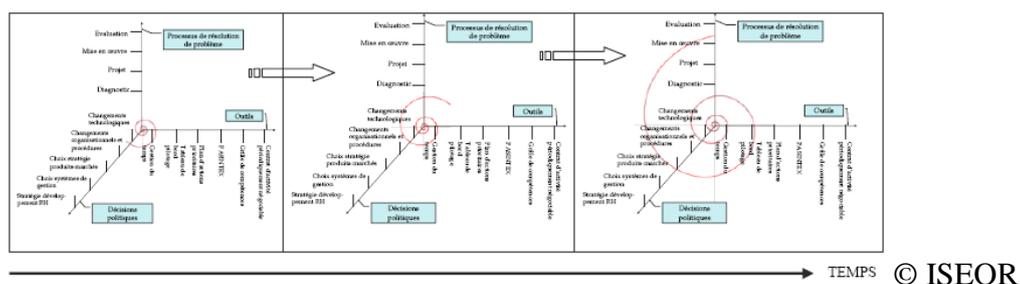
L'axe politique sert à créer l'énergie suffisante par un discours politique et des comportements actifs. Cet axe implique une réflexion stratégique de la direction de l'organisation sur tout ce qui concerne les changements technologiques, les changements organisationnels et les procédures, sur la relation produits-marchés, sur le choix du système de gestion et sur la stratégie du développement du potentiel humain. Une fois que ces lignes directrices sont déterminées, il appartient à la direction de les suivre et d'impliquer chacun des acteurs de l'organisation dans leur réalisation et leur mise en application. C'est pour cela que les deux autres axes sont absolument nécessaires. L'axe politique de la démarche de changement est transversal dans la mesure où il se trouve en filigrane derrière chaque décision et chaque mise en œuvre.

Les décisions politiques de l'organisation évoluent en cours de processus d'intervention. L'entreprise peut recourir à une forme de décentralisation synchronisée. Celle-ci consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation (Savall et Zardet).

### 6.1.2.5. Le processus cyclique

Chaque axe est une force pour l'organisation et un levier du changement. Les synergies produites par des actions simultanées sur les trois axes engendrent plus d'effets notamment si l'organisation veut atteindre un certain niveau d'efficacité et d'efficience. Ce n'est pas une application segmentielle des axes du changement les uns après les autres, mais il s'agit d'actionner les trois simultanément sur différents moments.

Figure 24 Le processus cyclique



### 6.1.3. La démarche d'intervention HORIVERT (Horizontale et Verticale)

Il s'agit d'appliquer une méthode d'intervention qui a un impact en profondeur dans l'entreprise mais qui est également intégrée de manière progressive. Elle doit, en effet, être supportable pour les acteurs pour qui le changement est parfois difficile. « *L'intervention en entreprise débute par deux actions simultanées l'une sur l'équipe de direction : action horizontale et l'autre sur une ou deux unités : action verticale.* » (Savall et Zardet).

#### 6.1.3.1. Les grands principes

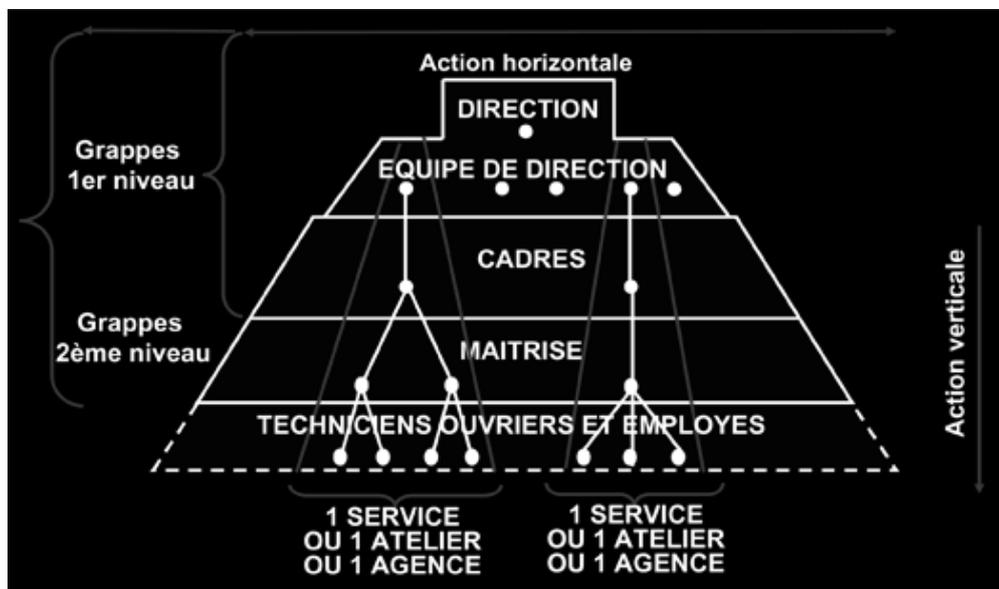
C'est une méthode progressive car elle se réalise sur plusieurs années. Elle est structurée dans la mesure où elle est composée de plusieurs phases ordonnancées, qu'elle suit un rythme d'intervention rigoureux mais souple pour palier le risque de déperdition d'énergie stimulatrice de changement et qu'elle respecte une certaine composition dans les dispositifs de participation des acteurs.

La participation des acteurs suit deux principes ; tout d'abord l'ensemble des acteurs doit être impliqué, ensuite chacun des acteurs doit être impliqué dans un ordre et des dispositifs soigneusement étudiés.

### 6.1.3.2. L'architecture de l'intervention

Les groupes sont constitués sous forme de "grappes" qui suivent l'architecture réelle des équipes d'encadrement, chaque groupe comprenant un cadre ou dirigeant et ses collaborateurs directs.

Figure 25 La démarche HORIVERT



© ISEOR

### 6.1.3.3. La double action globalisante

Le démarrage de l'intervention porte sur deux actions simultanées : une action horizontale, de soutien méthodologique impliquant l'équipe de direction et l'encadrement et une action verticale, dans au moins deux unités de base (service, agence, atelier), qui implique des personnels dits d'exécution (ouvriers, employés) et les équipes d'encadrement de ces unités.

Cette double action horizontale et verticale permet d'assurer une meilleure articulation de l'intervention socio-économique à la stratégie de l'entreprise, et de résoudre des dysfonctionnements opérationnels stratégiques et des dysfonctionnements opérationnels, souvent interconnectés.

L'intervention socio-économique est adaptée aux rythmes biologiques de l'activité propre à chaque entreprise ou organisation. Ces rythmes doivent être suffisamment modulés pour imprimer une impulsion efficace à l'action, mais compatible avec les pulsations de vie et d'activité de l'entreprise. Ainsi, ses membres peuvent assumer aussi bien l'activité normale de leur métier que les travaux de mise en place des actions d'amélioration et des nouvelles pratiques de management.

L'intervention est entièrement tournée vers la stratégie de l'organisation en tant que méthode et processus de mise en œuvre stratégique à destination de l'intégralité de l'organisation. Cela permet d'impliquer dès le début de l'intervention la direction dans des décisions importantes concernant la structure et l'organisation de l'intervention.

Deux actions permettent de faire vivre la stratégie lors de l'intervention. La première consiste à former l'ensemble des cadres au management stratégique, ce qui permet de les impliquer plus fortement. La seconde est l'information diffusée dans l'entreprise sur l'intervention elle-même, obligeant ainsi les dirigeants à conserver leurs lignes directrices concernant la stratégie annoncée.

Ces deux actions ont pour effet de responsabiliser l'encadrement qui doit, dès lors, prendre en charge les actions d'innovation, notamment lors de la phase de projet ou dans l'animation de formations aux outils de management auprès du personnel.

## 6.2. La mesure des résistances : contribution à la compréhension du facteur humain

Nous retenons que pour mettre en place un outil de mesure permettant de caractériser la résistance au changement, il ne suffit pas, pour l'organisation de le dire ou de la médiatiser. Elle doit prouver par des actions concrètes que cet outil est indispensable à la gestion des projets de changement.

C'est pourquoi, mettre en place une telle échelle de mesure nécessite pour l'organisation de changer de vision.

Nous montrerons les avantages et les inconvénients de la mesure de la résistance au changement. Cette phase se réalise en deux temps. Dans un premier temps, l'organisation exprime une demande qui se concrétise par un besoin ; il s'agit de la phase de négociation. Puis, dans un second temps, l'organisation réfléchit à la proposition que nous dénommons phase de réflexion.

Nous décrivons, dans cette partie, la première phase de notre modèle de mesure de la gestion des résistances qui consiste à décrire l'outil de mesure et son utilisation dans l'organisation avant de l'implanter et de le diffuser.

### 6.2.1. La phase de négociation

L'organisation, pour des raisons diverses, telles que des difficultés de réorganisation ou une trop forte croissance, perçoit la nécessité d'agir pour améliorer l'organisation interne, si elle veut rester efficace et efficiente dans un contexte de transformation. Elle formule alors une demande qui doit être retraduite de manière à être plus lisible car, la plupart du temps, elle exprime le besoin de changement.

La plupart du temps, une entreprise sait qu'elle doit s'adapter à son environnement sans toutefois savoir comment. Elle peut alors faire appel à une aide extérieure et exprime sa demande.

## 6.2.2. L'expression des besoins des entreprises en management des résistances

En 2008, la volonté des dirigeants était de favoriser une meilleure gestion des projets de changement auprès des salariés. Selon les dirigeants, leur objectif principal était d'assurer une meilleure transition du changement lié à une transformation de l'organisation.

Cette demande concernait deux domaines de l'entreprise et notamment la politique de gestion des hommes et des processus. Suite à ces demandes, nous avons proposé une approche innovante<sup>215</sup> de mise en place d'un management plus stratégique.

C'est ainsi que nous avons proposé et construit trois sortes de produits : des produits objectifs, des produits méthodes et des produits prestations dans un document appelé les Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP). Ce dispositif s'explique par le fait qu'une entreprise souhaite atteindre un objectif, par le biais de méthodes qui soient fiables, testées et appliquées avec compétence et des prestations (cf. annexe 9 : Contrat d'objectif, Balance Socio-économique, POMP).

Figure 26 POMP (Produits, Objectifs, Méthodes, Prestations)

OBJECTIFS	METHODES	PRESTATIONS
Mettre en place le projet qualité tour au sein des laboratoires de contrôles pour permettre une meilleure préparation avant les inspections mensuelles des services et éviter d'avoir des remarques lors des inspections sur des points qui peuvent être corrigé en aval.	<p>Méthode <u>PDCA</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des points à vérifier selon les SM à l'intérieur des laboratoires de contrôles, des chambres froides et des aires de réception des matières premières et utilités</li> <li>- Identifier les points critiques qui nécessitent des améliorations et la mise en place des CAPA (Actions correctives – Actions préventives)</li> <li>- Rédiger les check listes d'audit interne</li> <li>- Amélioration de la gestion interne par la prise de conscience des points nécessitant une amélioration et d'un plan d'action suite à audit interne</li> <li>- Fixation des indicateurs de résultats et de performance sur les points qui doivent être maintenus</li> </ul>	<p><math>2h^*2p^*20€ + 2h^*1p^*10€ + 1h^*1p^*40€ = 140€</math></p> <p><math>35h^*1p^*10€ + 3h^*1p^*20€ = 390€</math></p> <p><math>2h^*1p^*20€ = 40€</math></p> <p><math>10h^*1p^*10 + 10h^*2p^*20€ + 1h^*2p^*40€ = 480€</math></p> <p><math>5h^*1p^*10€ + 1h^*1p^*20€ + 2h^*1p^*40€ = 150€</math></p>
<b>COÛTS TOTAL DU PROJET</b> Il s'agit du total des coûts pour les prestations fournies		➔ 21 979 €
<b>GAIN DU PROJET (PRODUITS) :</b> Diminution des surcharges de fonctionnement et d'investissement, autofinancement de la création de potentiel, amélioration de l'utilisation des procédures, amélioration de la communication- coordination- concertation, réduction de temps etc.		➔ 22 000 €

©ISEOR

<sup>215</sup> Actions de changement agissant concomitamment sur les structures d'une organisation et les comportements de son personnel et faisant jouer des « ressorts » peu sollicités dans les actions classiques. On peut en mesurer les résultats par les indicateurs du tableau de bord de pilotage.

### 6.2.3. La phase de réflexion

Suite à ces propositions, le personnel encadrant le projet de changement est entré dans une phase de réflexion, prenant en compte les ressources disponibles en termes de potentiel humain et de ressources financières, pour atteindre les objectifs généraux recherchés. Le but est de fixer les moyens tout en conservant un certain niveau de performance.

L'organisation en question doit changer fréquemment. Or, qui dit changement dit résistance au changement.

Le responsable, quel que soit la taille de ses équipes et son niveau hiérarchique, doit apprendre à traiter ce phénomène frustrant, dont dépend le succès du projet de transformation. Pour cela, le gestionnaire du projet doit au préalable :

- Comprendre les phénomènes qui font de la résistance au changement un phénomène complexe,
- Montrer que cette résistance est, paradoxalement, une bonne nouvelle : elle dévoile, en négatif, ce qui motive l'organisation. Ce signal, bien utilisé, permet d'accélérer le changement, et d'en réduire massivement la difficulté et le coût,
- Disposer des techniques de gestion et des outils qui lui sont utiles dans la gestion pratique.

## 6.2.4. La formalisation de l'intervention

Aux vues de ces éléments sur la résistance au changement, nous comprenons l'importance de présenter aux dirigeants une estimation des résultats attendus de la mise en place de la mesure des résistances. Il s'agit notamment de diminuer les coûts cachés, d'augmenter la rentabilité, d'améliorer la cohésion, ainsi que les relations avec les parties prenantes.

Une fois que sont levées les appréhensions de changement, le dirigeant peut alors procéder à la signature de la convention de recherche-intervention. La signature de la convention acte le début de l'intervention, c'est pourquoi, le contenu de l'intervention est très détaillé en ce qui concerne les objectifs à atteindre, le dispositif opératoire et le planning de l'intervention (cf. annexe 9 : Contrat d'objectif, Balance Socio-économique, POMP).

### 6.2.4.1. La convention de mise en place du changement

La convention de mise en place du changement et de l'outil de mesure de la résistance a été signée en juin 2008 par l'entreprise.

La convention signée par l'organisme s'articule autour des axes suivants : l'implantation d'un processus d'intervention synchronisant et dynamisant, la mise en place des outils de mesure de résistance au changement, la communication et la sensibilisation auprès des acteurs qui seront impliqués dans le changement, l'étape du coaching : accompagnement des acteurs impliqués dans le changement avant, pendant et après les étapes de transformations, la mesure des comportements de résistance via l'outil mis en place et constitution d'indicateurs sur cet aspect et le suivi de ces indicateurs et analyse des données et mise en place de plan d'action sur les points sensibles.

#### 6.2.4.2. Le dispositif opératoire

L'atteinte de ces objectifs passe par la mise en place du dispositif opératoire suivant : une action auprès des interlocuteurs impliqués dans le projet de changement.

La phase de diagnostic comprenant une phase de recensement des dysfonctionnements et de chiffrage des coûts cachés, ressources perdues en régulation des dysfonctionnements a été effectuée au préalable.

Suite à ce diagnostic, un groupe de projet est mis en place dans l'objectif d'apporter des solutions concrètes aux dysfonctionnements et aux coûts cachés.

Un comité de pilotage a été constitué afin de suivre de plus près le projet de changement ayant pour objectif principal de veiller aux aspects stratégiques et les points sensibles à surveiller tout au long de l'intervention.

Pour développer la capacité managériale de l'encadrement et le travail en équipe au sein des établissements, des formations-concertations et des assistance personnalisées ont été assurées. Puis une phase a été initiée dans la phase de projet dans l'objectif d'apporter des solutions concrètes aux dysfonctionnements et aux coûts cachés en vue de l'amélioration des performances socioéconomiques toujours en termes de qualité de fonctionnement interne.

### 6.2.4.3. Le planning d'intervention

Les actions de diagnostic, de mise en place du projet et d'évaluation ont été réalisées de juin 2008 à juillet 2010, puis après une phase de maturation une deuxième évaluation a été effectuée en Juillet 2011 (cf. annexe 6 : Fiche d'ordonnancement des opérations).

Figure 27 Extrait du Plan D'Action Prioritaire (PAP)

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES																							
Objectif Prioritaire	Action Prioritaire	Porteurs d'actions			2010/2011												Observations						
		mai	juin	juillet	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août		Sept	Oct	Nov	Déc		
Bibliocomment de matériaux terrain et bibliographique	Collecter toute les données issues du terrain de recherche (documents, vidéos, interviews, la réalisation des entretiens, les protocoles terrain, tout document concernant le projet de changement).																						Faire et collecter les interviews nécessaires
Exploitation et énonciation de chaque thème à partir de l'observation terrain, de la collecte et l'analyse des matériaux et des entretiens. Cette analyse permettra d'identifier et d'appuyer notre thèse.	Faire le documentaire vidéo et audio, réaliser des entretiens, faire des analyses, les consolider avec les autres matériaux qui sont nécessaires, vidéos, audiotapes.																						Le mémoire est dû en vertu de notre analyse et de la collecte des documents et des entretiens réalisés
Définir et établir un plan général au directeur de thèse	Afin de faire un thème plus ciblé au sein de l'ISEOR pour avoir une idée du nombre de pages de la thèse à faire. Faire un plan général avec deux parties une qui sera consacrée à une enquête																						Chaque thème est une partie qui sera traitée de la thèse
Réaliser au 2ème colloque de l'IBEO R et communiquer un état de l'avancement de la thèse du 14 au 18 juin 2010	Réaliser un exposé de 15 pages concernant l'avancement de la recherche et la communiquer lors du colloque.																						Préparer la norme de la communication
Commencer à rédiger le plan de thèse avec l'idée de la thèse soumise au directeur de thèse pour une correction éventuelle.	En regardant le plan général et le contenu bibliographique et réaliser un plan de thèse en fonction du directeur de thèse.																						Elle vérifie la rédaction du plan de thèse
Commencer à structurer et rédiger le mémoire de thèse ou la thèse du directeur de thèse.	En regardant du PDC proposer une version A du mémoire Après vérification et validation proposer une version B																						PDC
Faire lire et faire vérifier le mémoire de thèse par une tierce personne.	Faire lire le mémoire de thèse à une personne autre que le directeur de thèse.																						Préparer une norme de la thèse
Terminer la rédaction du mémoire et demander une aide pour la soutenance orale	Soumettre le mémoire au directeur de thèse et voir avec lui les corrections éventuelles Soutenance orale																						Préparer la thèse et la soutenance orale et la soutenance orale

## 6.2.4.4. La diffusion du projet de changement dans l'entreprise

Une fois que le changement a été décidé par la Direction, une communication générale a été réalisée auprès des acteurs impactés par ce projet. Un premier contact a été fait auprès de ces acteurs pour :

- Expliquer l'implémentation du changement et l'intérêt de cette nouvelle organisation,
- La mise en œuvre du changement et des indicateurs de mesure de l'avancement du projet avec un indicateur sur la résistance au changement.

Figure 28 Extrait du Plan D'Action Interne Externe (PASINTEX)

PLAN D'ACTION INTERNE EXTERNE (PASINTEX) - L'INDICATEUR DE CHANGEMENT																				
Action stratégique	Acteurs stratégiques	Objectifs internes	Indicateurs d'actions										2007-08		2008-09		2009-10		Objectifs	
			Sensibilité	Les tâches à accomplir	Sensibilité	Impactabilité	S1	S2	S1	S2	S1		S2							
L'opérationnel ou procédural travaillant dans un contexte ou un autre établissement de la même institution	Établir une base de la procédure généralisable	Construire les procédures en relation avec le travail en cas d'urgence	X																	Mettre en place le changement et l'indicateur de mesure
	Mettre en contact avec les personnes concernées	Communiquer et collaborer avec les personnes impactées par le processus d'urgence	X	X	X	X	X	X	X	X	X									La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Travailler en collaboration avec les personnes	Collaborer avec les services informatiques et la sécurité pour assurer la mise en œuvre de la procédure d'urgence		X	X	X														La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Optimiser la procédure Technique de travail	Participer à l'élaboration de la procédure et à la mise en œuvre de la procédure d'urgence					X	X												La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Former et sensibiliser les personnes concernées	Former et sensibiliser les personnes concernées par le processus d'urgence et à la mise en œuvre de la procédure d'urgence		X	X	X	X	X												La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Évaluer les besoins et les ressources	Mettre en place une équipe pour reconnaître les besoins et les ressources		X	X	X	X	X												La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Suivre la mise en œuvre de la procédure	Suivre la mise en œuvre de la procédure d'urgence et la mise en œuvre de la procédure d'urgence	X																	La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Mettre en œuvre la procédure	Mettre en œuvre la procédure d'urgence	X																	La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
Optimisation des flux de données de l'acte	Établir une base de la procédure	Construire les procédures en relation avec le travail en cas d'urgence		X																La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Valider la mise en œuvre de la procédure	Valider la mise en œuvre de la procédure d'urgence	X	X																La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
Mettre en œuvre le projet opérationnel	Organiser la mise en œuvre de la procédure	Organiser la mise en œuvre de la procédure d'urgence	X	X																La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Établir une base de la procédure	Construire les procédures en relation avec le travail en cas d'urgence		X																La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure
	Évaluer les besoins et les ressources	Mettre en place une équipe pour reconnaître les besoins et les ressources	X	X																La mise en œuvre du changement et l'indicateur de mesure

#### 6.2.4.5. La phase d'implantation : du diagnostic au projet

Nous partons du postulat que les acteurs sont naturellement conduits à changer, dès lors qu'ils comprennent pourquoi. Nous utilisons, dans notre méthodologie, le diagnostic de type socioéconomique que nous allons présenter dans les développements suivants. Lors de cette phase de diagnostic qui représente le premier pas vers le changement, l'objectif est de rechercher tout ou partie des dysfonctionnements et des coûts cachés de l'organisation afin de stimuler la prise de conscience et de créer un choc pour les acteurs, provoquant ainsi l'envie de changer.

#### 6.2.4.6. Le diagnostic : montrer la nécessité de changer

Les acteurs du changement sont interviewés sur les dysfonctionnements de l'organisation au cours d'un entretien individuel d'une heure, pour la direction et l'encadrement et d'entretiens de groupe d'une heure et demie pour le personnel de base.

Les entretiens portent sur six domaines de dysfonctionnements que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ils sont semi-directifs et sont conduits à partir de notre grille de lecture.

Les matériaux qualitatifs issus de ces entretiens sont les phrases-témoins exprimées par les acteurs. Ces phrases sont ensuite exploitées sur la base d'un système expert. Cela permet de réaliser une image structurée des dysfonctionnements de l'entreprise, en vue de la réalisation de plans d'actions de réduction de ces dysfonctionnements. Lors du recensement des dysfonctionnements dans l'organisation, l'intégralité des acteurs impliqués dans le projet est rencontrée c'est pour cela qu'on parle de diagnostic intégral.

Le diagnostic socio-économique permet d'écouter et de recueillir l'expression spontanée des acteurs sur les dysfonctionnements de l'organisation, autrement dit sur les écarts perçus entre le fonctionnement réel quotidien et le fonctionnement normal ou souhaité. Cette collecte d'informations est complétée par l'étude de documents et par l'observation directe. Cette dernière est réalisée par l'intervenant à chaque fois qu'il se trouve sur le terrain, c'est-à-dire au sein même de l'entreprise.

L'observation porte tant sur les comportements des acteurs que sur la configuration des locaux ou les relations entre les acteurs. Dans le même temps, les intervenants procède à une évaluation des coûts-performances cachés avec les acteurs de l'organisation. Les coûts-performances cachés sont l'ensemble des coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information d'une organisation, tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord comptables.

Un coût est donc visible dès lors qu'il a une dénomination, une mesure et un système de surveillance, comme par exemple, la masse salariale (Savall et Zardet).

L'évaluation des coûts cachés est réalisée lors d'entretiens individuels, dits « *entretiens coûts cachés* », qui sont conduits auprès des membres de l'encadrement pour évaluer financièrement les impacts économiques des régulations des dysfonctionnements évoqués.

Cette estimation permet d'identifier les surtemps passés, les sursalaires, les surconsommations, les non-productions liées aux différentes formes de régulations. Le sursalaire est composé du différentiel entre deux salaires, et se réalise lorsqu'une personne percevant un salaire élevé réalise les tâches normalement attribuées à une personne ayant un salaire plus bas. La réalisation de cette tâche se fait à un prix plus élevé pour l'organisation et empêche la réalisation de tâches à plus forte valeur ajoutée.

Les surtemps correspondent à tous les temps supplémentaires passés à réaliser une activité qui, en temps normal, demanderait moins de ressources-temps. Le surtemps est lié à un problème dans l'exécution de l'activité, à un dysfonctionnement. Une non-production a lieu lorsque le travail à réaliser, ne l'est pas, il y a une absence de production, c'est-à-dire que le produit de l'activité n'est pas « *produit* ».

Toutes les surconsommations sont dues à des dysfonctionnements qui entraînent des utilisations supplémentaires de ressources matérielles.

Des relevés d'incidents peuvent être installés par les membres des équipes pour identifier les conséquences des dysfonctionnements et permettre ainsi de compléter l'estimation financière des coûts cachés.

Le gisement des coûts cachés représente un potentiel de développement de qualité et d'efficacité pouvant permettre à l'organisation d'améliorer ses performances socio-économiques, notamment en réallouant des ressources à des projets stratégiques, ou par l'amélioration des méthodes et des conditions de travail ou enfin par l'optimisation des ressources. Le diagnostic est complété par la présence de grilles de compétences. Elles permettent d'établir la cartographie des compétences et savoir-faire disponibles et d'identifier les besoins en formation individuelle et collective au sein des équipes.

### 6.2.4.7. La valeur ajoutée de l'intervenant

L'intervenant extérieur apporte son avis d'expert par le biais de la hiérarchisation de l'effet miroir (HEM) et de l'expression du non-dit. Il établit son propre avis lors de ses présences dans l'organisation au moyen de l'observation directe et en particulier au regard de sa propre expérience. La hiérarchisation de l'effet-miroir est la hiérarchisation des principaux dysfonctionnements évoqués par les acteurs sous forme d'idées-clés. Quant à l'expression du non-dit, il reflète l'intime conviction des intervenants-chercheurs à partir de leurs observations sur le terrain. Ainsi, chaque intervenant-chercheur, dès lors qu'il se trouve en présence des acteurs du terrain, observe tout ce qui pourrait ne pas être exprimé comme les tabous ou les contentieux. L'avis d'expert, composé de ces deux éléments, sert de base de réflexion et de recommandations de la part des intervenants chercheurs aux projets des acteurs (cf. annexe 15 : Extrait de l'effet miroir et analyse du « non dit »).

Figure 29 Extrait du tableau Phrases témoins

Phrases témoins à l'écrite des entretiens Semi-directifs						
Phrases témoins	Etape du projet	Personnel interrogé	Pré-questions (Où de fois que l'on a vu cette phrase)	Thèmes	SS THEME	IDEE CLEE
Le changement on en a pas besoin il devrait augmenter les salaires et embaucher plus de gens pour faire tourner la boîte	Installation	Opérateur	1/1/135	Ainsi, il semble que pour en arriver à des changements durables, la direction doit anticiper toutes les conséquences du changement et percevoir le capital humain comme un instrument clé de la réussite.	Comportant du changement	Qualité du changement
C'est encore un changement ça nous tombe du ciel on commence à prendre l'habitude	Installation	Opérateur	5/10/135	Incompréhension du changement	Légitimité du changement	Incompréhension du changement
C'est encore les grands chefs qui ont décidé de leur côté mais nous conseiller on dirait qu'il ne savent pas se mettre à notre place	Installation	Assistant technique	6/7/135	Volonté d'une stabilité	Participation des acteurs dans le changement	Fait de demande de l'avis des opérateurs
Mais je dis ce que je pense, une fois de plus le projet qualité tout va n'être le mieux soit que les autres projets c'est à dire qu'on va donner les moyens de le faire mais dernière personne en va assurer la suite	Installation	Opérateur	1/1/135	Pratiquement, il s'agit de repérer, préparer et construire les zones où l'on estime avoir des obligations et de détecter les points sur lesquels pourra débiterement la négociation des solutions avec les acteurs concernés.	Mécanisme de défense	Refus total D'innocence cognitive
Franchement quel est l'intérêt de faire des auto-inspections en interne non je pense que c'est une perte de temps et de la surveillance	Installation	A-joint technique	6/10/135	Mécanisme de défense	Peur d'autorité et de recourses	Idée à une manière facile de la mise en place
Les gens qui nous pas contrôler de ce que je fais qu'il vient me montrer ce qu'il faut faire autrement le ne contrôlent rien du terrain les aides qu'on give les absences la casse du matériel, les pannes etc... tout ça les chefs de se le veulent pas ce qu'ils veulent c'est bosser rapidement et surtout pas d'être nappé.	Installation	Opérateur	2/2/135	Incompréhension du changement	Culture et valeur Culture du personnel	Système du groupe Qualité de mise en oeuvre
Ce veut grand a ce projet esthère non nous conformisme on interne nous nous proposer un lieu de travail agréable propre rangé on veut que les opérateurs soient compris dans leur domaine et cela nécessite une bonne formation et bon accompagnement par les supérieurs.	Installation	Coordinateur	6/6/135	Vécu antérieur et expérience au sujet du changement	Valeurs rétro historique de l'entreprise	Rubriques au travail
Mais je ne suis pas de gens dans tout ça je ne comprend pas ou on veut nous amener avec de telles histoires là d'un fichier de savoir si tout va bien ou si tout va mal ce qu'il faut c'est d'être de bonne qualité et ne pas avoir de remarques pendant les inspections on veut des améliorations ou mais avec quoi avec ça vous voulez les mettre en place heu de gens ont proposé des idées alternatives on ne les écoute même pas je vais pas pour ça je vais me fatiguer plus que ça	Installation	Assistant technique	4/6/135	Peur de perdre des acquis et avantages obtenus dans le passé	Syndrôme du changement répété	Rationalisation des projets de changement
Si seulement on pouvait nous aider sur les équipements on est rajouté dans la nature quand il y a une panne c'est la catastrophe vous pouvez chercher un véhicule vous venez avec un empereur sur les gens ne s'écoute pas avant d'annuler des projets à droite à gauche il faut réfléchir et se dire comment les gens peuvent communiquer en tout le monde de la lettre il y a des conflits simplifié entre les opérateurs et on a même qui change d'équipe tellement que ça les nerve	Installation	Agent de maîtrise	6/10/135	Peur de ne pas réussir et d'être à la hauteur de ce que l'on demande	Peur des pouvoirs	Niveau et catégories du personnel Salaires nombre des employés

L'effet-miroir a un rôle important dans le processus de prise de conscience des dysfonctionnements par les acteurs. Il s'agit de « *refléter* » de la manière la plus fidèle possible l'expression des acteurs sur leurs propres dysfonctionnements.

De manière opérationnelle, l'effet miroir consiste à présenter les phrases-témoins exprimées de manière hiérarchisée à l'ensemble des personnes interviewées. L'objectif principal est de mettre sous les yeux des acteurs tout ce qui dysfonctionne dans leur organisation afin de les aider à coopérer entre eux. Dans ce cadre, le métier de l'intervenant consiste à endosser le rôle de médiateur, c'est-à-dire que lorsqu'il se trouve en possession d'une information délicate, il peut soit la maintenir et la présenter lors de l'effet-miroir, soit la diffuser de façon allusive, par exemple dans le non-dit (cf. annexe 14 : Extrait de l'avis d'expert).

#### 6.2.4.8. Le projet : la nécessité d'impliquer tous les acteurs

Lorsque les acteurs aboutissent à un certain consensus sur la nécessité de changer et qu'ils ont envie de le faire, ils passent alors à une phase de réflexion sur des projets d'amélioration des dysfonctionnements voir des projets d'innovation. C'est le rôle du projet stratégique.

Le dispositif de projet comprend différents groupes qui ont différents rôles. Les groupes de projet sont mis en place après chaque diagnostic afin de rechercher les solutions concrètes d'amélioration à mettre en œuvre dans les unités concernées, de définir le cahier des charges des changements à apporter et de mobiliser l'ensemble du personnel.

Les groupes de projet sont composés d'un groupe restreint comprenant le chef de projet et son supérieur hiérarchique et d'un groupe plénier composé uniquement des pilotes des sous-projets. Le groupe restreint a pour objectif de s'informer de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, de s'assurer de la cohérence des ébauches de solutions par rapport aux objectifs-contraintes stratégiques de l'organisation, enfin, il prépare l'ordre du jour du groupe plénier. Le groupe plénier, quant à lui, a pour objectif de rechercher des solutions d'innovation socio-économique et d'étudier les implications de ces solutions sur l'organisation. Ce groupe plénier implique l'ensemble des membres de l'encadrement.

Des groupes de travail se réunissent dans l'intervalle des séances qui sont généralement au nombre de quatre. Ces groupes de travail sont pilotés par les membres du groupe plénier et permettant d'associer du personnel sans responsabilité hiérarchique dans la recherche de solutions d'amélioration concernant les problématiques de résistance au changement.

Les projets sont conduits à partir de la méthodologie développée par l'ISEOR pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements, c'est-à-dire par la mise en œuvre d'outils tels que les fiches de résolutions, les plannings de mise en œuvre, le cahier des charges des groupes de travail, mais aussi la réalisation de balances économiques prévisionnelles des investissements matériels et immatériels. Les balances économiques permettent de visualiser les résultats financiers des actions engagées pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Elles mesurent l'impact économique du projet d'amélioration et donc des solutions d'innovation socio-économique aux dysfonctionnements. Chaque ligne de la balance économique est le reflet d'une variation de charge ou de produit qui est reportée sur une ou plusieurs lignes du budget.

Figure 30 Extrait de la balance économique

BALANCE ECONOMIQUE POUR LES 3 MISSIONS			
+	Rubrique des charges et des produits	Charges supplémentaires	Diminution des charges
<i>BILAN FINANCIER</i>	- Coûts économisés avec une meilleure gestion des anomalies avec une bonne communication entre les différents services et une meilleure gestion de l'application informatique pour tracer les écarts L'optimisation pour la gestion des anomalies par une meilleure utilisation de l'application et de l'expression des besoins internes permettant de réduire le temps passé aux écritures pour affecter à une autre tâche - Meilleur flux des dossiers - Moins d'erreur d'exécutions et de formation dans les services	12 500 €	10 250 €
		5000 €	
	<b>Gain net</b>	<b>10 500 €</b>	<b>15 250 €</b>
<i>BILAN QUANTITATIF</i>	Les anomalies sont mieux centralisées par l'application (moins de pertes d'information et de temps) Plus de 1200 dossiers circulent de manière sécurisée. Les services sont mieux préparés aux inspections	Situation actuelle : Plus de 19 000 anomalies gérées par l'application informatique et 800 utilisateurs qui expriment des demandes d'améliorations	Toutes les demandes ne peuvent pas être prise en compte mais une meilleure information et une mise à jour des support d'aide permettront aux utilisateurs d'être plus autonomes
<i>BILAN QUALITATIF</i>	Satisfaction des exigences des utilisateurs en interne en terme de gestion anomalies sur l'ensemble du site Meilleure cohésion et meilleure gestion de ces exigences par une seule procédure unique optimisée. Amélioration de la communication, coordination, concertation entre les acteurs des différents services		

### 6.3. La phase de mise en œuvre

L'étape suivante consiste à passer à la mise en œuvre des solutions d'amélioration de l'organisation pour tout ce qui concerne les problématiques de résistance au changement. Il s'agit de passer du mode de management classique au mode de management stratégique du changement. L'organisation passant alors à la mise en œuvre et la mise en place des solutions retenues, doit planifier les actions d'amélioration et de mise en place du management du changement et elle doit impliquer l'intégralité des acteurs.

#### 6.3.1. La planification du changement

Il est important de passer par une phase de planification du changement au risque de ne jamais passer à la mise en œuvre des actions d'amélioration retenues. Il s'agit de planifier les actions concrètes dans un planning de mise en œuvre. La planification se fera plutôt sur un délai de six mois afin de synchroniser les actions avec celles du plan d'actions prioritaires. Un autre échéancier peut être adopté et porter la planification des actions sur un délai plus long, mais généralement ne dépassant pas le cadre des 12 mois.

Figure 31 Extrait du PAP (Plan d'Action Prioritaire)

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES																						
Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires	Porteurs d'actions			2009/2010												Observations					
		moi	Entrepre- rise	Directeur These	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aout		Sept	Oct	Nov	Dec	
Enrichissement des matériaux terrain et bibliographique	Collecter toutes les données issues du terrain de recherche (documents, résultats d'interviews, la restitution des entretiens, les processus interne, tout document concernant le projet de changement.																					Tier et collecter les informations nécessaires
Exploitation et démonstration des hypothèses à partir de l'observation terrain, de la collecte et l'analyse documentaire et des entretiens. Cette analyse permettra d'enrichir et d'appuyer notre thèse.	Tous les documents viendront étayer notre démonstration, il faut donc prendre en considération les informations qui sont nécessaires, fiables, authentiques.																					La mémoire doit être rendu anonyme essayer déjà de présenter des documents sans informations confidentiales
Définir et proposer un plan général au Directeur de thèse	Aller voir une thèse déjà rédigée au sein de l'ISEOR pour avoir une idée du nombre de pages, de la structure etc. Proposer un plan général avec deux parties une partie conceptuelle et une empirique																					Chaque thèse est unique ne pas l'insérer exactement de ce qui a été fait
Participer au 31ème colloque de l'ISEOR et communiquer un état d'avancement de la thèse du 14 au 16 juin 2010	Préparer un rapport de 15 pages concernant mes travaux de recherche et la communiquer lors du colloque																					Respecter la norme définie pour la communication
Commencer à rédiger le plan détaillé avec idée clé puis la soumettre au directeur de thèse pour une correction éventuelle.	En regardant le plan général et le contenu bibliographique et matériaux terrain proposer un PDC au directeur de thèse																					Etre vigilant à la rédaction du plan en deux parties
Commencer à structurer et à rédiger le mémoire de thèse sous la tutelle du directeur de thèse.	En partant du PDC proposer une version A du mémoire Après vérification et relecture proposer une version B																					RAS
Faire lire et faire vérifier le mémoire de thèse par une tierce personne.	Présenter la dernière version du mémoire à une personne externe pour relecture et correction																					La thèse est une photographie à un moment donné ne pas essayer de aller en dire trop
Terminer la rédaction du mémoire et demander une date pour la soutenance orale	Soumettre le mémoire au directeur de thèse et voir avec lui les corrections éventuelles Soutenance orale																					Prendre une personne hors du domaine socio économique Respecter les délais impartis et bien gérer son temps Faire une soutenance à l'heure en soutenance générale

### 6.3.2. La complémentarité des actions locales et des actions générales

Le projet de changement doit tout autant comporter des actions générales, comme par exemple, mettre en place un programme de sensibilisation des individus aux bonnes pratiques, que des actions locales d'amélioration des dysfonctionnements telles que la mise à jour des procédures et protocoles périmés.

Le projet doit aboutir à des actions simultanées sur les structures et sur les comportements (voir partie introductive).

En ce qui concerne les structures, sont concernées, notamment, l'amélioration des conditions de travail, l'enrichissement des tâches, l'amélioration des procédures, l'amélioration des procédés et des matériels, la formation du personnel ou la mise en place de structures de communication. Concernant les actions sur les comportements, il s'agira plutôt d'actions de mise en œuvre par alternance de phases de directivité et de participation. La participation est souhaitée dans les phases de diagnostic et de projet, quant à la directivité, elle a lieu au moment du démarrage de la mise en œuvre de l'action.

### 6.3.3. L'évaluation et la pérennisation des actions

La dernière phase de mise en œuvre est une phase absolument nécessaire d'évaluation. Cette évaluation comprend deux aspects : économique et social.

Dans cette partie, nous allons voir pourquoi il est nécessaire de procéder à cette phase car il s'agit de pérenniser le modèle de mesure de la résistance au changement proposé.

### 6.3.3.1. L'évaluation de la résistance au changement

Dernière phase du processus de changement, l'évaluation est une étape essentielle dans la mise en œuvre du management de la résistance au changement. Nous essayerons de répondre à deux questions : *comment évaluer ? Et pourquoi évaluer ?*

Le principe de l'évaluation est de comparer l'état du système à un instant T0 avec l'état du même système à un instant T1 après la mise en œuvre des actions d'amélioration des performances environnementales, sociales et économiques.

Les objectifs de cette étape sont d'évaluer les changements de pratique gestion des résistances, d'évaluer les effets de ces changements sur les performances et d'identifier les difficultés rencontrées en phase d'implantation du changement.

L'évaluation est centrée sur les réalisations ce qui permet d'encourager au quotidien la poursuite de l'effort qui a permis les améliorations, contrairement au diagnostic qui était centré sur les dysfonctionnements pour éviter de glisser sur des problèmes à résoudre.

L'évaluation a une fonction de stimulation de l'apprentissage<sup>216</sup>. En effet, il s'agit d'identifier les difficultés rencontrées en phase d'implantation du projet pour récolter les suggestions afin d'améliorer l'efficacité du processus d'intervention en phase d'extension.

L'évaluation est réalisée en quatre parties. La première est la partie qualitative dans laquelle on procède à une analyse des entretiens par catégorie de personnel et par domaine d'action ainsi qu'à l'élaboration de grilles de convergences-spécificités des opinions.

La deuxième partie est quantitative dans la mesure où il est procédé au calcul de l'évolution des coûts-performances cachés. Pour cela il y a une sélection des réalisations jugées positives et une analyse des entretiens de coûts-performances cachés pour le calcul de la réduction de coûts cachés et un calcul de l'évolution des coûts performances visibles par l'analyse des indicateurs de pilotage.

---

<sup>216</sup> Assimilation structurée des connaissances acquises dans l'exécution actuelle de l'activité professionnelle et réutilisable ultérieurement dans l'activité professionnelle et personnelle au moyen d'actions.

Enfin, la troisième et la quatrième partie concerne la présentation orale des résultats avec un complément d'évaluation par le biais de l'avis d'expert qui comprend les réalisations marquantes, les points à surveiller et les recommandations.

Les résultats de l'évaluation proviennent de :

- Recensement des opinions de différentes populations : direction, encadrement, personnel,
- L'audit de la qualité des plans d'actions prioritaires. Ces derniers sont un inventaire des actions à réaliser sur six mois pour atteindre des objectifs prioritaires,
- Bilan économique de l'action.

Ces résultats sont présentés lors de l'effet-miroir pour être validés par les acteurs et ils sont accompagnés de l'avis d'expert des intervenants-chercheurs qui permet d'éclairer leur interprétation et la décision des responsables.

L'évaluation est une phase d'extraction des réalisations. Le résultat attendu de l'évaluation est de mesurer les écarts entre deux périodes, la phase de diagnostic servant de référentiel.

Il s'agit de chercher les résultats substantiels, c'est-à-dire des actes ou des faits qui ont un effet sur les pratiques de management, sur la qualité, sur la capacité d'autofinancement de la création de potentiel et sur les coûts de revient.

L'identification des réalisations positives n'est, de manière générale, pas réalisée dans les systèmes de management classiques et ne fait pas l'objet d'un reporting officiel, de même ces réalisations positives ne sont souvent connues que localement par son auteur et ses proches collaborateurs.

Deux sources principales permettent d'extraire les réalisations positives. Les personnes, elles mêmes, constituent la première source notamment par la collecte d'informations. Les supports d'information constituent la deuxième par le biais de la collecte d'indicateurs, de relevés, de tableaux de bord ou de tout autre document ayant des informations pertinentes.

Contrairement à la phase de diagnostic où les acteurs résistaient au changement, l'organisation doit faire face, lors de la phase d'évaluation à une certaine forme de découragement face au changement. C'est pourquoi, la recherche de réalisations positives et de performances cachées aide à stimuler la poursuite du changement et à consolider et développer les résultats en matière de management.

Le périmètre de l'évaluation comprend le même périmètre que celui concerné par la phase de diagnostic. De manière opératoire, l'évaluation consiste à conduire des entretiens avec les principaux acteurs du diagnostic, de collecter et d'auditer l'utilisation des outils implantés dans la première phase et de collecter et d'étudier les documents issus du système comptable classique et d'éléments du tableau de bord de pilotage.

Les entretiens semi-directifs permettent de détecter les limites, les erreurs ou les effets pervers à éviter. Ils servent également à extraire les actions réalisées qui sont majeures et qui ont produit des effets, à récolter tout type de support qui illustre les évolutions comme les pratiques de management ou les résultats économique, sociaux et environnementaux.

Enfin, ils permettent de décrire les effets qualitatifs, quantitatifs et financiers des actions. L'exploitation des documents, quant à elle, permet de vérifier la qualité de leur élaboration et de leur utilisation.

### 6.3.3.2. La pérennisation du modèle

L'évaluation permet de voir les résultats concrets des actions d'amélioration liées à la mise en place du changement. Il s'agit de redonner l'énergie de changement tout en faisant perdurer le management stratégique. C'est pourquoi, régulièrement, il faut refaire des mini diagnostics, évaluer les besoins et les dysfonctionnements majeurs et refaire des mini-projets. En effet, la première intervention avec l'aide des intervenants est un processus lourd. Il s'agit donc de rendre autonome l'organisation dans le processus de changement. Une fois le changement implanté, pour le faire vivre, l'organisation doit pouvoir savoir se remettre en cause. C'est en cela que les diagnostics et les projets que l'organisation réalisera seule seront de plus petits envergure qu'en phase d'implantation. On parle alors de maintenance et d'approfondissement.

## CHAPITRE 7 : LA PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE

---

Lors de l'exploitation des matériaux provenant du terrain d'observation scientifique, nous repérons quatre types de résultats que nous classons en deux catégories : la manière d'atteindre les résultats et le contenu des résultats.

Pour la première catégorie, nous mesurerons les niveaux d'efficacité et d'efficience. Dans la deuxième, nous analyserons chaque résultat pour savoir s'il s'agit de résultat immédiat ou de création de potentiel. Enfin, nous établirons un couplage entre ces quatre catégories.

## 7.1. Les résultats en termes d'efficacité et d'efficience

Nous donnons une définition de ce que sont l'efficacité et l'efficience.

Etre efficace c'est être capable d'arriver à ses buts, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité en délai et des coûts. Nous pourrions comparer cette notion à l'obligation de résultats en droit. Ainsi, pour mesurer l'efficacité d'une action, nous regarderons si les objectifs ont été atteints.

Au contraire, l'efficience se rapprocherait plus de l'obligation juridique dite de moyens. Ainsi, l'efficience se mesure par la relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en œuvre par les coûts économiques, ergonomiques et psychosociologiques. Nous mesurons alors les moyens engagés pour arriver au résultat. Être efficient, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit donc pour être efficient de faire les choses de la bonne façon. Afin de contrôler le niveau d'efficience d'une action, nous étudierons comment les ressources ont été utilisées.

Ces deux indicateurs vont permettre de déterminer le niveau de performance globale. Celui-ci se mesure au regard de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

### 7.1.1. Les résultats en termes de résultats immédiats ou de création de potentiel

La différence principale entre les résultats immédiats et la création de potentiel consiste dans la durée sur laquelle on se place. La notion de résultats immédiats renvoie aux résultats mesurables à court terme, c'est-à-dire à l'horizon d'un an à partir de l'action mise en place. Les résultats de création de potentiel s'apprécient à moyens ou longs termes.

Les résultats immédiats sont caractérisés par la productivité, l'efficacité, la compétitivité actuelle, la rentabilité et l'autofinancement à court terme. La création de potentiel, quant à elle, s'apprécie au regard des nouveaux produits, des technologies nouvelles, de la compétitivité à long terme, des compétences des hommes et du comportement de perfectionnement permanent.

### 7.1.2. Le couplage moyens-contenus des résultats de recherche

Afin d'être pleinement efficace et efficient, les résultats doivent se situer autant en création de potentiel qu'en résultats immédiats. En effet, si l'organisation n'obtient que des résultats immédiats, elle risque de compromettre son équilibre sur le long terme en oubliant, par exemple, d'investir dans le potentiel humain.

A contrario, une organisation qui ne pense qu'à l'avenir compromet son équilibre actuel car les résultats immédiats permettent de gérer le quotidien. Cet équilibre sera vérifié pour chaque action contribuant à la mise en place du management stratégique du changement et permettra de connaître, notamment le niveau d'efficacité et d'efficience de la mesure proposée. En effet, selon nous, la gestion de la résistance au changement est un concept qui s'inscrit dans la durée et la durabilité, c'est pourquoi, si les résultats doivent s'apprécier en termes de création de potentiel.

Ainsi, nous obtenons six types de résultats. Tout d'abord, les actions qui sont efficaces et ont un impact immédiat, puis les actions efficaces qui vont créer du potentiel. Ensuite, nous aurons des actions efficaces avec un résultat immédiat et d'autres avec une création de potentiel. Enfin, nous aurons les situations où les actions sont à la fois efficaces et efficaces et se répartissent entre résultat immédiat et création de potentiel.

### 7.1.3. Les interactions homme - processus et les effets de l'outil proposé

L'objectif de ce qui va suivre est de montrer que le management de la résistance des acteurs face au changement permet de contribuer à la réussite du projet de changement en tenant compte des facteurs humains et l'interaction de ces facteurs avec les processus organisationnel en place.

Nous présentons nos résultats ainsi que notre échelle de mesure que nous avons mis en place et exploitée sur deux projets de changement.

La résistance au changement peut être mesurée avec le calcul des coûts cachés et peut permettre de mettre en place des actions afin de la surmonter en fonction des aspects pris en compte.

Cette méthode de mesure permet aux gestionnaires de projet de changement d'apprécier et de prédire le comportement que peuvent avoir les différents acteurs face au changement et prévenir les résistances dites négatives.

Enfin, il contribue à aider à la réussite des projets de changement et de développer le potentiel humain par le biais d'indicateurs.

#### 7.1.4. La conduite du changement : agir en situation complexe

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

#### 7.1.5. La mesure de la résistance au changement

Pour caractériser la résistance au changement afin de comprendre son évolution nous avons essayé de la mesurer par une échelle. L'utilisation de cette échelle permet de voir où sont localisés les résistances (secteurs, zones, groupe de personnes) afin d'apporter des solutions adéquates pour l'atténuer.

La Resistométrie comme moyen de mesure permettrait au manager face à une situation de changement de caractériser le niveau de résistance des acteurs et de l'évaluer pour proposer des actions permettant de résister à la résistance.

#### 7.1.6. La méthode de réalisation de l'outil de mesure de la résistance au changement

Pour élaborer notre échelle de mesure, entre juin et septembre 2008, nous avons mené, dans le cadre de notre recherche doctorale, des entretiens auprès des 4 membres de l'encadrement portant sur les changements organisationnels de type qualité opérés au sein de l'entreprise.

Dans une seconde phase, entre octobre et décembre 2008, nous nous sommes focalisés sur les projets visant le changement c'est-à-dire le projet qui introduit une nouvelle application informatique dans le traitement des anomalies qui a servi de base à l'étude de la résistance au changement présenté dans cette étude. Le tableau suivant récapitule l'ensemble des personnes interrogées aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Tableau 14 Tableau des entretiens

PERSONNES INTERROGEES	NOMBRE ET DUREE D'ENTRETIENS	NATURE DES ENTRETIENS
4 Membres de l'encadrement (Responsable de projet)	2 entretiens de 2 heures = 4 heures	Prise de notes directe et entretiens intégralement enregistrés
4 Responsables de service	2 entretiens de 1h30 = 3 heures	Prise de notes directe et consultation des documents sur place
3 Responsables Opérationnels	3 entretiens de 1heure = 3 heures	Contacts téléphoniques réguliers. + Prises de notes lors des rencontres informelles au total 5 heures d'interview
3 Agents de maîtrise	3 entretiens de 1 heure = 3 heures	Prises de notes
2 Consultants qualité	2 entretiens de 1 heure = 2 heures	Questionnaire et échanges téléphoniques
12 Membres de la fonction technique à savoir : - 6 techniciens de production - 3 adjoints techniques qualité - 3 assistantes techniques de tous les pôles	5 Entretiens de 2 heures = 10 heures	Prises de notes directe suite à des entretiens formels et informels
10 opérateurs	10 entretiens de 1 heure = 10 heures	Prises de notes directes suite à des entretiens formels et informels
2 Coordinateur qualité	2 entretiens de 1h30 = 3 heures	Prises de notes
40 personnes	38 heures	<b>TOTAL</b>

A l'issue de ces entretiens (cf. annexe 11 : Extrait du tableau Phrase Témoins) nous pouvons dire que la résistance exprimée par les acteurs subissant le changement est un phénomène :

- Comportemental (Action, stagnation, réaction, proaction),
- D'ordre cognitif<sup>217</sup> (Réflexion, analyse, calcul, stratégie),
- Une réaction émotionnelle (Peur, tristesse, joie, fuite, colère).

### 7.1.7. L'analyse du non dit : repérage des dadas, tabous et contentieux

Le projet de changement a débuté en juin 2008 et nous l'avons suivi en temps réel, par une présence sur le terrain de trois jours par semaine en moyenne. La connotation négative qu'évoque la résistance au changement chez les personnes interrogées n'a pas facilité l'étude (cf. annexe 15 : Extrait de l'effet miroir et analyse du « non dit »).

C'est pourquoi la présence sur le terrain, les interviews formelles et informelles, les pauses cafés ont été autant de sources d'informations nous permettant de mieux appréhender cette réalité organisationnelle souvent cachée.

La révélation du problème à résoudre apparaît dans les non dit par les substantifs suivants :

- Le projet de changement incompatible avec les attentes du personnel 7/6/2<sup>218</sup>,
- Les dispositifs informatique et organisationnel mis en place 5/2/2,
- La définition des rôles et responsabilités des acteurs 5/4/2.

Les points sensibles résidant sont :

- L'étude de faisabilité du changement 7/6/2,

---

<sup>217</sup> L'étude des biais cognitifs fait l'objet de nombreux travaux en psychologie cognitive, en psychologie sociale et plus généralement dans les sciences cognitives. Le terme biais fait référence au fait que l'erreur ainsi commise présente un caractère relativement systématique dont les déterminants sont à rechercher dans les mécanismes mis en jeu dans le traitement cognitif appliqué à la situation.

<sup>218</sup> 7/6/2 cela signifie que ce mot clé apparaît 7 fois dans 6 avis d'expert différents sur les 2 non dits.

- Le manque de moyens matériel 10/9/2,
- Le problème de formation 8/4/2,
- Le manque de personnel 7/5/2,
- Le problème d'intégration des procédures 6/3/2.

Les objectifs qui guident l'intervention sont véhiculés dans la formulation de l'avis d'expert pour légitimer et donner un sens à l'expression du non dit.

Ainsi que les deux avis d'experts (cf. annexe 14 : Extrait de l'avis d'expert) l'objectif visé par l'entreprise est rappelé, signalé, exprimé à travers les mots clés suivants :

- L'amélioration des flux organisationnels 12/5/2,
- Le développement des compétences 12/4/2,
- La qualité du système en place 11/3/2,
- Le rendu des résultats 13/7/2,
- La productivité améliorée 17/9/2.

Les dysfonctionnements ou problème exprimés concernent donc :

- Les acteurs : sont ainsi interpellés dans les non dits des avis d'expert, c'est-à-dire considérés comme des cibles pour nous :

- Les membres de la Direction 50/4/2,
- L'encadrement 39/4/2,
- La hiérarchie 11/4/2,
- Les ETAM 12/9/2.

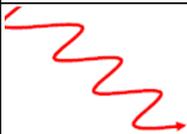
- Des situations problématiques et des points névralgiques tels que :

- Les conflits 7/5/2,
- La peur de l'avenir 9/5/2,
- Les craintes 4/2/2,
- La mutation 7/5/2,
- La perte des compétences 8/4/2,
- Le cloisonnement des services 4/4/2,
- Le changement 7/6/2.

### 7.1.8. Le schématique de la mesure à la résistance

Le schématique ci-dessous a été conçu à l'issue des entretiens individuels, semi-individuels et collectifs. Aussi, pendant l'étape d'observation différents état de lieux nous ont permis de décrire le comportement des individus mais aussi des groupes d'individus. Le tableau suivant est une synthèse de notre observation et de nos entretiens. Ce tableau a pour objet de placer le comportement de l'individu sur une échelle de 1 à 10 car notre préoccupation c'est de mesurer l'intensité de la résistance au changement. Cette échelle pourra à l'avenir permettre une anticipation du comportement des acteurs qui risquent de manifester un comportement de résistance.

Figure 32 Matrice des niveaux de résistance

	RESISTANCE TRES FORTE		RESISTANCE FORTE			RESISTANCE MODEREE			RESISTANCE FAIBLE	
Degré de résistance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conséquences en fonction des niveaux de classification	Dégénérescence destruction de la création de valeur ajoutée		Seuil de Survie : Aucun développement du potentiel humain			Seuil de Progrès action concrète			Seuil de Progrès action concrète et de performance	
Conséquence dans le temps										

### 7.1.9. Le classement des niveaux de résistances

Notre étude a porté sur un échantillon de population à savoir les destinataires du changement.

Figure 33 Extrait du tableau récapitulatif des entretiens auprès des acteurs

<i>Catégorie socio-professionnelle</i>	<i>Age</i>	<i>Sexe</i>	<i>Ancienneté dans l'entreprise (ans)</i>	<i>Degré d'acceptation du changement (Notation Echelle de 1 à 10; 1 = pas du tout &amp; 10 = Tout a fait ouvert au changement)</i>	<i>Degré d'implication face au changement (Echelle de 1 à 10; 1=pas d'implication - 10 = implication totale)</i>
Technicien	22	F	2	6	5
Technicien	28	F	5	6	4
Technicien	25	H	2	7	4
Adjoint technique	29	H	9	4	4
Adjoint technique	30	H	7	6	5
Assistante technique	42	F	12	8	8
Assistante technique	36	F	10	9	7
Assistante technique	26	F	2	7	6
Opérateur	36	H	10	7	7
Opérateur	32	H	10	5	5
Opérateur	49	H	22	7	7
Opérateur	32	H	10	5	5
Opérateur	49	H	22	7	7
Opérateur	49	H	25	9	9
Agent de maîtrise	44	H	22	6	5
Agent de maîtrise	40	H	20	7	7
Consultat	48	H	1	10	3
Responsable de service	45	F	20	9	7
Responsable de service	42	F	16	8	8
Coordinateur	35	F	3	9	7

Une fois que nous avons observé les comportements des individus dans le projet de changement et en partant des phrases témoins nous avons essayé d'identifier les facteurs générateurs de comportement de résistance face au changement.

Figure 34 Extrait du tableau des phrases témoins

Phrases témoins à l'issue des entretiens Semi-directifs								
Phrases témoins	Etape du projet	Personnel interrogé	Fréquence (nbr de fois qu'il l'a dit)	Thème	SS THEME	IDEE CLEE		
Le changement on en a pas besoin il devrait augmenter les salaires et embaucher plus de gens pour faire tourner la boîte	Initialisation	Opérateur	1/15/135	Ainsi, il semble que pour en arriver à des changements durables, la direction doit intégrer toutes les composantes du changement et percevoir le capital humain comme un instrument clé de la réussite.	Composant du changement	Utilité du changement		
C'est encore un changement qui nous tombe du ciel on commence à prendre l'habitude	Initialisation	Opérateur	5/10/135	Incompréhension du changement	Légitimité du changement	Incompréhension du changement		
C'est encore les grands chefs qui ont décidé de leur côté sans nous consulter on dirait qu'il ne savent pas se mettre à notre place	Initialisation	Assistant technique	6/7/135	Volonté d'une stabilité	Participation des acteurs dans le changement	Pas de demande de l'avis des opérateurs		
Moi je dis ce que je pense, une fois de plus le projet qualifié tout va subir le même sort que les autres projets c'est à dire qu'on va donner les moyens de le faire mais derrière personne ne va assurer la suite	Initialisation	Opérateur	1/1/135	Pratiquement, il s'agit de repérer, préparer et construire les zones où l'on estime avoir des négociations et de détecter les points sur lesquels portera délibérément la négociation des solutions avec les acteurs intéressés.	Mécanisme de défense	Refus total Dissonance cognitive		
Franchement quel est l'intérêt des faire des auto-inspections en interne moi je pense que c'est une perte de temps et de la	Initialisation	Adjoint technique	6/10/135	Mécanisme de défense	Perte d'autorité et de ressources	Liée à une mauvaise façon de la mise en place		
Les gens qui sont pas content de ce que je fais qu'il vient me montrer ce qu'ils savent faire justement ils ne connaissent rien du terrain les alliés qu'on gère les absences la casse du matériel, les panne etc... tout ça les chefs ils ne le savent pas ce qu'ils possèdent	Initialisation	Opérateur	2/2/135	Incompréhension du changement	Culture et valeur Culture du personnel	Soutien du groupe Qualité de mise en oeuvre		
On veut grâce à ce projet réduire nos non conformités en interne mais aussi proposer un lieu de travail agréable propre rangé on veut que les opérateurs soient compétents dans leur domaine et cela nécessite une bonne formation et bon accompagnement par les	Initialisation	Coordinateur	6/6/135	Vécu antérieur et expérience au sujet du changement	Valeurs rites historique de l'entreprise	Habitudes au travail		
Moi je ne vois pas de sens dans tout ça je ne comprend pas ou on veut nous amener avec de belles histoires il s'en fiche de savoir si tout va bien ou si tout va mal ce qu'il veut c'est afficher de bons résultats qualité et ne pas avoir de remarques pendant les inspections on veut des améliorations oui mais avec quoi avec qui vous voulez les mettre en place bcp de gens ont proposé des idées intéressantes on ne les écoute même pas je vois pas pourquoi moi	Initialisation	Assistant technique	4/6/135	Peur de perdre des acquis et avantages obtenus dans le passé	Syndrome du changement répétitif	Rationalisation des projets de changement		
Si seulement on pouvait nous aider sur les équipements on est repêché dans la nature quand il y a une panne c'est la catastrophe vous parlez chercher un volt metre vous venez avec un ampèremètre ici les gens ne s'écoute pas avant d'entamer des projets à droite à gauche il faut réfléchir et se dire comment les gens peuvent communiquer ici tout le monde tire la tête il y a des conflits inexplicables entre les opérateurs etc... même un changeur d'origine tellement une chaine	Initialisation	Agent de maîtrise	6/10/135	Peur de ne pas réussir et d'être à la hauteur de ce que l'on demande	Jeux des pouvoirs	Niveau et catégories du personnel Sabotage inerte des employés		
On freeze un point mensuel pour montrer les résultats de ces auto-inspections à l'aide des graphiques je ferai également une mini enquête pour voir si il y a des gens volontaires pour réaliser des audits je pense que l'idéal serait que ce sont les opérateurs qui observent les autres opérateurs comme ça ils peuvent se comparer à	Initialisation		5/6/135	Perte de sécurité et de pouvoir	Influence des personnes du projet de changement (les décideurs)	Le temps d'adaptation de d'assimilation		

Les phrases témoins nous ont permis de comprendre pourquoi l'individu affiche un comportement de résistance, et en fonction de son témoignage nous avons essayé de dégager les mots clés que nous avons ensuite représenté en thème et en sous thème (cf. annexe 11 : Extrait du tableau Phrase Témoins).

Certains facteurs ont été exclus de notre champ tels que le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle du fait que nous ne pouvons pas agir sur ces facteurs absolus pour atténuer la résistance de l'individu. Ainsi nous avons retenu des facteurs tels que degré de compréhension, degré de connaissance du changement, niveau de motivation, complexité du sujet, degré d'inquiétude, degré d'adaptation etc. pour proposer une échelle de mesure allant de 1 à 10 avec l'ensemble de ces facteurs que nous souhaitons mesurer.

Parallèlement à la construction de cette échelle de mesure nous avons tenté de représenter les niveaux de résistance en fonction des effets qu'ils engendré.

En partant de là nous avons donc défini les types de forces que l'on pouvait mettre en place pour faire face à la résistance au changement ainsi que l'évolution du comportement de résistance dans le temps.

Figure 35 Les types de forces à la résistance au changement

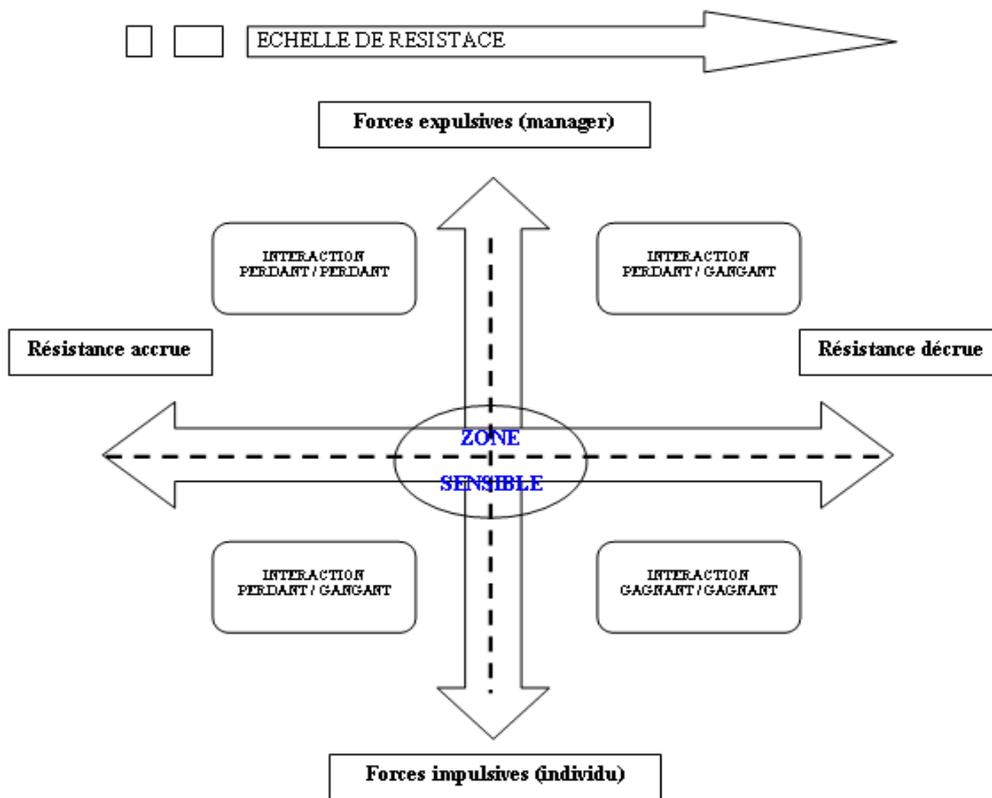
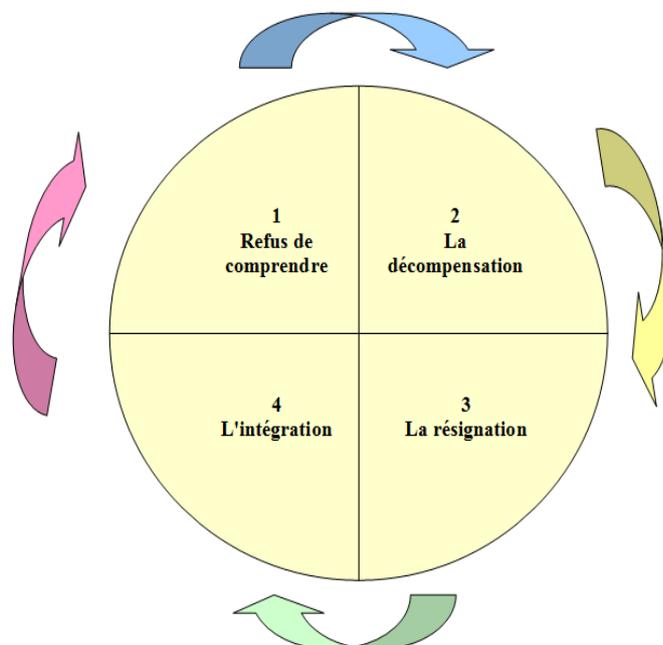


Figure 36 L'évolution du comportement de résistance de l'individu face au changement



Nous avons par la suite comparé les opinions des différentes catégories de personnel sur le nouveau projet initié pour confronter notre raisonnement avec la réalité du terrain.

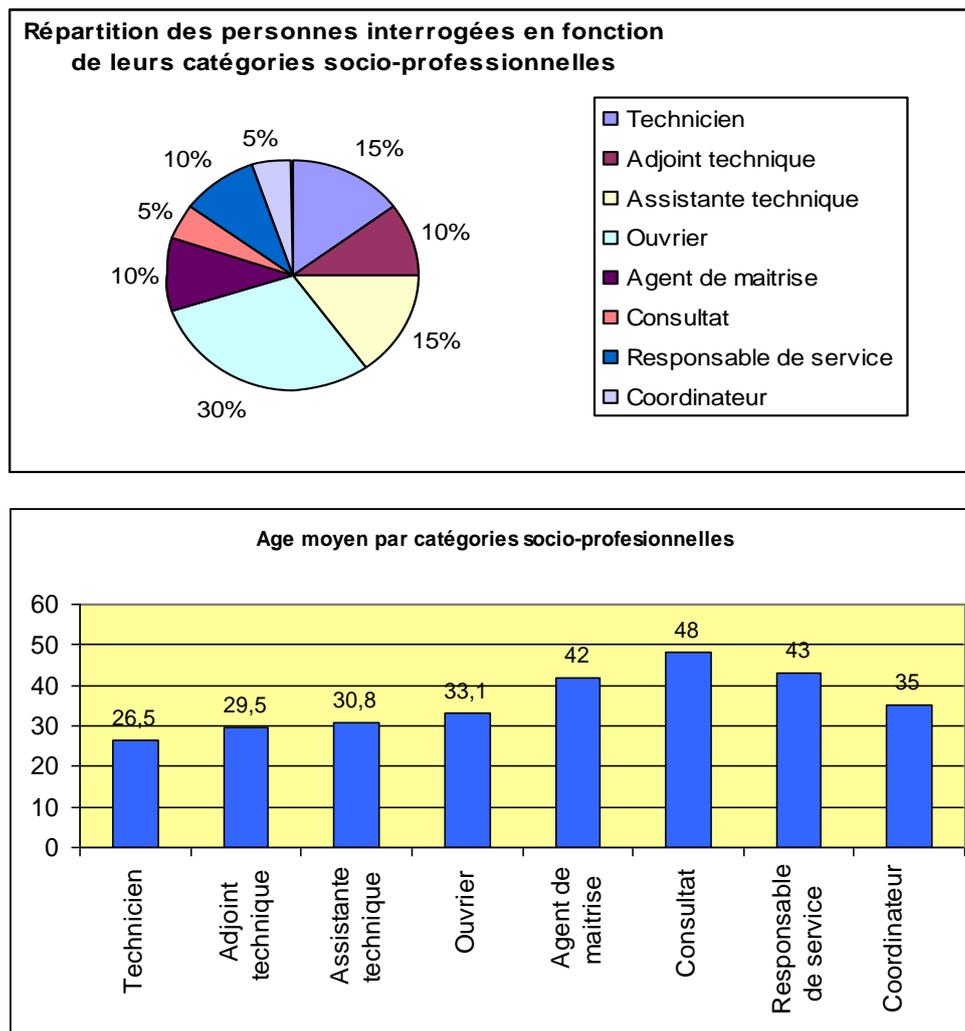
Figure 37 Mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire : grille de convergence et de spécificités

Mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire : grille de convergence et de spécificités					
Comparaison des opinions des différentes catégories de personnel sur le nouveau projet initié					
Catégories	Convergences entre les différents catégories de personnel	Spécificités			
		Dirigeants	Encadrement	ETAM	Ouvriers
Thèmes					
Locaux	Nécessité de progrès techniques	Il existe une sous utilisation des techniques	Vétusté des équipements en saturation	Manque d'homogénéité d'équipements	Manque de rangement et de propreté
Système informatique	Nécessité de former le personnel	Les applications sont mal utilisées car mal connu des utilisateurs	Manque d'accompagnement des personnes par les référents de l'application	Erreurs liées à l'utilisation	Problème de méconnaissance et d'autonomie
Le flux de traitement des contrôles microbio	Nécessité de rationaliser les flux des entrées et de sortie des échantillons et résultats	Temps perdu lors des envois et réceptions des échantillons	Erreurs de perte de casse de boite de petrie	Mauvaise identification des échantillons	Erreurs de manipulations lors des exécutions des tests au labo liés à de mauvais consigne
Connaissance des protocoles en interne	Nécessité d'homogénéiser les protocoles et instructions de travail et formation communication auprès des acteurs des changements qui ont en	Beaucoup de documents rédundants une véritable mise à jour et révision est utile	Mauvaise connaissance des documents en interne le personnel préfère avoir les consignes verbalement malgré l'existence des	Les versions en vigueur sont rangées dans les classeurs des labos, les opérateurs préfère garder une copie sur place le souci c'est qu'en changement de version ils ne	Abondance de documents non disponible sur la paillasse pour une consultation de donnée

### 7.1.10. L'avis d'expert sur les niveaux de résistances

D'après les phrases témoins nous constatons que les individus résistent plus à la décision du projet de changement qu'au changement lui-même. En effet un changement imposé entraîne une résistance plus importante que si la proposition de changement venait des acteurs eux même.

Figure 38 Répartition des catégories et âges des individus impliqués dans le projet de changement

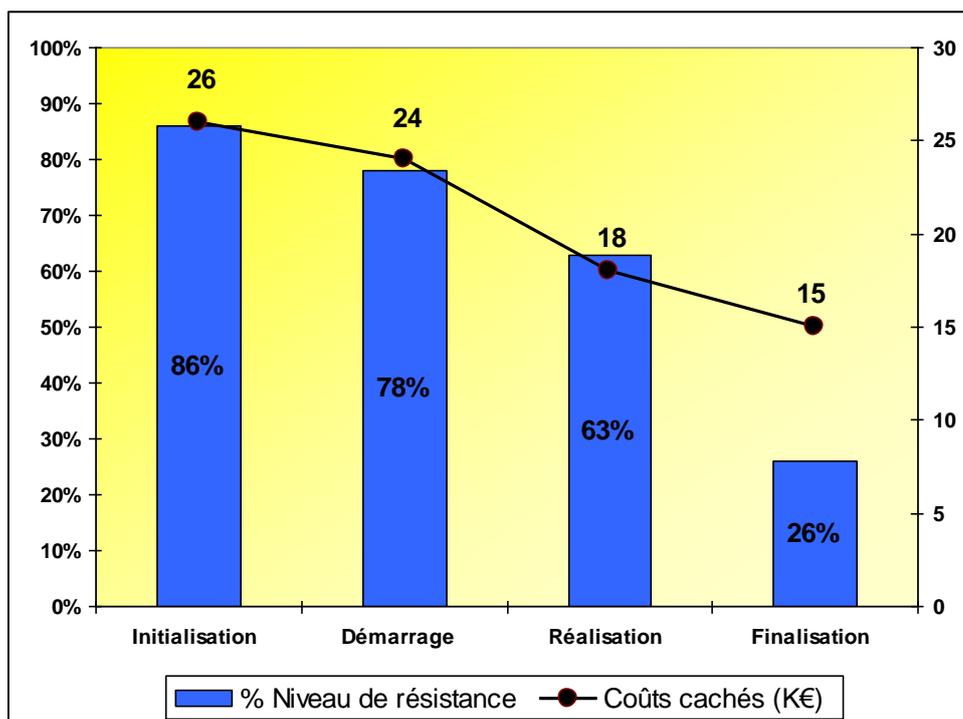


Dans le cadre de notre projet de changement nous avons observée une résistance plus importante en phase d'initialisation qu'en phase finale et mise en œuvre. Beaucoup d'acteurs pensent qu'un tel changement est mis en place pour pouvoir les surveiller du plus près alors qu'il s'agit d'un moyen interne permettant d'améliorer le flux, les différentes tâches qui leurs sont demandés. Ce qui est important donc, c'est la vision que les acteurs ont de ce changement, c'est pourquoi il est très important dès le départ de légitimer l'existence et la mise en place d'un tel projet.

Nous observons également que le niveau de résistance dépend fortement de l'âge des acteurs en effet les plus jeunes résiste moins que les plus anciens qui souhaite une stabilité dans les habitudes. Par contre nous constatons que ceci est vrai en phase d'initialisation car en phase finale les plus anciens affichent une forte adhésion et voient l'intérêt d'un tel projet tandis que chez les plus jeunes nous observons un laxisme de leur part pour le maintien de ce qui a été mis en place.

Parallèlement la résistance n'est pas vécue de la même façon selon que l'on a affaire à différentes catégories socioprofessionnelles. Le changement est mieux vécu par les membres de l'encadrement et la Direction puisqu'ils sont moteur dans un tel projet que les personnels de base c'est à dire ouvrier, techniciens qui subissent le changement.

Figure 39 Evolution des niveaux de résistances au changement et des coûts cachés



Nous pouvons expliquer ceci par le fait que le changement est surtout pour les personnels de base qui seront obligés d'appliquer les nouvelles façon de travailler alors que ces nouvelles manière cette nouvelle organisation présente peu d'impact au niveau des membres de l'encadrement.

De plus, nous pouvons aussi déduire que le projet de changement n'a de sens que si les acteurs ont compris le sens d'un tel changement, d'où la nécessité de les impliquer dès le départ c'est à dire pendant même la prise de décision afin d'avoir leur avis. Il est également important d'identifier la population cible que le sujet de changement, les acteurs y adhéreront que s'ils ont un quelconque intérêt comme par exemple intérêt personnel, professionnel, intérêt de développement de soi, facilité.

Cependant, le projet de changement est fortement lié à l'idée de contrôle, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle les individus affiche des mécanismes de défense et de refus car ils ont peur de ne pas être à la hauteur des changements qui leur est demandé dans leur quotidien.

La résistance peut être ainsi mesurée suivant l'outil que nous avons développé. Cet outil a pour but non seulement de mesurer le degré de résistance des acteurs en début, pendant et après le projet de changement mais c'est également un véritable outil de prévention puisque nous cherchons avant tout à aider les gestionnaires à visualiser cette résistance et la prévenir pour les futurs projets qui seront mis en place.

Cet outil peut être utilisé individuellement ou en groupe afin de définir le niveau de résistance des acteurs et de pouvoir avoir des tendances de comportement. Il s'agit d'un outil qui a été élaboré en tenant compte de ce qui a été dit prenant les moments formels et informels puis de placer en fonction de la description que l'acteur fait de placer son niveau sur une échelle de 1 à 10. Ce que nous pouvons dire aussi c'est que l'absence d'une résistance observable peut cacher des vérités plus concrètes. Une résistance latente cachée est à notre sens beaucoup plus grave qu'une résistance visible puisque la résistance latente ne peut être évaluée et peut être destructeur tandis qu'une résistance visible peut être étudiée écoutée et faire partie d'actions motrices pour être dépassées.

Figure 40 Echelle de mesure des niveaux de résistance au changement

	RESISTANCE TRES FORTE		RESISTANCE FORTE			RESISTANCE MODEREE			RESISTANCE FAIBLE	
Degré de résistance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conséquences en fonction des niveaux de classification	Dégénérescence destruction de la création de valeur ajoutée		Seuil de Survie : Aucun développement du potentiel humain			Seuil de Progrès action concrète			Seuil de Progrès action concrète et de performance	
Conséquence dans le temps										
Leviers d'action	--- Effet destructeur Comportement passif Nécessité d'une communication mobilisatrice		-- + Effet de blocage Comportement opposant Nécessité d'une communication Explicative			- ++ Effet neutre Comportement actif Nécessité d'une communication sécurisante			+++ Effet de levier Comportement proactif Nécessité d'une communication gratifiante	
Contribution	INTERACTION PERDANT / PERDANT		INTERACTION PERDANT / GANGANT (-)			INTERACTION PERDANT / GANGANT (+)			INTERACTION GAGNANT / GAGNANT	
Typologie de solution	SOLUTION DE CRISE Direction / coercition pour soulever des dysfonctionnements		PRESCRITE Intervention pour répondre à des contraintes de l'environnement			CONSTRUITE Collaboration / participation pour permettre des évolutions qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs			SOLUTION ADAPTATIVE Formation / communication pour une transformation des pratiques et de l'organisation	
	Brutal ☹️		Imposé ☹️			Progressif 😊			Volontaire 😊	
Effets de la résistance	IDENTIFIER LES RAISONS DU CHANGEMENT ANTICIPER LES RÉACTIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DEFINIR UN OBJECTIF PRÉCIS		ACCEPTER LE CHANGEMENT COMME UN PHÉNOMÈNE CONTINU FORMER LES TRAVAILLEURS CONCERNÉS AFIN QU'ILS S'ADAPTENT AUX MODIFICATIONS			DISCUTER DES CHANGEMENTS ET DE LA COLLABORATION NÉCESSAIRE IMPLIQUER LE PERSONNEL AU CHANGEMENT FAIRE DU CHANGEMENT UNE SOURCE DE MOTIVATION			DÉLÉGUER DES RESPONSABILITÉS AUX PERSONNES AFFECTÉES PAR LE CHANGEMENT ÉVALUER LE CHANGEMENT AVEC OBJECTIVITÉ	

Le code couleur a été choisie dans un souci de management visuel, plus nous sommes dans le rouge et le jaune plus la résistance est importante, plus nous allons vers la zone verte et moins il y a de résistance. Sur cette échelle nous avons fait des regroupements la partie rouge correspond au niveau de résistance très forte (1-2). Pour cette zone nous décrivons la typologie de résistance en identifiant le comportement des individus ainsi que les conséquences d'une telle amplitude. Lorsque nous caractérisons ce niveau de résistance, nous proposons en parallèle une solution adéquate pour agir dans le sens opposée de cette résistance.

Figure 41 Description des niveaux de résistance au changement

ECHELLE DE MESURE DE LA RESISTANCE			
Degré de résistance	Description du comportement de L'individu	Solutions en fonction du degré de résistance (envisageables par le Gestionnaire qualité)	Phases
1	Le changement est nié, rejeté car l'individu manifeste un comportement de fuite ou de rébellion suivant les catégories des personnes observées, refus total de collaborer car le changement est vu comme une charge de travail en plus et comme traumatisant. L'individu ne souhaite pas adhérer à la nouvelle organisation.	Campagne de communication au plus large pour expliquer que le changement est dans l'intérêt des acteurs.	PHASE DE REFUS DE COMPRENDRE ET REFUS D'ACCEPTATION
	La notion de conflits est très présente. L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. <i>Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il</i>	Concertation avec ces individus et échanges sur les modalités du changement.	
	<i>doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.</i>	Le manager doit légitimer le changement par une explication rationnelle, des motifs qui ont conduit à introduire une nouvelle façon de procéder. Pendant cette phase le manager doit faire de la formation et du "coaching". Des actions correctives et préventives doivent être définies et mises en place. <b>Dans tous les cas, le manager doit réunir le groupe, leur communiquer</b> <b>efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement car l'individu acceptera de changer que s'il a donné du sens à ce changement</b>	
2	Le changement n'est pas accepté, l'individu reste sur ses positions et ses habitudes, le changement est vécu comme un bouleversement des mœurs ou refuse.	Le manager doit constituer des groupes de travail afin de permettre l'implication de l'individu au projet de changement en donnant des représentations des apports du changement. Le manager doit savoir négocier et doit savoir déléguer des responsabilités pour imprégner les personnes de l'esprit qualité. Le manager propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, et par l'utilisation d'un langage compréhensible.	PHASE DE REFUS DE COMPRENDRE ET REFUS D'ACCEPTATION
	L'individu est réfractaire et ne voit aucun intérêt à appliquer les nouvelles méthodes ou outils. Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné. Par exemple, certaines approches comme le modèle hiérarchique ou le modèle structurel peuvent être jugées inadéquates dans la mise en œuvre du changement		
3	Le changement est partiellement accepté est vu comme plus que contraignant l'individu dispose déjà d'une façon de travailler et s'affiche pas d'ouverture d'esprit, il estime que le changement apporte un alourdissement dans la gestion de son travail au quotidien. Finalement, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens.	Lever les contraintes par une phase de guide et d'accompagnement le manager doit suivre de près l'individu être à son écoute. Le manager doit soutenir les équipes et les individus afin que ceux-ci donnent du sens au changement et adhèrent à la nouvelle organisation par l'intermédiaire de formation, de communication afin de permettre la participation et	PHASE DE DECOMPENSATION
		l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation en tenant compte de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.	
4	Le changement est moyennement accepté l'individu considère le changement comme un acte non négociable. Il se sent sous la domination de la nouvelle organisation il participe quelque peu aux projets en cours sans pour autant être moteur. Il ne s'implique pas de lui-même. La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».	Le manager sait que l'individu est conscient qu'il faut changer mais paradoxalement celui-ci refuse de collaborer et donc fuit son engagement et ses responsabilités. Le manager doit attribuer des rôles et des responsabilités plus importantes. Le manager doit mettre en place de véritables relations de partenariat entre les individus et le système. D'où l'importance du travail en amont car plus le manager se laisse éclairer par les acteurs plus il détecte les périls, mieux il suggère des solutions. Donc la vigilance sans relâche à hauteur du partage et de l'interaction des tâches.	PHASE DE DECOMPENSATION
		Le manager doit savoir être reconnaissant et solliciter de plus en plus l'individu pour lui inculquer l'esprit de la qualité. Le manager doit pouvoir être dans une relation neutre	
5	Le changement est toléré avec modération, La réponse face au changement est modérée on tien compte du fait qu'il faut apporter de nouvelles pratiques mais on ne veut pas s'intégrer, on reste passif. L'individu pense que le système va s'autoréguler sans sa participation.	Le manager doit communiquer au plus large en montrant des exemples concrets afin d'être un moteur dans l'avancement des projets. Il doit former des groupes relais afin d'aider les plus en difficultés	PHASE DE RESIGNATION
	Le changement est accepté sous condition.		
6	Prise de conscience que le changement est bénéfique mais difficulté d'appropriation des outils et méthodes introduites car l'individu ne connaît pas ses outils la peur de ne pas être à la hauteur peut freiner l'acteur.	Le manager doit tenir compte des quelques difficultés rencontrées et être à disposition des individus	PHASE DE RESIGNATION
	Le changement est accepté car l'individu a réussi à donner du sens au changement et estime que celui-ci ne peut qu'améliorer son quotidien. L'individu manifeste une certaine adhésion si ses collègues y adhèrent aussi (phénomène du groupe)		
7	Le changement est bien vécu, l'individu est motivé et adhère aux valeurs, il devient même force de propositions dans certains cas	Le manager gère le changement et les Hommes et les processus sont en Harmonie	PHASE DE RESIGNATION
8	Le changement est bien vécu, l'individu est motivé et adhère aux valeurs, il devient même force de propositions dans certains cas	Le manager gère le changement et les Hommes et les processus sont en Harmonie	PHASE DE RESIGNATION
9	Le changement devient moteur de progrès L'individu sait que le changement est inévitable et participe de bon cœur il change et fait changer le système dans le sens positif	Le manager doit maintenir l'ambiance	PHASE D'INTEGRATION
	Le changement est dépassé, l'individu manifeste un comportement positif, adhère à l'évolution souhaitées, devient force de proposition s'implique totalement dans les projets	Epanouissement du manager et des individus. Attention à la rétrogradation qui peut survenir après cette phase	
10	Le changement est dépassé, l'individu manifeste un comportement positif, adhère à l'évolution souhaitées, devient force de proposition s'implique totalement dans les projets	Epanouissement du manager et des individus. Attention à la rétrogradation qui peut survenir après cette phase	PHASE D'INTEGRATION



La courbe concernant notre seconde base expérimentale (Base 2 : avec les agents de maîtrise) donne des résultats assez identiques sur les sous - thèmes ci-dessus.

Des différences assez importantes sont mises à jour entre les sous thèmes potentiel humain et jeux de pouvoir, le système de contrôle. Concernant le système de contrôle l'écart de 32 phrases nous semble pouvoir être attribué à la décomposition du thème en sous thème.

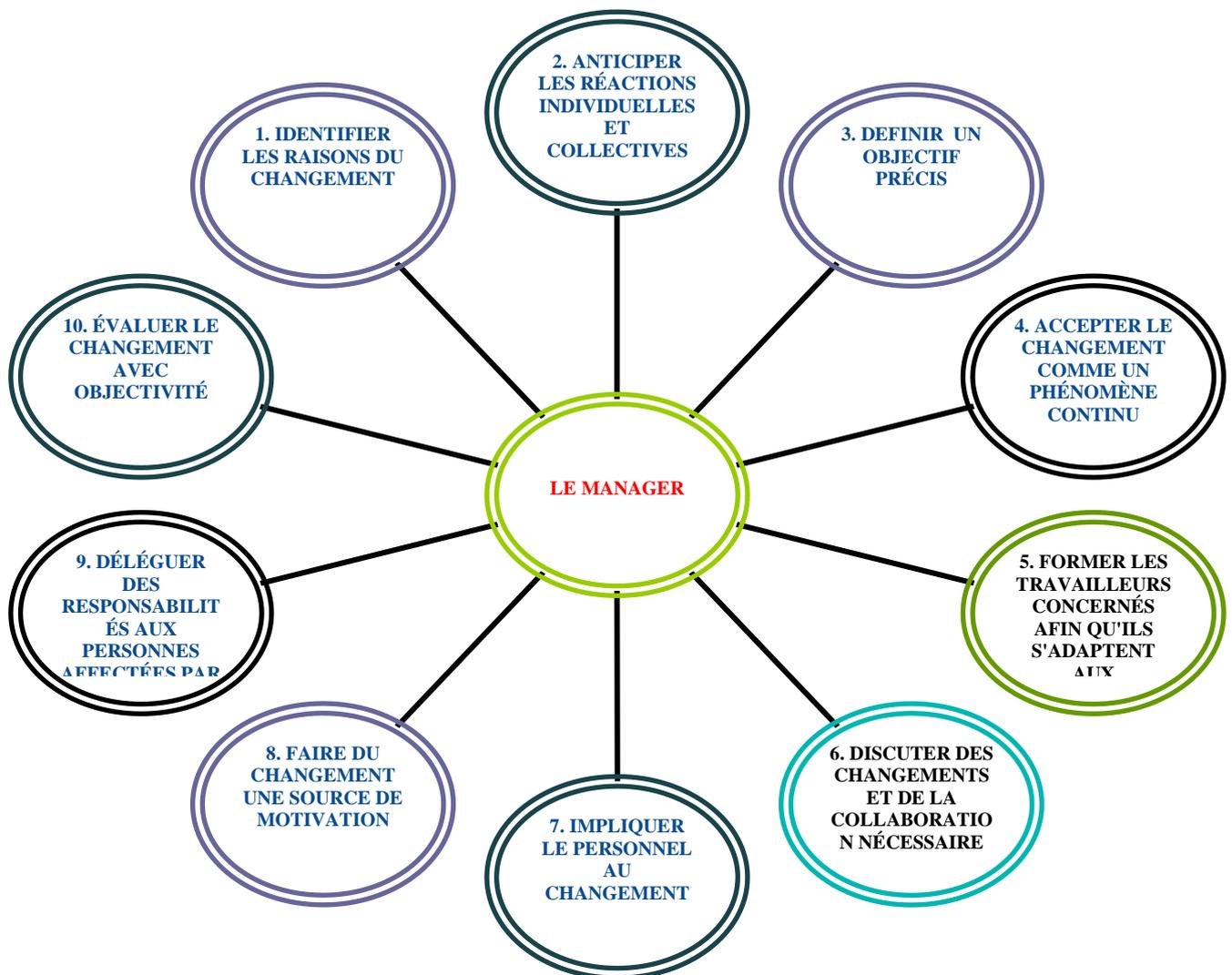
Pour la politique de l'entreprise nous attribuons l'écart de 42 phrases à notre manque d'expérimentation.

Dans le graphique ci-dessus, nous pouvons constater que la résistance s'atténue vers la finalisation du projet. Paradoxalement, plus on change et plus il faut de la stabilité pour préserver l'essentiel.

### 7.2.1. La transformation de la résistance vers une création de potentiel

Les entreprises qui ne modifieront pas constamment leurs façons de faire et qui n'amélioreront pas leurs pratiques sont vouées à l'échec; les clients étant de plus en plus exigeants et de moins en moins fidèles. Le changement est donc devenu incontournable. Pour maximiser les chances de voir les projets se réaliser il faut franchir des étapes. En fonction des niveaux que nous avons observés on peut d'ores et déjà préconiser les actions suivantes pour limiter les dégâts de la résistance au changement :

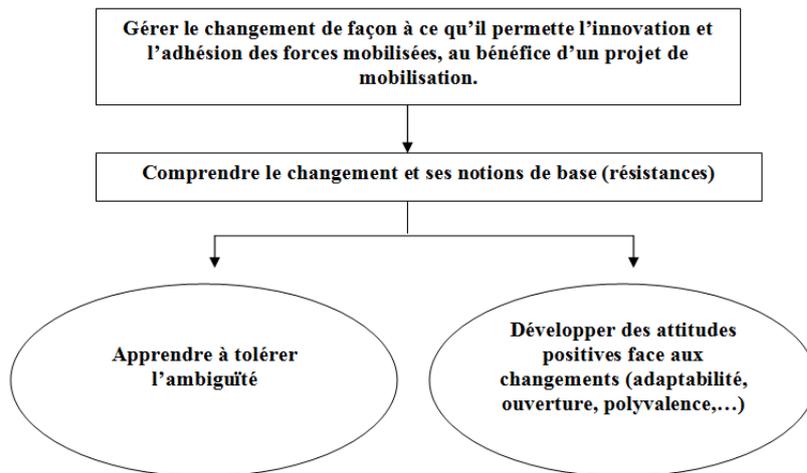
Figure 43 Les effets de la résistance



## 7.2.2. L'analyse des comportements de résistance

Compte tenu de ce qui a été dit précédemment, nous pouvons donc proposer le modèle suivant pour répondre à la question « pourquoi gérer le changement ? »

Figure 44 Les raisons de gérer le changement



Trois difficultés affaiblissent le processus de développement du nouveau projet, de la plus courante à la plus paradoxale :

- La difficulté de niveau 1 concerne les opérationnels dont on change les habitudes, y compris les employés, agents de maîtrise, gens de terrain. Ils ont une vision pragmatique du dossier et ont besoin d'être formés, rassurés, pour dépasser la difficulté.

- La difficulté de niveau 2 touche à la coexistence de l'opérationnel et du projet. Parmi les personnes appelées à développer le projet, certaines estiment que cet effort là est incompatible avec le travail quotidien. Elles ne peuvent concilier le service des clients, le rappel des fournisseurs, la gestion des états d'âme des employés et se préoccuper de savoir comment l'entreprise fonctionnera demain. Or il est rarement possible de les détacher à 100 % du temps. Le manager doit rappeler, y compris aux cadres, que l'avenir de l'entreprise fait partie de la mission, que leur effort a valeur d'exemple. Le consultant vient en soutien. Il offre la possibilité de visualiser, de se projeter dans l'avenir, par la réalisation d'une maquette, par exemple.

- La difficulté de niveau 3 apparaît dès qu'on touche à des pouvoirs ou à des libertés. C'est le cas pour la gestion d'affaires. Les « barons » accueillent d'un mauvais œil les outils de suivi budgétaire. Ils estiment que la transparence nouvelle leur fait perdre de leur liberté, qu'ils ne pourront plus gérer à leur gré leur budget, leur périmètre, leurs résultats.

Plus on remonte dans la hiérarchie, plus les résistances au changement sont difficiles à dépasser. C'est un paradoxe du management. Les employés seraient inquiets, négatifs, et les dirigeants seraient porteurs du changement. Le cadrage du projet sert à identifier les acteurs situés dans l'œil du cyclone. Et à focaliser l'attention sur ceux qui sont à la marge et peuvent avoir un pouvoir de nuisance.

On a tendance à les oublier. Le meilleur moyen de lever une opposition est de renforcer la concertation, d'aider chaque dirigeant à se représenter l'avantage que l'entreprise et lui-même retireront de la mise en œuvre du nouveau projet. Face à ces possibles difficultés, le risque est d'être trop optimiste, de tabler sur l'effet d'entraînement, d'imaginer que taper du poing sur la table suffira. Quand on admet que le projet est mal engagé, il est un peu tard. Les gens sont moins réceptifs, eux que l'on n'a pas su associer au bon moment de la réflexion. Dans ce cas, il est judicieux de marquer un arrêt, reprendre les hypothèses, procéder à des aménagements, par exemple en réintroduisant des fonctionnalités ou des éléments d'ergonomie anciens mais familiers. Les utilisateurs auront la preuve que leurs préoccupations peuvent être respectées.

Autre facteur de risque : la solution qui consiste à faire monter le manager sur le tonneau afin qu'il se projette, lance des impulsions, accompagne les vagues : reengineering, fidélisation client, externalisation. En phase de projet, moins le dirigeant intervient, mieux les partenaires se portent. C'est un constat d'échec que d'avoir à réclamer fréquemment l'arbitrage du décideur. Sa mission première est de lancer le projet sur des bases de confiance en s'assurant de l'adhésion des acteurs concernés aux objectifs poursuivis.

### 7.2.3. La légitimité d'un nouveau changement et la compréhension d'une décision

L'incompréhension et le manque de motivation minent parfois les projets. Ces réactions peuvent être transformées en opportunités dès lors que le manager se met pour de bon à l'écoute de l'entreprise. A condition d'admettre que l'écoute n'est pas naturelle, qu'elle englobe l'environnement, les collaborateurs et soi-même.

Figure 45 La gestion de la résistance des acteurs

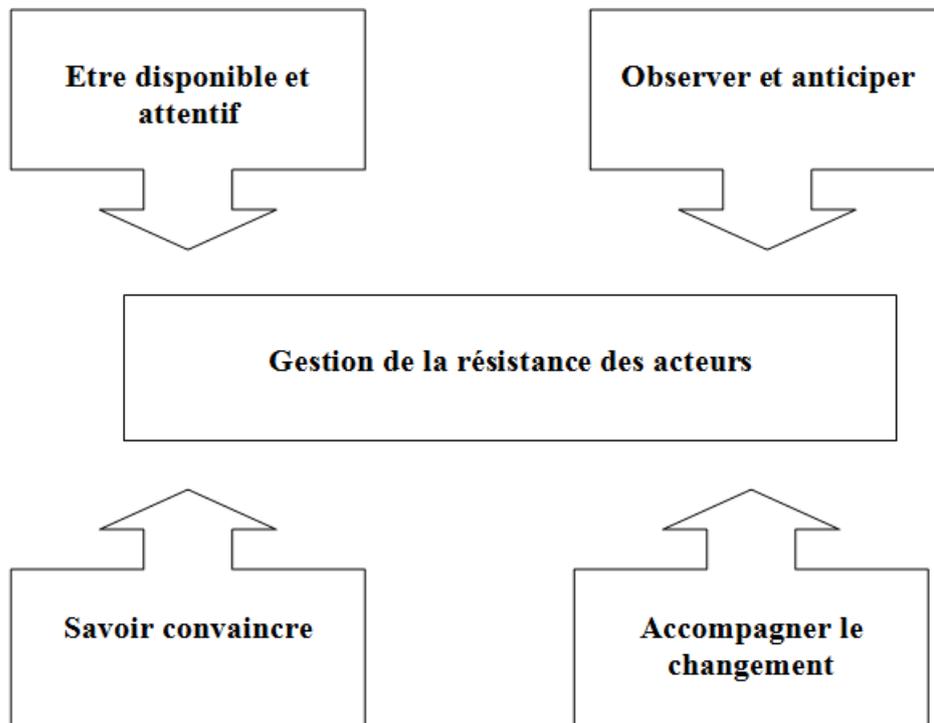


Figure 46 Les effets de la résistance

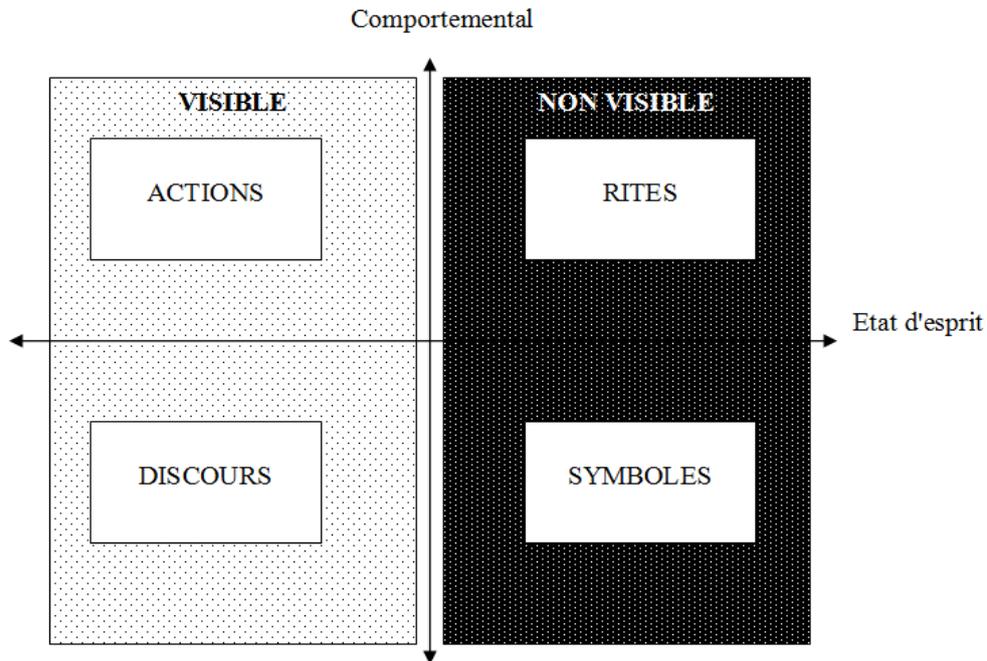
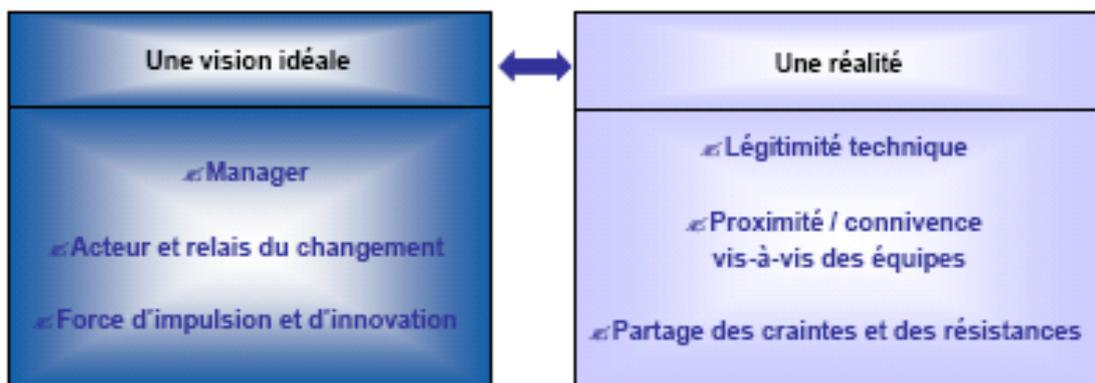
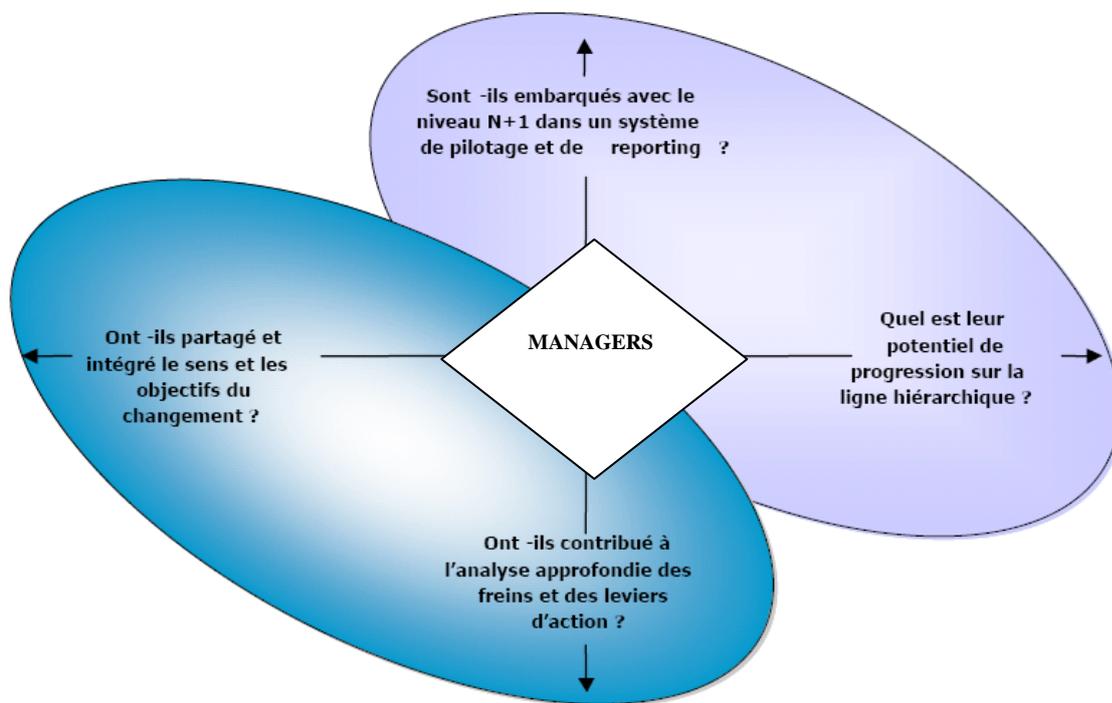


Figure 47 Typologie des solutions en fonction des degrés de résistance

IMPOSE		VOLONTAIRE
<b>SOLUTION PRESCRITE</b>		<b>SOLUTION CONSTRuite</b>
Niveau 3 - 4 - 5 Intervention pour répondre à des contraintes de l'environnement	PROGRESSIF	Niveau 6-7-8 Collaboration / participation pour permettre des évolutions qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs
<b>SOLUTION DE CRISE</b>		<b>SOLUTION ADAPTATIVE</b>
Niveau 1 - 2 Direction / coercition pour soulever des dysfonctionnements	BRUTAL	Niveau 9-10 Formation / communication pour une transformation des pratiques et de l'organisation

Figure 48 La position et le rôle des managers face au changement



Schématiquement, leur position la plus fréquente alterne entre :

- La défense du pré carré organisationnel, du périmètre d'activité, etc.
- Le maintien des règles traditionnelles et de la mémoire de l'entreprise,
- Le souci de la permanence des équipes (profils, constitution),

On notera que ces positions sont particulièrement louables dans des contextes de stabilité, lorsque l'entreprise est en vitesse de croisière. Elles sont évidemment moins pertinentes lorsque l'entreprise est confrontée à une mer houleuse et sans visibilité à moyen terme. Dès lors, les managers de proximité deviennent tout autant sujets qu'objets du changement, acteurs et destinataires des manœuvres engagées pour lever les résistances et ainsi favoriser le changement.

#### 7.2.4. Mesurer la résistance des acteurs : calcul des coûts de performance cachée

Dans les parties précédentes nous avons démontré notre méthodologie pour l'élaboration de l'échelle de mesure des niveaux de résistance. Parallèlement à la construction de cette mesure nous avons également eu recours à la méthodologie du calcul des coûts cachés afin d'évaluer le niveau de résistance. Nous considérons que le calcul des coûts cachés sur le projet de changement sur les 3 phases à savoir l'initialisation, le déploiement et la finalisation constitue également une manière de mesurer cette résistance.

De plus le calcul des coûts cachés vient consolider notre échelle de mesure et permet de démontrer la pertinence de notre outil de mesure.

Pour ce faire nous avons donc calculé les coûts cachés de notre projet de changement (cf. annexe 23 : Extrait du calcul des coûts de performance cachée de la résistance au changement).

Figure 49 Coûts cachés relatives à la résistance des acteurs face au changement : résultats

Quelques chiffres obtenus après la mise en place du projet de changement pour améliorer l'organisation interne du laboratoire de contrôle			
Indicateurs	Résultats Quantitatifs	Résultats Qualitatifs	Résultats Financiers en €
Absentéisme	* Plus de motivation à la présence * Baisse significatives des retards lors des comités de réunions *Présence des techniciens lors des transferts des activités d'une équipe à une autre	* Réduction de l'absentéisme de 2 % * Réduction des retards de 15 %	1 750
Accidents du travail	* Meilleures formations et sensibilisations aux risques d'accidents Meilleure connaissance des règles HSE * Moindre précipitation	*Réduction du nombre d'incidents lors de transfert des échantillons au laboratoires de contrôles	
Rotation du travail	* Moins de risques de rotation sur embauche nouvelle * Formation facilitée		
Qualité	* Moins de défauts * Meilleure régulation des défauts * Moins d'articles perdus	* Réduction de moitié des taux de rebuts	3 200
Production directe	* Plus grande rapidité * Moindre délai	+ 16.2% sur la période *Réduction de 2.5 semaines des délais	7 600
Total			12 550

Figure 50 Quelques chiffres obtenus après la mise en place du projet de changement pour améliorer l'organisation interne du laboratoire de contrôle

Indicateurs	Résultats Qualitatifs	Résultats Quantitatifs	Résultats Financiers en €	
Absentéisme	Plus de motivation à la présence	Réduction de l'absentéisme de 2 %	1 750	
	Baisse significatives des retards lors des comités de réunions	Réduction des retards de 15 %	500	
	Présence des techniciens lors des transferts des activités d'une équipe à une autre	Réduction de 15 minutes du temps d'attente entre deux équipes	300	
Accidents du travail	Meilleuresconnaissance des risques d'accidents, Meilleure connaissance des règles HSE	Réduction du nombre d'incidents lors de transfert des échantillons au laboratoires de contrôles de 10%	2 200	
	Moindre précipitation	50 % de casse en moins sur le matériel lors des transfertes d'un lieu à un autre	5 600	
	Respect des règles de sécurité accrue	Les 22 techniciens labo dispose des EPI neuf à proximité de leur poste de travail		1 230
		Douche de sécurité, extincteur, rince œil disponibles, fonctionnels et suivis par les relais HSE tous les mois		600
		Réduction de 15 % des incidents liés à la manipulation des produits dangereux et/ou d'équipement sans précautions particulières		3 000
		Tous les opérateurs respectent les règles d'habillement, d'hygiène et de sécurité		1 500
	Réduction des déchets de 20 % grâce à moins d'emballage et mise en place des d'un système de tri (bacs à pipettes, solvants, déchets toxiques..)		250	

## 7.3. La mesure de la résistance au changement : contribution, perspectives et limites

### 7.3.1. Les constats de nos recherches

Nous tirons deux enseignements principaux de nos recherches :

- Une mesure des niveaux de résistance face au changement est possible via des outils de classement et combinés avec la méthode de calcul des coûts cachés avant, pendant et après le projet de changement,
- Cette mesure permet de faire un état des lieux de la situation sociale et économique du service en question, afin d'engager des actions adéquates pour diminuer la résistance au changement,
- L'évaluation de la résistance des acteurs permet également de prédire une tendance ou une atypie future afin de prévoir les actions à mettre en place face à d'éventuelles réactions de réticences dans un futur proche.

Notre conclusion s'articule de la manière suivante. Nous présentons dans un premier temps nos principaux résultats à partir desquels nous tirons des constats au regard de notre modèle de mesure de la résistance des acteurs.

Ensuite, nous abordons la question de la contribution de ce modèle de mesure sur le management des conduites de changement.

Nous terminons par les perspectives et une ouverture sur des débats inhérents à nos travaux de recherche.

### 7.3.2. Les principaux résultats et les constats

Notre recherche sur les comportements des résistances au changement nous montre clairement que plus le changement est imposé et plus on observe de réaction de réticence.

Nous constatons d'un côté une volonté d'améliorations des conditions, et de l'autre la non acceptation du changement. Ce paradoxe observé dans les organisations gêne considérablement les démarches de conduites de changement et nécessite d'être décrit et expliqué afin de trouver des solutions pour remédier aux phénomènes de résistance au changement.

Dans notre étude nous avons traités que des changements localisés d'ordre courants au sein d'un service générant des améliorations des modes d'organisation et de méthode de travail et non pas les changements de dimension structurel de taille plus importante.

Nous avons donc constaté qu'à travers la mesure des niveaux de résistance lorsque l'on force les acteurs à appliquer de nouvelles manières de travailler ceux-ci manifestent un comportement de résistance plus forte que si le changement était accepté et compris par ces mêmes acteurs. Le facteur humain a donc une certaine particularité que les gestionnaires ont du mal à traiter. Ces gestionnaires ont donc besoin de comprendre les oppositions qui proviennent souvent de causes précises.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'identifier dès le départ les causes des comportements de résistances afin de trouver des solutions. Il est également nécessaire d'avoir le soutien de la Direction qui est d'autant plus important qu'il permet d'avoir ensuite l'autorité nécessaire pour agir et forcer les points durs.

En somme, les résultats sont de deux ordres : comportementaux et méthodologiques car étant donné que le changement nécessite un effort et suscite des craintes légitimes, il faut créer une motivation pour la nouvelle organisation.

Pour les résultats méthodologiques, le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements. Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois.

Une transformation doit donc être gérée minutieusement comme un projet en pensant à tout. La concertation avec les intéressés est donc essentielle : elle va permettre d'une part de peaufiner le détail de la nouvelle organisation en l'adaptant exactement (ou du moins aussi bien que possible) aux besoins, d'autre part d'impliquer dès le début les acteurs. Le fait de recueillir leurs suggestions renforcera considérablement la probabilité qu'ils adhèrent à l'évolution et acceptent les efforts associés.

Enfin dernier point c'est l'accompagnement terrain et le coaching jusqu'au bon fonctionnement. Il est aussi utile de mesurer les résultats et de tirer un bilan clair. Cela permettra de valoriser l'action menée et cela sera porteur pour les prochains changements (ou bien cela montrera les progrès encore à faire...).

La peur du changement est surtout née du manque de soin apporté à la conduite des changements. Il est alors naturel que le personnel pour lequel le changement apporte un bouleversement d'habitudes et un effort supplémentaire manifestent des comportements des résistances.

Les solutions ne sont pas toujours simples, mais elles résident dans la prise en compte sérieuse des difficultés associées pour le personnel et donc dans des démarches participatives de terrain, en accompagnant l'évolution jusqu'au bon fonctionnement régulier.

### 7.3.3. La contribution du modèle de mesure de la résistance au changement

Dans les parties qui suivent nous exposons une synthèse de nos résultats de recherche afin d'exposer la contribution de notre modèle de mesure des niveaux de résistances des acteurs face au changement à différents niveaux à savoir la contribution pour :

- Les gestionnaires du changement,
- Les acteurs face au changement,
- Les conduites de changement,
- La performance globale de l'entreprise,
- La recherche en gestion.

#### 7.3.3.1. La contribution du modèle pour les gestionnaires du changement

Le modèle de mesure que nous avons proposé afin de mesurer les niveaux de résistance lors des projets de changement en utilisant une échelle de mesure et en combinant cette mesure aux calculs des coûts de performance cachée permet aux gestionnaires de projet d'avoir une vision claire de la situation à un instant donnée.

Cet outil permettra également aux gestionnaires devant conduire des projets de changement de voir les tendances des comportements de résistance afin de prédire l'amplitude de la résistance dans le futur. Ceci leurs permettra ainsi de prendre les mesures nécessaires notamment des actions correctives voir préventives pour éviter une récurrence de ces comportements.

Outre son utilisation classique l'outil de mesure permet indirectement de regarder la performance sociale voir économique du service concerné à un instant donné et d'évaluer à terme les améliorations à venir.

Grace aux informations apportées par cette mesure le gestionnaire pourra lors du prochain projet de changement concevoir de nouvelles méthodes plus adaptées au besoin des acteurs du changement (formation, accompagnement terrain, entretiens, réunions d'application pour faire adhérer les acteurs etc.). Il sera ainsi en mesure de savoir ce qui va fonctionner et ce qui ne va pas fonctionner.

En somme cette outil de mesure permettra de mieux caractériser les comportements actuels et les comportements qu'il risque de rencontrer à l'avenir afin d'orienter et de prendre des mesures pour pallier aux comportements de réticences.

### 7.3.3.2. La contribution du modèle pour les acteurs du changement

L'outil de mesure que nous avons mis en place et qui est partagé avec les acteurs du changement leur permettra de voir leur états d'avancement et de leur montrer à quel point leur motivation et leur adhésion est primordial pour l'aboutissement du projet de changement. Ils pourront ainsi adopter des comportements exemplaires et voir développer d'autres compétences qu'ils ignoraient jusqu'à présent.

Cet outil interactif leur permettra de prendre des décisions voir mêmes de déléguer des tâches s'ils ne sentent pas en mesure d'accomplir les missions qui leurs sont données.

De plus l'évaluation de leurs comportements de résistance est aussi une manière de communiquer avec leur hiérarchie faisant sortir leurs souhaits et leurs mécontentements concernant les projets de changement. Ainsi, après une forte période de résistance on pourra savoir si par exemple les comportements de résistances ne sont pas liés à un aspect purement technique ou de ressources, car la plus part du temps les projets sont définis dans des ressources définies qui peuvent être contraignants pour les destinataires du changement.

Ils pourront également se servir de cette base là pour réclamer par exemple plus de temps de formation, de temps d'adaptation, de matériels adaptés etc.

### 7.3.3.3. La contribution du modèle pour la conduite de changement

Comme nous l'avons signalé dans la partie introductive, beaucoup de projets de changement échouent du fait des comportements de résistances générés par les destinataires du changement. Nous avons également souligné le fait qu'aujourd'hui il n'y avait pas vraiment une manière de mesurer les comportements face au changement et ceci de manière simple par les gestionnaires pour mener à bien les projets de changement.

L'outil de mesure que nous avons élaboré contribuera à une meilleure gestion des conduites de changement en tenant compte du volet humain aspect qui est souvent laissé de côté au détriment des autres aspects notamment économique et organisationnel.

Cet outil permettra également de contribuer à l'évaluation des projets de changement, voire même si un projet a été efficace ou s'il est utile de le poursuivre ou de l'abandonner.

L'outil qui a été testé sur le terrain de recherche sur deux projets de changement nous montre clairement qu'il est primordial de conduire le projet de transformation en tenant compte du facteur humain, et en étant à l'écoute des destinataires du changement qui sont en réalité les acteurs du changement. Ne pas prendre en compte cet aspect là pourrait donc influencer fortement les conditions de réussite du changement.

### 7.3.3.4. La contribution de la mesure de la résistance au changement sur la performance globale de l'entreprise

La mesure de la résistance au changement et les actions mise en œuvre afin de la diminuer ont un impact direct sur la performance globale notamment la performance économique et sociale de l'entreprise :

- Sur les aspects sociaux, car le volet humain est mieux compris par le gestionnaire qui s'efforce de déterminer les causes de ces résistances afin d'apporter des solutions pouvant les diminuer,

- Sur les aspects économiques, car l'étude démontre largement qu'avec l'implication des acteurs motivés les dysfonctionnements notamment les problèmes de non qualité, de non productivité directe diminue directement.

Figure 51 Synthèse des résultats

Phase du projet	Temps	Intensité du changement	Comportement des destinataires	Comportement du gestionnaire	% Niveau de résistance	Coûts cachés (K€)	Effet sur l'organisation
Initialisation	T0	100%	Réticents	Mobilisateur	86%	26	Négatif
Démarrage	T1	80%	Réticents	Encourageant	78%	24	Négatif
Réalisation	T4	50%	Participants	Accompagnant	63%	18	Neutre
Finalisation	T9	10%	Proactifs	Récompensant	26%	15	Positif

### 7.3.3.5. La contribution des résultats à la recherche en gestion

Nos résultats de recherche contribuent également à la création de contingence générique car nous apportons une nouvelle manière d'aborder le sujet de la résistance au changement. La plupart du temps les études qui ont été menés sont plus d'ordre description voir explicatif sans apporter de prescriptions pouvant aider les gestionnaires dans la gestion quotidienne de leurs projets de changement.

Cette nouvelle façon d'aborder la problématique vient donc enrichir notre édifice de connaissance en termes de management des conduites de projet lié au management stratégiques des entreprises.

#### 7.4. La synthèse des résultats et des données probantes

L'idée que la résistance au changement serait un phénomène universel et naturel est largement répandue tant sur la plan académique que sur le plan managériaux. Les manuels de management et les sociétés de conseil regorgent de recommandations en tout genre pour vaincre la résistance au changement à savoir :

- Partager la planification du changement avec le personnel et communiquer souvent et avec clarté,
- Clarifier les rôles et les attentes, pratiquer l'écoute active,
- Inspirer confiance et crédibilité en adoptant une politique de porte ouverte,
- Instaurer un climat d'ouverture afin de susciter les discussions autour du changement , montrer de l'empathie, donner de l'élasticité, obtenir l'adhésion,
- Faire preuve de leadership, faire cautionner ses décisions par un conseil externe crédible...

Tous ces conseils sont donnés au manager plutôt qu'au managé, qui finira bien par se laisser convaincre un jour ou l'autre, si le manager est suffisamment bon.

### 7.4.1. La validation du corps d'hypothèses

Dans la partie introductive nous proposons l'hypothèse centrale suivante :

Hypothèse centrale maximale<sup>219</sup> : l'amélioration des pratiques en matière de management du changement suppose l'utilisation d'un processus de gestion des résistances des acteurs face au changement s'inspirant du modèle de management socio-économique au sein des entreprises.

Hypothèse centrale minimale<sup>220</sup> : les résistances des acteurs face au changement nécessitent d'être caractérisées et mesurées pour être mieux interpréter de façon à mettre en place des actions correctives, et ou participatives afin d'agir dans le sens opposé de ces comportements de réticences. Pour cela, le manager doit disposer d'un instrument de mesure de ces comportements de résistances. Par la suite afin de structurer nos hypothèses nous l'avons décliné en plusieurs sous-hypothèses au sein d'un corps d'hypothèses. Nous procédons, ici à l'évaluation de nos hypothèses de départ. Nos hypothèses sont classées par thèmes.

Nous avons évalué chaque hypothèse au regard de nos résultats en fonction de trois cotations possibles : le carré noir indique que par nos recherches nous validons l'hypothèse (■), le carré semi-noir (◼) indique les hypothèses partiellement validées et pour lesquelles des recherches sont encore nécessaires et le carré blanc pointe les hypothèses que nous n'avons pas pu valider lors de nos recherches et signale également les limites de nos recherches ou ce qu'il reste à démontrer dans des travaux futurs (□).

En somme, nous validons entièrement 25 hypothèses. Pour 6 hypothèses, des approfondissements dans nos recherches semblent nécessaires. Enfin 2 hypothèses ne sont pas validées. Pour les hypothèses évaluées en carrés semi-noirs, nous les aborderons plus en détails dans les perspectives de nos recherches.

---

<sup>219</sup> La première hypothèse est dite maximale car elle exprime notre ambition en tant que chercheur et constitue les conditions suffisantes permettant d'améliorer à long terme la gestion des résistances par une meilleure cohésion des processus avec les hommes.

<sup>220</sup> Les hypothèses dites minimales expriment les conditions nécessaires sans lesquelles on ne peut atteindre le but fixé par la finalité de la recherche. Elles constituent ce que l'on se propose de montrer et d'étayer au minimum dans la thèse.

Figure 52 La validité des hypothèses

	HD		HE		HP	
<b>A - La résistance au changement est une force qui s'oppose à la réorganisation, à la rationalisation des activités et à l'acquisition des nouvelles compétences.</b>						
						<b>Evaluation</b>
HD 1	Les projets impliquant des changements dans l'organisation habituelle d'une entreprise engendrent toutes sortes de réactions notamment de la résistance de la part des différents groupes d'acteurs qui sont impactés par les changements.	HE 1.1	Les exécutants du projet comme les décideurs sont de plus en plus soumis à des pressions énormes telles que la performance attendue, le partage des savoirs, l'adaptation permanente et rapide aux contraintes financières et humaines.	HP 1.1.1	Il faut comprendre et caractériser le problème de résistance des acteurs face au changement pour l'apprivoiser et surtout pour conseiller les décideurs et les gestionnaires dans la mise en œuvre délicate et déterminante des transformations.	■
				HP 1.1.2	Le gestionnaire doit disposer d'un système de pilotage efficace pour mieux prévenir les résistances à l'avenir.	☑
HD 2	Ces manifestations de résistance sont d'après les experts en conduite du changement l'une des causes majeures d'échec (ou de demi-succès) des changements organisationnels.	HE 2.1	Les contraintes liées au travail s'accroissent : les travailleurs accomplissent souvent plusieurs tâches polyvalentes suite aux changements.	HP 2.1.1	Il faut trouver une forte capacité organisationnelle à soutenir les changements, par un leadership performant avec une ambition retournée vers les changements.	■
		HE 2.2	Les changements sont variés, nombreux, de plus en plus complexes à gérer entraînant avec eux des effets multidimensionnels: fusions de poste, intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication, rationalisation de la production, réingénierie, nouveaux modes de fonctionnement, etc.	HP 2.2.1	La préparation des projets de changement doit prendre en compte plusieurs facteurs à tous les stades du projet de l'initialisation jusqu'à la finalisation avec un accompagnement des acteurs impliqués.	■
HD 3	Les résistances observées se situent tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.	HE 3.1	La résistance au changement est selon la conception habituelle une réaction foncièrement négative à l'égard du changement.	HP 3.1.1	La résistance doit être devenue moteur du changement et non pas un élément bloquant.	■
		HE 3.2	(l'incertitude 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.	HP 3.2.1	Grâce à des actions de concertation, de coordination et de partenariat le gestionnaire peut repérer le lien entre le cynisme et la résistance et ainsi agir et faire agir l'ensemble des acteurs face à une situation de crise.	☑
HD 4	La construction d'un nouveau système organisé est retardé.	HE 4.1	Causes organisationnelles: la culture d'entreprise (si le changement véhicule des valeurs divergentes), la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer.	HP 4.1.1	Il faut améliorer à la qualité de la mise en œuvre du changement en diminuant au maximum les déficiences par rapport aux communications, à la formation, à la légitimation, à la réalisation du changement, à la structure de pilotage, à l'approche ou au modèle de changement, au rythme et au temps d'adaptation ou aux ressources disponibles.	■
				HP 4.1.2	Le choix du type de changement doit être opportun en fonction de la culture organisationnelle.	■
				HP 4.1.3	Il est donc nécessaire de prédire et de prévenir les résistances et accélérer le processus d'appropriation du changement.	■
<b>B - L'évaluation de la résistance par une tierce partie peut aider les gestionnaires à surmonter les difficultés liées aux phénomènes de résistances.</b>						
						■
HD 5	On constate que les réactions apparaissent beaucoup plus nuancées.	HE 5.1	Selon la catégorie de la population à laquelle nous avons affaire diverses manifestations peuvent exister : acceptation du changement, adhésion, appropriation, soutien et engagement au projet de transformation, allant même vers la fascination, l'enthousiasme et le ravissement.	HP 5.1.1	Le gestionnaire doit proposer aux individus de s'approprier la technologie et les changements organisationnels associés (nouveaux processus, procédures, organisation du travail, etc.).	■
				HP 5.1.2	L'individu doit disposer de suffisamment d'éléments pour évaluer cognitivement le changement et les concepteurs du changement doivent avoir l'esprit de l'innovation, us la forme de ses caractéristiques et de son esprit.	■
				HP 5.1.3	La mesure de la résistance par un « construit » tridimensionnel incluant les composantes à la fois affective, cognitive et comportementale permettrait de mieux comprendre les expériences subjectives des employés.	☑
HD 6	On observe des comportements allant des manifestations favorisant le changement à des comportements plus nuisibles.	HE 6.1	Il existe deux types de résistances : actives et passives, l'individu passe de la résistance active (opposition explicite), à la résistance passive (opposition indirecte, de conformité), puis au soutien passif (soutien modeste avec légers sacrifices) et finalement au soutien actif (championing ou enthousiasme élevé envers le changement, dépassant les attentes).	HP 6.1.1	Il faut développer un moyen de mesure comportementale au changement en ciblant les paramètres critiques des réactions attendues.	■
				HP 6.1.2	Pour mieux comprendre et percevoir les comportements des individus il faudrait évaluer ce dernier en fonction de ce qui est recherché par les promoteurs du changement et non pas seulement en fonction du changement lui-même.	■
HD 7	On observe que l'acteur face au changement réagit à une idée nouvelle qui lui est soumise.	HE 7.1	L'individu répond au contexte à la façon de faire et de dire, au contenu et au sens du changement, mais également à l'intention et à la concrétisation de l'idée du changement soumise par son promoteur.	HP 7.1.1	Pour mieux cerner la résistance au changement la notion du promoteur du changement doit être exploitée.	■
HD 8	Les réactions des destinataires du changement ne sont pas invariables. Elles sont au contraire contextualisées et varient tout au long du déploiement du changement.	HE 8.1	L'idée même du changement pourrait se modifier au fur et à mesure de son déploiement.	HP 8.1.1	Dans un contexte de changement le gestionnaire doit proposer des adaptations au projet de transformation pour que les réactions des destinataires envers ce changement varie dans le temps en fonction des nouvelles interprétations et modifications diffusées par les décideurs. Ainsi, en fonction du degré d'ouverture du promoteur, les pratiques peuvent passer de rebelles à sophistiquées (ou l'inverse) et ainsi être interprétées différemment.	☑
HD 9	On voit qu'au-delà du comportement de résistance, il existe une diversité de réponses comportementales qui peuvent évoluer et se modifier au fil du temps.	HE 9.1	Les dirigeants n'interviennent pas assez pour faciliter les comportements de soutien.	HP 9.1.1	Il faut que les gestionnaires aident les individus à mieux vivre les changements.	☑
<b>C - Le recours à des modes d'intervention pour une gestion plus humaine des changements permettent une meilleure maîtrise de l'inconfort</b>						
						■
HD 10	On constate que les membres concernés par le changement ne modifient pas leurs comportements au travail de manière adaptée pour que le changement persiste et réussisse à long terme.	HE 10.1	Un changement organisationnel ne peut se faire que par les individus ou les groupes de personnes.	HP 10.1.1	Il veut mieux gérer les individus en situation de changement en encourageant les comportements de soutien (voire les comportements sophistiqués ou conformistes) au changement tout en essayant de comprendre les comportements de résistance (comportements limités ou rebelles) pour les prévenir.	■
HD 11	Il existe une tension chez l'humain entre le désir de changer et son besoin de sécurité.	HE 11.1	La nouveauté inspire moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations.	HP 11.1.2	Il faut que le destinataire soit ouvert à l'apprentissage et à la formation, c'est-à-dire qu'il est disponible et disposé à faire des efforts pour changer ses habitudes.	■
						■
<b>D - Gérer le projet de changement par une meilleure gestion des individus lors des différentes phases de transformations</b>						
						■
HD 12	Dans les industries les préoccupations des cadres se distinguent de celles des non cadres : envers un même type de changement. Le décalage peut également être observé entre des groupes plus avancés (formateurs internes) et les gestionnaires.	HE 12.1	Lorsque la planification d'un changement est reportée, les préoccupations des membres des équipes de gestion de projet sont souvent élevées.	HP 12.1.1	À partir du modèle des phases de préoccupations, il est possible de diagnostiquer de façon précise les inquiétudes de différents groupes d'acteurs à l'égard d'un changement ou d'une transformation.	■
		HE 12.2	La haute direction est souvent déçue de constater la lenteur de son personnel à modifier ses comportements et ses attitudes et la nature de ses préoccupations. Elle a tendance à sous-estimer tous les impacts de la transformation sur les multiples catégories de personnel.	HP 12.2.1	Pour éviter ce décalage, la haute direction a intérêt à se montrer réceptive aux inquiétudes des différents groupes afin d'y répondre rapidement et à entretenir des attentes réalistes tout en se remémorant les étapes qu'elle a elle-même dû traverser lors de la prise de décision stratégique du changement.	■
				HP 12.2.2	Pour éviter un décalage entre les niveaux, la direction doit maintenir des attentes réalistes et prévoir des préoccupations variées et évolutives de la part des différents sous-groupes de destinataires.	■
				HP 12.2.3	Il faut considérer qu'une lecture articulée des trois niveaux d'enjeux organisationnels (stratégique, fonctionnel et opérationnel) permet de mieux enregistrer le « choc » attribué par la transformation et d'y réagir adéquatement.	■
		HE 12.3	Très souvent, loin d'être individuelles, les préoccupations sont, au contraire, fortement partagées entre les membres d'un même sous-groupe (à plus de 75 %).	HP 12.3.1	La cartographie des groupes de destinataires touchés par une transformation permet d'orienter le diagnostic des préoccupations vers différentes cibles d'acteurs qui risquent de vivre des préoccupations propres à leur groupe.	■

HD 13	Les gestionnaires vivent des préoccupations très intenses et partagées. Par exemple, une étude dans le secteur de la santé révèle que 85% à 95% des cadres étaient préoccupés par la capacité de leur secteur à réaliser tous les changements, à former tous les personnels en même temps, à faire face à la surcharge de travail occasionnée par les changements et par l'essoufflement des collègues.	HE 13.1	Les cadres ont souvent tendance à remettre en question la légitimité du changement, peut-être parce qu'ils sont les mieux placés pour percevoir et apprécier l'ampleur réelle des conséquences pratiques du changement qu'ils auront à gérer (sur les emplois, les personnes, les processus, les procédures, les savoirs, l'organisation du travail) ou parce qu'ils se doivent d'être convaincus s'ils veulent être en mesure de répondre aux questions et aux inquiétudes de leur équipe.	HP 13.1.1	La cohérence entre le discours et l'action doit demeurer une préoccupation forte et commune à l'ensemble des cadres.	<input type="checkbox"/>
				HP 13.1.2	Les dirigeants, les équipes de projet et les responsables des ressources humaines du secteur public doivent accorder une attention précise et soutenue à leur équipe de cadres afin de répondre aux préoccupations particulières selon les deux plans.	■
HD 14	Le gestionnaire semble vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataire, et sur le plan de son rôle de gestion, où il vit des préoccupations exprimées sous la forme de « préoccupations de gestion ».	HE 14.1	Préoccupations qui se manifestent sous différentes formes : savoir gérer des employés résistants, savoir détecter les réactions négatives, réagir adéquatement, au stress, à l'insécurité, à la détérioration du climat de travail, à l'obstruction au changement, à la déception des acteurs face au système, à la diffusion erronée ou fautive d'information sur le changement, faire le nécessaire pour retenir les bonnes personnes et conserver un certain leadership auprès de son équipe.	HP 14.1.1	Ces préoccupations anxiées sur la gestion de leur équipe sont fréquentes et devraient être classées comme des « préoccupations de gestion ». Ces dernières se distinguent de celles des sept phases de préoccupations du modèle. En fait, le modèle de préoccupations permet d'expliquer les préoccupations de tout destinataire du changement qui est la personne touchée par le changement (y compris le cadre). Le gestionnaire semble ainsi vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataire, et sur le plan de son rôle de gestion, où il vit des préoccupations exprimées sous la forme de « préoccupations de gestion ».	■
				HP 14.1.2	Des rencontres d'échanges entre gestionnaires et des groupes de co-développement professionnel sont des moyens à privilégier lors d'une transformation.	■
<b>E - Les préoccupations de chacun des acteurs nécessite d'être diagnostiquées et évaluées</b>						■
HD 15	On constate qu'un diagnostic n'est pas requis par plusieurs instances : les destinataires, les gestionnaires, les équipes de gestion du changement, le service des ressources humaines, les directions générales.	HE 15.1	Car les différentes instances ne sont pas convaincues de l'utilité d'un tel diagnostic à l'étape de la planification du projet qu'à celle de sa mise en oeuvre.	HP 15.1.1	Le diagnostic des préoccupations permet de réagir adéquatement par des interventions ciblées, faites sur mesure et réalisées au moment opportun.	■
				HP 15.1.2	Les préoccupations exprimées par les sous-groupes facilitent les interventions en développement organisationnel : redéfinition des priorités, révision du rôle, nouvelle organisation du travail, ajout temporaire ou permanent de nouvelles ressources, création d'équipes interfonctionnelles ou multidisciplinaires, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>
HD 16	L'encadrement n'accorde pas assez de l'importance envers le portrait de son équipe de gestion et des autres sous-groupes touchés par le changement pour obtenir un point de vue éclairé sur ce qu'il se passe « sur le terrain ». Dans de grands systèmes organisés, c'est souvent la haute direction qui désire connaître le diagnostic des préoccupations des « sous-systèmes ».	HE 16.1	Le service des ressources humaines ne met pas systématiquement à disposition un outil de « monitoring » de la progression du changement sur le plan humain, afin de prendre en compte des points de repère en changement pour guider leurs interventions. Il en est souvent de même pour les équipes de gestion du changement ou de gestion de projet qui vérifient les effets de leurs stratégies tout en distinguant les aspects.	HP 16.1.1	Une stratégie de contamination de l'ensemble du groupe peut être accompagnée de tactiques précises auprès de sous-groupes minoritaires.	■
				HP 16.1.2	Il faudrait dorénavant insister auprès de différents groupes d'acteurs dans leurs stratégies de communication, de formation, de mobilisation, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>
				HP 16.1.3	Le diagnostic des préoccupations offre aussi des éléments pour ajuster, raffiner et peaufiner plusieurs types d'intervention. Ces agents de changement utilisent les données issues des préoccupations dominantes pour peaufiner, ajuster et modifier leur plan de communication, leur scénario de formation et leurs interventions. La gestion d'une transformation est donc l'affaire de tous les acteurs et se réalise par une action proactive.	■
				HP 16.1.4	Le diagnostic des préoccupations est utile à différents groupes d'intervenants : les destinataires eux-mêmes, leurs supérieurs immédiats, les équipes de projet et de gestion du changement, le service des ressources humaines et, finalement, les directions générales.	■
HD 17	On constate des évolutions majeures lorsque des interventions ciblées ont lieu soit par une législation, soit par une décision administrative ou soit par des gestes concrets posés par le gestionnaire immédiat.	HE 17.1	Certaines préoccupations dominantes semblent tenaces et plutôt persistantes dans le temps lorsqu'un changement majeur est imposé. Puisque l'appareil de l'État est complexe, les préoccupations peuvent perdurer.	HP 17.1.1	L'évolution des préoccupations n'est pas automatique et doit être gérée. Le rythme humain du changement doit être autant pris en compte que le rythme imposé par le calendrier de projet.	■
HD 18	La disposition stable chez un individu n'est l'apanage que d'une minorité d'individus. La majorité réagit en fonction de l'ampleur de l'impact du changement.	HE 18.1	L'inconfort (ou l'intensité moyenne des préoccupations) d'un changement est causé par un pattern situationnel (attribuable au type de changement) pour près de 75 % des destinataires. Ce résultat invite les praticiens à une gestion contextualisée des changements.	HP 18.1.1	Il importe donc de ne pas présupposer du niveau d'inconfort qui semble varier d'un changement à l'autre ainsi il vaut mieux gérer les transformations en fonction du type de changement qu'en faisant la présupposition de patterns dispositionnels d'inconfort face au changement.	■
HD 19	De nouvelles préoccupations se dégagent des changements multiples et simultanés. Une telle dynamique entraîne des inquiétudes spécifiques liées à la démesure des initiatives (changements excessifs).	HE 19.1	Les destinataires ont besoin d'intégrer ces changements dans une vision mobilisatrice et unificatrice.	HP 19.1.1	Pour ce faire, les directions des organisations publiques doivent prévoir une gestion holistique, intégrative et globale de leurs différentes initiatives de changement et proposer que ces initiatives soient convergentes et mutuellement renforçatrices.	■
				HP 19.1.2	Il faut éviter que chaque projet de changement produise une gestion de projet distincte et indépendante des autres changements.	■
HD 20	Les phases de préoccupations influencent non seulement les comportements de résistance au changement, mais également les comportements de soutien.	HE 20.1	En fait, l'inconfort généré par les quatre premières phases (indifférence, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement) explique les comportements de résistance tandis que l'inconfort généré (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration continue du changement) a un impact sur les comportements de soutien.	HP 20.1.1	L'application du modèle pour gérer le volet humain du changement permet de réguler les comportements des destinataires et d'orienter les interventions vers l'évolution de leurs préoccupations. En fait, le modèle indique une précaution à prendre avant de former les employés : sont-ils prêts et a-t-on répondu à un certain nombre de leurs inquiétudes ?	■
					Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes du frein au changement.	■
					La confiance est un élément clé de la réussite d'un projet. Si les personnels ressentent le projet comme une menace, ils disposeront plus d'énergie à conserver leur pouvoir ou à faire jouer l'inertie qu'à travailler au succès collectif.	■
	La plus part des organisation a été construite sur un modèle dit « bureaucratique », qui a pour objet d'exécuter missablement.		L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise.			■

## 7.4.2. Les perspectives et les limites de nos recherches

Pour une réussite des projets de changement nous avons précisé que le facteur humain était le premier aspect à prendre en main par les gestionnaires de changement. Nous avons suggérer de comprendre le volet humain au travers des outils de mesure (échelle et calcul des couts de performance cachée).

Dans ce contexte là, nous avons essayé de mesurer les niveaux de résistance des acteurs sur deux projets de changement dans lesquels nous étions fortement impliqués. Donc nous avons modélisé la manière de mesurer la résistance des acteurs. Cet outil contribue en effet à comprendre le volet humain et à mesurer les degrés de résistances observées, ressenties.

Nous concluons qu'une mesure est nécessaire au niveau des gestionnaires de projet d'une part pour évaluer le climat du changement et d'autre part pour anticiper et prévenir les réactions négatives des destinataires du changement.

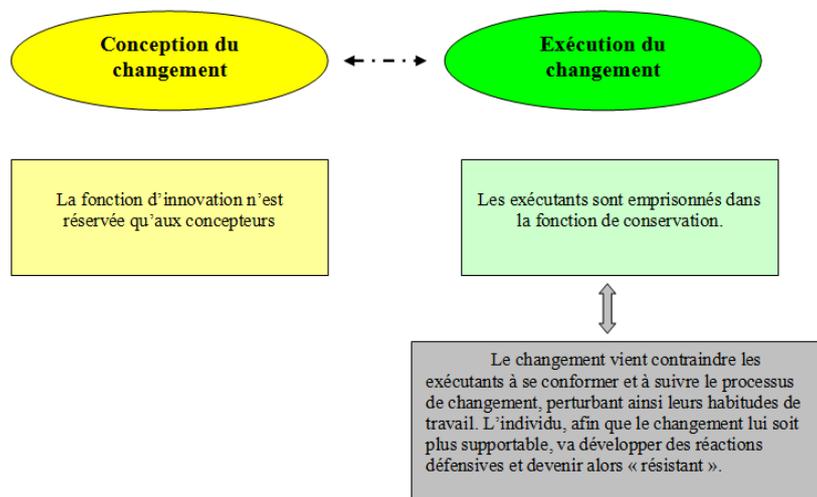
Ceci étant nous nous rendons compte qu'une évaluation objective à cent pour cent, n'est malheureusement pas possible, du fait que nous observons une résistance visible et toutes les résistances non visibles, c'est-à-dire latentes ne peuvent être prises en compte.

D'autre part, cette échelle présente des limites car son utilisation par des gestionnaires différents sur le même projet et mêmes phases des projets peuvent aboutir à des scores différents. En effet, nous avons fait évaluer une étape de projet par deux adjoints d'encadrement différents : dans un cas nous avons obtenu un score global de 75% et dans l'autre 61% , d'où encore une des limites de cette échelle de mesure.

Dans tous les cas, nous pouvons conclure sur le fait que le changement génère des forces qui peuvent être positives comme négatives, et dans ce cas précis se manifester par des comportements de résistance au changement. L'idée de mesurer cette résistance n'est ni moins ni plus qu'une manière de rendre visible l'état comportemental de l'acteur, afin qu'il puisse trouver un certain équilibre entre ces deux forces pour accepter au mieux le changement. La question que l'on se pose est pour quelle raison l'individu résiste au changement puisque les projets de changements sont initiés dans son intérêt c'est-à-dire dans une démarche de l'amélioration continue.

Notre recherche sur le sujet démontre que le phénomène de résistance au changement est systématique dès lors qu'un changement est prévu. L'implication de l'encadrement ne doit pas être centrée sur un mode exécutif et non participatif. La deuxième question que l'on se pose c'est la résistance n'est-elle pas induite par les pratiques managériales laissant de côté les personnes les plus concernées par le changement qui ne sont souvent pas conviées à l'élaboration du changement, aux prises de décision ? Ne faudrait-il pas plutôt essayer de sortir du modèle bipolaire du changement :

Figure 53 De la conception à l'exécution du changement



Par ailleurs, notre étude a montré que la résistance s'élabore lorsque l'acteur dispose moins de pouvoir que celui qui propose le changement. Ainsi, le salarié développe des formes de pouvoir dont la résistance, afin de montrer qu'il existe. Un travail collectif s'avère donc nécessaire pour construire entre les concepteurs et les exécutants du changement.

Ainsi, on peut penser qu'une prise en compte des réticences et qu'un changement décidé sur un compromis aura plus de chance d'être accepté, que s'il est imposé ou décidé par une seule personne. Aussi, le changement, comme apprentissage collectif, nécessite l'implication de tous afin de le problématiser et de rendre les destinataires de véritables acteurs de sa résolution, de sa construction. Un accompagnement des équipes est donc nécessaire, et c'est là, le rôle essentiel du gestionnaire. Pour finir, le gestionnaire du changement joue un rôle fondamental dans l'accompagnement de son équipe vers le changement souhaité. Mais la conduite de changement n'est pas un exercice facile où il suffit de planifier, d'organiser les différentes étapes. Elle nécessite une prise en compte des différents protagonistes, de leurs résistances, de leurs compétences. De fait, le cadre est celui qui accompagne, écoute, oriente, guide et veille à ce que chaque acteur du changement arrive à son rythme au changement envisagé.

La conduite de changement repose donc sur une relation de confiance que le gestionnaire a pour objectif de construire et d'alimenter. Le management participatif est alors intéressant car il permet de trouver des bénéfiques professionnels et personnels. Cependant, il est important pour le gestionnaire d'identifier les causes de la résistance, de la caractériser, de la mesurer et de l'évaluer. Il se doit d'apporter des éléments de compréhension aux équipes sur les décisions prises et à la non possibilité de négocier. Il faut également noter qu'il existe toujours des personnes résistantes. L'analyse de la dynamique d'équipe par le gestionnaire est alors essentielle pour détecter les personnes ressources, les alliés. La conduite de changement doit être un projet qui fédère l'équipe.

Quant à la gestion du temps celui-ci est une variable à prendre en compte car la remise en question des pratiques n'est pas chose facile. Les acteurs terrains constituent donc des ressources inestimables pour les organisations afin d'émettre leur avis sur la pertinence d'un changement et de son acceptation. Aussi, pour évoluer, l'organisme a la possibilité d'utiliser les ressources dont il dispose, c'est à dire les hommes, mais ceci suppose de leur laisser un minimum de pouvoir, de marge de manœuvre et donc et surtout d'existence. Ce qui pourrait faire l'objet d'une autre thèse en science et gestion.

## Conclusion générale

---

Au terme de cette recherche, nous avons mis en lumière l'existence d'une manière de mesurer les niveaux de résistance des acteurs face au changement. Nous avons, par l'intermédiaire d'outils et de concepts caractérisé la nature, la fréquence et l'intensité des niveaux de résistance des acteurs. Nous avons également donné des pistes pouvant aider les structures à mieux gérer ses systèmes et l'aspect humain c'est-à-dire les hommes les plus à même de favoriser le pilotage du changement. Notre étude a permis de mettre en avant la notion de « resistomètre » qui constitue un point essentiel de la gestion du changement pour piloter et mettre en œuvre des projets de changement organisationnel de plus en plus fréquent au sein des entreprises. Cet aspect de mesure semble avoir également des implications aux différents niveaux comportementaux de l'entreprise. Il conviendra d'essayer de mieux cerner cet aspect humain afin de déterminer les facteurs qui pourraient freiner les projets de changement aujourd'hui indispensable pour les organisations. Nous avons également mis en évidence un processus de changement piloté grâce aux outils de gestion de la qualité. Basé sur une mesure transparente et une volonté de définition de l'intensité des niveaux de résistance, la matrice des niveaux de résistance au changement couplé au calcul des coûts cachés devient la clé de compréhension du volet humain face au changement.

Cette recherche sur la question de la résistance au changement démontre qu'il est possible de mesurer l'intensité des niveaux de résistance des acteurs face au changement au moyen d'outils sophistiqués. Ces outils deviennent dans ce cas la pièce maîtresse des outils de pilotage du gestionnaire du changement qui s'appuiera sur ces résultats afin d'interpréter la situation à un moment donné pour ensuite générer des actions afin d'agir et de réguler aux dysfonctionnements des comportements de résistance.

Il est évident que notre proposition est une des possibilités pour caractériser le degré de résistance et que d'autres moyens peuvent être combinés ou utilisés en parallèle afin d'avoir une mesure la plus juste possible. Depuis 50 ans des recherches ont été menées au sujet de la gestion de la résistance au changement, des prescriptions restent encore à faire pour aider au mieux les gestionnaires et les entreprises à s'en sortir des situations d'échecs liés au volet humain.

L'étude des comportements humains est à la fois complexe et à la fois intéressants dans la mesure où elle ouvre les portes des connaissances sur d'autres phénomènes qui restent encore à déchiffrer, ainsi *démystifier la résistance au changement ne sera pas quelque par remettre en question la nécessité du changement ? Faut-il changer pour être plus fort ? Ne peut-on pas remettre à plat les manières d'introduire le changement dans les organisations plutôt que d'étudier les conséquences de ces changements sur le plan économique, culturel, sociologique, organisationnel de l'entreprise ?*

*Une autre question qui peut nous nous interpeller c'est la relativité des moyens de mesure car quoi qu'il advient les résultats des évaluations affichent des données qui sont vrai dans un espace et dans un temps donné, mais peut-on garder ces mêmes critères de mesure au fil de l'eau ?* A la longue l'étude des comportements humains fascine et fascinera toujours les chercheurs qui un jour finiront pas trouver d'autres solutions qui viendront rejeter les préconisations faites dans le passé et ceci dans un but de l'amélioration continu de l'interaction des processus avec les Hommes.

D'autres recherches devront à l'avenir permettre de mieux cerner le problème de la résistance au changement, des problèmes typiquement humains que les entreprises ont parfois du mal à gérer. Ceci va sans doute nécessiter de nombreuses observations et actions sur le terrain pour comprendre et prescrire des actions à forte valeur ajoutée pour faire de l'entreprise une organisation performante.

Ce que nous pouvons dire en guise de conclusion que l'être humain est un objet complexe à étudier, il présente beaucoup de particularité, tous les individus souhaitent des améliorations dans leur travail, de meilleurs conditions, une meilleure organisation mais à coté de cela peu d'entre eux ne souhaite fournir d'efforts pour obtenir ceux dont ils ont besoins. Pouvons nous croire que l'un jour des améliorations peuvent s'opérer en ayant recours à moins de ressources et en engageant moins d'actions.

La gestion de la résistance au changement reste donc un grand défi pour les entreprises afin de réussir la mise en œuvre des projets de changements et d'améliorations. Dans ce sens, il faut encore poursuivre dans la voie d'optimisation du système de pilotage du volet humain.

## Bibliographie

---

- ❖ ABRAHAMSON, E. (2004). « *Change without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*, Boston, Harvard Business School Press ». Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (2006). « Gérer humainement les changements : communication, soutien, participation », sans pépins, vol. 8, n° 1.
- ❖ ALAIN, M. (1996). « *Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles* ». Montréal : Éditions Nouvelles.
- ❖ ALBOU, P. (1977). « *Problèmes humains de l'entreprise* », Dunod, Paris.
- ❖ ANZIEU, D & MARTIN, J.Y. (1971). « *La dynamique des groupes restreints* », PUF, Paris.
- ❖ ARCHIER, G. & SERIEYX, H. (1984). « *L'entreprise du 3e type* », Le Seuil, Paris.
- ❖ ARGYRIS, C. (1960). « *Understanding Organisational Behaviour* ». Homewood, Ill: Doresy.
- ❖ AUTISSIER, D. & MOUTOT, J.M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Edition Dunod, 252 pages.
- ❖ BAREIL, C. (2004). « *Gérer le volet humain du changement* », Montréal : Éditions Transcontinental, 213 p.
- ❖ BAREIL, C. & BOFFO, C. (2003). « *Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance* », dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), « *Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3* », Belgique, Presses universitaires de Louvain, p. 541-551.
- ❖ BAREIL, C. et SAVOIE, A. (1999). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, « *Transformer l'organisation* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p. 150-167.
- ❖ BAREIL, C. (2004). « *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratiques virtuelles, rapport de recherche dans le cadre du projet Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* », Québec, CEFRIO.

- ❖ BAREIL, C. (2001). «*Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique*», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, n°s 3-4, p. 223-241.
- ❖ BAREIL, C. (1997). «*Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation, une étude diachronique* », thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.
- ❖ BAREIL, C., BERNIER, C. & RONDEAU, A. (2003). «*Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux* », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- ❖ BAREIL, C. ET J. GAGNON (2005). «*Facilitating the Individual Capacity to Change* », *Gestion 2000*, vol. 22, n° 5, p. 177-194.
- ❖ BAREIL, C., GAGNON, J. & SEARLE, K. (2004). «*Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des participants à une communauté virtuelle de pratique?* », cahier de recherche du Centre d'étude en transformation des organisations, Montréal, HEC Montréal.
- ❖ BAREIL, C. & A. SAVOIE (1999). «*Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*», *Gestion*, (numéro spécial sur la transformation des organisations), vol. 24, n° 3, p. 86-94.
- ❖ BAREIL, C., MEUNIER & S SAVOIE, A (2007). «*Patterns of Discomfort with Organizational Change* », *Journal of Change Management*, vol. 7, n° 1, p. 13-20.
- ❖ BECKHARD, R. (1975). «*Le développement personnel, stratégies et modèles* », Dalloz, Paris.
- ❖ BELLENGER, L. (1980). «*Le développement personnel* ». Entreprise Moderne d'édition, Paris.
- ❖ BENAYOUN, R. (1979). «*Entreprises en éveil, techniques et cas de maîtrise du changement* », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.
- ❖ BERNE, E. (1975). «*Des jeux et des Hommes. Psychologie des relations humaines* », Stock, Paris.
- ❖ BLAKE, A.R., & MOUTON, J.S. (1969). «*Les deux dimensions du management* », Editions d'Organisation, Paris.
- ❖ BOFFO, C. (2005). «*Étude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement* », thèse de doctorat inédite, Montréal, HEC Montréal.

- ❖ BOURQUE, M.E. (2007), « *L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires* », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- ❖ BOWER J.L. (1970), *Managing the resource allocation process : a study of corporate planning et investment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ❖ BRASSARD, A. (1996). « *Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations* » dans *Tome 1 : « Changements organisationnels »*, collection *Gestion des paradoxes dans les organisations*, Canada : Presses InterUniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, p. 3-15.
- ❖ BRASSARD, A. & BRUNET, J.P. (1994). « *La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances* », dans J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), « *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation* », Les cahiers du LABRAP, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, p. 31-56.
- ❖ BRUNET, L. & A. SAVOIE. (1999). « *Le climat de travail* », Outremont, Éditions Logiques, 236 p.
- ❖ BRYMAN, A. & BELL, E. (2003). *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 p.
- ❖ BUCHANAN, D., BADHAM, R. (1999), *Power, Politics and Organizational Change*. London: Sage.
- ❖ BURGELMAN, R.A. (1983), A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p.223-244
- ❖ CALORI, R. & ATAMER, T. (1989). « *L'action stratégique : le management formateur* », Editions d'organisation.
- ❖ CARNALL, C. (2007). « *Managing Change in Organizations* », 5e éd., Prentice Hall.
- ❖ CARTON, G.D. (2004). « *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », 2e éd., Paris, Village mondial.
- ❖ CASTORIADIS, C. (1975). « *L'institution imaginaire de la société* », Editions du Seuil, Paris.
- ❖ CHALVIN, D. (1978). « *L'entreprise négociatrice* », Dunod, Paris.
- ❖ CHALVIN, D., DELAUNAY, D., LAPRA, J.P. et al. (1984). « *Analyse transactionnelle et relations de travail* », Editions ESF, 4e édit.
- ❖ CHALVIN, D., LAPRA, J.P., MULLER, J.L., TEBOUL, J. (1984). « *L'expression des salariés* », ESF, Paris.
- ❖ COCH, L. & FRENCH, J.R. (1974-1948). « *Overcoming Resistance to Change* , *Human Relations* », p. 512-532.

- ❖ COLLERETTE, P., DELISLE, G. & PERRON, R. (1997). « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- ❖ COLLERETTE, P., SCHNEIDER, R. & LEGRIS, P. (2003). « *La gestion du changement organisationnel, 5e partie, Communication et changement* », ISO Management Systems, p. 48-57.
- ❖ COLLERETTE, P. & SCHNEIDER, R. (1996). « *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 365 p.
- ❖ CROUZET, A. (1980). « *Structure et pouvoir dans l'entreprise* », Editions du Pont de l'Arc.
- ❖ CROZIER, M. (1971). « *Le phénomène bureaucratique* », Le Seuil, col. Points, Paris.
- ❖ CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1981). « *L'acteur et le système* », Le Seuil, col. Points, Paris.
- ❖ DE CONINCK, F. (1998). « *Les bonnes raisons de résister au changement* », Revue française de gestion, n° 120.
- ❖ DE LANDSHEERE, G. (1974). « *Evaluation continue et examens* », Précis de docimologie, Nathan, Paris.
- ❖ DENIS, J.L. & CHAMPAGNE, F. (1990). « *Pour comprendre le changement dans les organisations* », Gestion, vol. 15, n° 1, p. 44-55.
- ❖ DENT, E.B. & GOLDBERG, S.G. (1999). « *Challenging Resistance to Change* », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, p. 25-42.
- ❖ DENT, E.B. & GOLDBERG, S.G. (1999). « *Resistance to Change: A Limiting Perspective* », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, p. 45-47.
- ❖ DOLAN, S.L., LAMOUREUX, G. & GOSSELIN, É. (1996). « *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Gaëtan Morin.
- ❖ DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J (1997), Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18:5, 407-423
- ❖ EISENHARDT, K.M., (1989), Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 57-74, (cité dans Raes et al., 2011).
- ❖ FABI, B. Martin, Y. & VALOIS, P. (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation ». Quelques pistes de gestion prometteuses, *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page 102-113).

- ❖ FALKENBERG, J. & AUTRES (2005). « *When Change Becomes Excessive* », *Research in Organizational Change and Development*, vol. 15, p. 31-62.
- ❖ FAUVET, JC. & BUHLER, N. (1994). « *La sociodynamique du changement* », Editions d'organisation.
- ❖ FRANCES, R. (1981). « *Motivation au travail et l'emploi* », PUF, col. Le Psychologue, Paris.
- ❖ FRANCESCO, A.M. & GOLD, B.A. (1998). « *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills* », Prentice-Hall.
- ❖ FLOYD, S.W. et WOOLDRIGE, B. (1992), « *Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation* », *Academy of Management Executive*, Vol. 6, N° 4, p. 27-39.
- ❖ GELINIER, O. (1977). « *Le secret des structures compétitives* », Editions Hommes et Techniques, Paris.
- ❖ GLASER, R. (1988). « *The Force Field Problem Solving Model : Kurt Lewin (Les champs de forces comme modèle pour la résolution de problèmes : Kurt Lewin)* », Organizational Design and Development Inc.
- ❖ GONDRAND, F. (1981). « *L'information dans les entreprises et les organisations* », Editions d'Organisation, Paris.
- ❖ GRUERE, J.P., PEZEU, F. & ERNOULT, V. (1984). « *Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise* », ESF, Paris.
- ❖ HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 322 p.
- ❖ HAFSI, T., SÉGUIN, F. & TOULOUSE, J.M. (2003). « *La stratégie des organisations: une synthèse* », 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 754 p.
- ❖ HALL, G.E. & HORD, S.M. (1987). « *Change in Schools: Facilitating the Process* », Albany, State University of New York Press.
- ❖ HALL, G.E. & HORD, S.M. (2001). « *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes* », Boston, Allyn and Bacon.
- ❖ HERSCOVITCH, L. & MEYER, J.P. (2002). « *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model* », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 474-487.
- ❖ HERZBERG, F. (1971). « *Le travail et la nature de l'homme* », Entreprise moderne d'édition, Paris.

- ❖ HESS, R. (1981). « *La sociologie d'intervention* », PUF, Paris.
- ❖ HOFSTEDE, G. (2001). « *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* », 2nd Ed., Thousand Oaks, Calif.: Sage, 596 p.
- ❖ HULTMAN, K. (1998). « *Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization* », Davies-black Publishing, 196 p.
- ❖ ISABELLA, L.A. (1990), Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, vol.33 : 7-41.
- ❖ JACQ, F. & MULLER, J.L. (1984). « *De l'expression des salariés à la stratégie de l'entreprise* », Editions Hommes et Techniques, Paris.
- ❖ JACQUES, E. (1972). « *Intervention et changement dans l'entreprise* », Dunod, Paris.
- ❖ JARDILLER, P. (1972). « *La gestion prévisionnelle du personnel* », PUF, col. le psychologue, Paris.
- ❖ KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992). « *The Challenge of Organizational Change* ». New York, USA : Free Press.
- ❖ KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. (1984). « *The Neurotic organization* », San Francisco, Jossey-Bass, 241 p.
- ❖ KING, N. (1990). « *Innovation at work: the research literature* », dans WEST, M.A. & FARR, J.L. « *Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies* », England: Wiley.
- ❖ KETS DE VRIES, MANFRED, F.R, et MILLER, D. (1984). « *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management* ». Jossey-Bass Inc.. pp. 264.
- ❖ KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », *Harvard Business Review*, p. 106-114.
- ❖ KRANTZ, J. (1999). « *Comment on "challenging resistance to change"* », *The Journal of applied Behavioral Science*, 35, 1, p. 42-44.
- ❖ LAMBERT, J. (1980). « *L'information ascendante dans les entreprises* », *Entreprise Moderne d'édition*, Paris..
- ❖ LANGOUET (E.) : *Suffit-il d'innover ?* PUF, col. Pédagogie d'aujourd'hui, Paris, 1985.
- ❖ LAPASSADE, G. (1975). « *Recherches institutionnelles* », Gauthier-Villars, Paris.

- ❖ LAYOLE, G. (1984). « *Dénouer les conflits professionnels. L'intervention paradoxale* », Editions d'organisation, Paris.
- ❖ LAU, C. & WOODMAN, R-W. (1995), "Understanding organizational change: a schematic perspective», *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°2, pp 537-554.
- ❖ LAWRENCE, P.R. (1969). « *How to Deal with Resistance to Change* », Harvard Business Review, vol. 47, n° 1, p. 4-12.
- ❖ LEBEL, P. (1980). « *Pratique de la concertation et des réunions d'échanges* », Ed. ESF, Paris.
- ❖ LEGRES, J. & PEMARTIN, D. (1981). « *La pratique des relations humaines dans l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris.
- ❖ LESCARBEAU, R. (1994). « *L'enquête feed-back* », Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- ❖ LEWIN, K. (1952). « *Group Decisions and Social Change* », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, p. 459-473.
- ❖ LEWIN, K. (1967). « *Psychologie dynamique* », PUF, 3e édition, Paris.
- ❖ LEWIS, B. (1999). « *Change Can Be Painful, so it's Natural for People all over the Company to Resist* », *InfoWorld*, vol. 21 n° 24, p. 83-84.
- ❖ LIMBOS, E. (1984). « *Les problèmes humains dans les groupes* », Ed. ESF, 2e éd., Paris.
- ❖ LLOYD, K. (2003). « *Win with respect and trust* », *Executive Excellence*, 20, 1, 2003, p. 20.
- ❖ MASLOW, A. (1972). « *Vers une psychologie de l'être* », Fayard, Paris.
- ❖ MAURER, R. (1997). « *Transforming resistance* », *HR Focus*. Vol. 74, (10), p. 9-10.
- ❖ MC GREGOR, D. (1969). « *La dimension humaine de l'entreprise* », Gauthier-Villars, Paris.
- ❖ MEIGNEZ, R. (1964). « *Pathologie sociale de l'entreprise* », Gauthier-Villars, Paris.
- ❖ MEUNIER, S., BAREIL, C. & SAVOIE, A. (2008). « *Le modèle des phases de préoccupations pour expliquer le soutien et la résistance au changement* », communication au congrès AIPTLF, Québec.
- ❖ MICHON, C. & STERN, P. (1985). « *La dynamisation sociale de l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris.
- ❖ MINTZBERG, H. (1983). « *Structure et dynamique des organisations* », Editions d'organisation, Paris.

- ❖ MONTEIL, B. (1983). « *Les cercles de qualité et de progrès* », Editions d'organisation, Paris.
- ❖ MORIN, P. (1977). « *Le développement des organisations* », Dunod, Paris.
- ❖ MORIN, E.M. & AUBÉ, C. (2007). « *Psychologie et management* », 2e éd., Montréal, Chenelière Éducation. 535 p.
- ❖ MOSCOVICI, S. (1983). « *La société contre nature* », Union générale d'édition, col.10-18, .
- ❖ MUCCHIELLI, A. (1977). « *Psychosociologie des organisations* », Entreprise Moderne d'édition, Paris.
- ❖ MUCCHIELLI, A. (1984). « *Les mentalités : compréhension et analyse* », Ed. ESF, Paris.
- ❖ NADLER, D. (1994), "Beyond the Heroic leader», in *Discontinuous Change: leading organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, pp. 217-231.
- ❖ NONAKA, I. (1988), Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29, N°3, p. 9 – 18.
- ❖ OREG, S. (2006). « *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change* », European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 15, n° 1, p. 73-101.
- ❖ OREG, S. (2003). « *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure* », Journal of Applied Psychology, vol. 88, n° 4, p. 680-693.
- ❖ ORTH, M.S. (2002). « Factors Related to Resistance and Support of Organizational Change», thèse de doctorat en psychologie, Colorado State University.
- ❖ ORTSMANN, O. (1978). « *Changer le travail* », Dunod, Paris.
- ❖ PAYETTE, A. & CHAMPAGNE, C. (2007). « *Le groupe de codéveloppement professionnel* », Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ❖ PEAK, M.H. (1996). « *An Era of Wrenching Corporate Change*», Management Review, vol. 85, n° 1, p. 7.
- ❖ PETERS, T. & WATHERMAN, R. (1983). « Le prix de l'excellence », Inter Editions, Paris.
- ❖ PETTIGREW, A-M. (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, November, Vol.24, n°6, pp. 649 – 670.
- ❖ PFEIFFER, J.W. & JONES, J.E. (1982). « *Le répertoire de l'animateur de groupe* », Editions d'Organisation, Paris.
- ❖ PIDERIT, S.K. (2000). « *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes*».

- ❖ PROCHASKA, J.O. & DICLEMENTE, C.C. (1982). Transtheoretical therapy toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), 276-287.
- ❖ PUCCINELLI, B. (1998). «*Overcoming resistance to change*», *Inform*, vol 12 (8), p. 40-41.
- ❖ QUINTY, M. (2001). Violence en milieu de travail. Comment réagir et s'en protéger. *Affaires plus*, vol.22 (9).
- ❖ RAIMBAULT, M. & SAUSSOIS, J.M. (1983). «*Organiser le changement*», Editions d'Organisation, Paris.
- ❖ RAVELEAU, G. (1985). «*Les Cercles de qualité français*», le manuel de mise en place, *Entreprise Moderne d'Édition*, 3e éd., Paris.
- ❖ RAVENNE, CH. (1985). «*Rechercher et Innover en groupe*», Ed ESF, Paris.
- ❖ RIPON, A. (1983). «*La qualité de la vie du travail*», PUF, Paris.
- ❖ ROBBINS, S. (1987). «*Organization Theory - Structure, Design and Applications (La théorie de l'organisation - structure, conception et applications)*», 2e éd., Prentice-Hall Inc.
- ❖ RONDEAU, A. (2002). «*Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre*», dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, «*Transformer l'organisation*», collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p. 91-112.
- ❖ ROUSSEAU, C. & BAREIL, C. (2008). «*Cadres intermédiaires : efficacité des interventions en développement organisationnel et préoccupations lors de changements multiples*», communication au congrès de l'AIPTLF, Québec.
- ❖ ROZENCWEIG, G. & ROZENCWEIG S. (2008). «*Vaincre la résistance au changement et conduire un projet*». *Rev orthop Dento faciale*; 42:197-216.
- ❖ SAINTSAULIEU, R. (1977). «*L'identité au travail*», Fondation Nationale des sciences politiques, Paris.
- ❖ SAVALL, H. (1980). «*Reconstruire l'entreprise*», Dunod, Paris.
- ❖ SAVALL, H. & ZARDET, V. (1995). «*Ingénierie stratégique du roseau*», Préface de Serge Pasquier, *Economica*, 1995, 2ème édition 2005, 517p., p.153.
- ❖ SAVOIE, A. & AUTRES (2004). «*Le changement organisationnel*», dans É. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), «*Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*», Nancy, Presses universitaires de Nancy.

- ❖ SCHEIN, E.H. (1980). «*Organizational Psychology*», 3e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- ❖ SCOTT, C.D. & JAFFE, D. T. (1992). «*Maîtriser les changements dans l'entreprise*», Laval, Agence d'Arc, 71 p.
- ❖ SEARLE, K. (2005). «*Les facteurs explicatifs des préoccupations des membres des communautés de pratiques* », mémoire de maîtrise ès sciences en gestion, Montréal, HEC Montréal.
- ❖ SEREYX, H. (1982). «*Mobiliser l'intelligence de l'entreprise* », cercles de qualité et cercles de pilotage, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1982.
- ❖ SOPARNOT, R. (2006). «*Organisation et gestion de l'entreprise* », Paris, Dunod.
- ❖ SOPARNOT, R. (1998). 13 e conférence de l'AIMS, Conférence de l'association internationale de management, à quoi correspondent les capacités de changement des organisations.
- ❖ STANLEY, D.J., MEYER, J.P. & TOPOLNYTSKY, L. (2005). «*Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change* », Journal of Business and Psychology, vol. 19, n° 4, p. 429-459.
- ❖ STRUCKMAN, C.K. & YAMMARINO F.J. (2003). «*Managing through Multiple Change Activities: A Solution to the Enigma of the 21st Century* », Organizational Dynamics, vol. 32, n° 3, p. 234-246.
- ❖ UMIKER, W. (1997). «*How to prevent and cope with resistance to change*», The Health Care Supervisor, Gaithersburg, vol. 15 (4), p. 35-41.
- ❖ VAKOLA, M. & NIKOLAOU, I. (2005). «*Attitudes toward Organizational Change: What is the Role of Employee's Stress and Commitment, Employee Relations*», vol. 27, p. 160-174.
- ❖ VAS, A. (2005). «*Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire* », Gestion 2000, vol. 22, n° 5, p. 131-154.
- ❖ VISINAND, M. (2003). «*Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel* », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- ❖ WATZLAWICK, P. (1980). «*Le langage du changement* », Le Seuil, Paris.
- ❖ VAN CAUWENBERGH, A. & Cool, K. (1982), Strategic management in a new framework. Strat. Mgmt. J., 3: 245–264.
- ❖ WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. & FISH, R. (1975). «*Changements, paradoxes et psychothérapies* », Le Seuil, col. Points, Paris.
- ❖ WEISS, D. (1980). «*Les relations industrielles* », Sirey, Paris.

- ❖ WEISS, D. (1982). « *Pratique de la fonction personnel* », Editions d'organisation, Paris.
- ❖ WENGER E. et SNYDER W. (2000), Les communautés de pratique, le nouvel horizon organisationnel – *Le management du savoir en pratique* – Paris : Les Editions d' Organisation
- ❖ YIN, R. K. (1989). « *Case study research: Design and methods (Rev. Ed.)* », Beverly Hills, CA: Sage Publishing.



## Articles

---

- ❖ ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978). « *Organizational learning: A theory of action perspective* », Reading, MA Addison-Wesley, p. 344.
- ❖ ARGYRIS, C. (1994). « *Good Communication That Blocks Learning* », Harvard Business Review, p. 77-85.
- ❖ BAREIL, C. & SAVOIE, A. (1999). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », Gestion, 24, no.3, p. 86-94.
- ❖ BÉLAND, P. (2003). « *Mémoire de maîtrise, L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec: un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée* »
- ❖ BELAND, D. & WADDAN, A. (2012), *The Politics of Policy Change: Welfare, Medicare, and Social Security Reform in the United States*. Washington, DC: Georgetown University Press («American Governance and Public Policy»).
- ❖ BONNEFOS, G. (1984). « *In Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation* », CEREQ, n°6.
- ❖ BOSQUET, R. (1983). « *Valeurs et attitudes dans les années à venir* », in Personnel.
- ❖ BOVEY, W.H. & HEDE, A. (2001). « *Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms* », Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 7, p. 534-548.
- ❖ BRIEFS, U. & GERLANDS, G. (1978). « *Transformations des conditions de travail en RFA* », in Connexions, n°26.
- ❖ COCH, L. & FRENCH, J. (1948). « *Overcoming resistance to change* », Human relations, 1 : p. 512-532.
- ❖ COETSEE, L. (1999). « *From resistance to commitment* », Public Administration Quarterly, p. 204-222.
- ❖ COGHLAN, D. (1993). « *A person-centred approach to dealing with resistance to change* », Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14 No. 4, p. 10-4.
- ❖ CÔTÉ, N. (2002). « *Créer le désir du changement* », Affaires plus, Vol 25, No 7, p. 55.
- ❖ CROZIER, M. (1964). « *Pouvoir et organisation* », in Archives européennes de sociologie, vol 5, n°1.

- ❖ DAGNAUD, M. & MEHL, D. (1985). « *Décideurs et sous élite : distance et connivence* », in Sociologie du travail, 2.
- ❖ DEL VAL, M.P. & FUENTES, C.M. (2003). « Resistance to change: A literature review and empirical study » . Management Decision, Vol. 41 No 2, p. 148-155.
- ❖ DEWAILLY, J. (1983). « *L'expression des salariés dans l'entreprise* », in Formation continue et développement des organisations, n°1.
- ❖ ENRIQUEZ, J. (1972). « *Problématique du changement* », in Connexions, ARIP.
- ❖ ERNOULT, V., PEZEU, F. & COLNOT, M. (1981). « *Connaître les aptitudes au changement* », in Confection 2000, n°17.
- ❖ FITOUSSI, R. (1974). « *La gestion prévisionnelle des effectifs* », in Direction et gestion, n°4.
- ❖ FOLGER, R. & SKARLICKI, D. (1999). « *Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment* », Journal of Organizational Change Management, p. 35-50.
- ❖ GILBERT, P. (1988). « *Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines* », Paris, Éditions ESF, Librairies techniques (LITEC), p. 57.
- ❖ GIROUX, N. (1997), «La Construction Discursive de l'Organisation», *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, I.A.E de Lille, 23 octobre.
- ❖ GRAWITZ, M. (1976). « *Méthodes des sciences sociales* », Troisième édition, Paris, Dalloz, p. 979.
- ❖ HANNAN, M.T. and FREEMAN, J. (1984). Structural inertia and organisational change. American Sociological Review, 49(2): 149-164.
- ❖ JACOBS, J.A. (1995). « *The winners know how to change ± do you?* », Hospital Materiel Management Quarterly, Vol. 16 No. 4, p. 18-24.
- ❖ JACQ, F. (1981). « *Le produit et l'écoute, introduction au cercle de qualité japonais* », in Education permanente, n°59-60.
- ❖ KERVIN, J.B. (1992). « *Methods for Business Research* », Haper-Collins Publishers, New York, p. 749.
- ❖ KOTTER, J.P. (1995). « *Leading Change : Why transformation efforts fail* », Harvard Business Review, Vol. 73 No 2, p.59-67.
- ❖ KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, Vol. 57, p.106-114.
- ❖ KYLE, N. (1993). « *Staying with the flow of change* », Journal for Quality and Participation, Vol. 16 No. 4, p. 34-42.

- ❖ LAMY, J., PAPET, P., PERIN, P. & al. (1978). « *Nouvelles formes d'organisation, formation et stratégies de changement* », in *Connexions*, n°26.
- ❖ LAWRENCE, P.R. (1968). « *How to deal with Resistance to Change* », *Harvard Business Review*, Vol. 32 No.3, p. 49-57.
- ❖ MARGER, P.L. (1984). « *Les enjeux de la formation professionnelle face aux mutations industrielles* », in *Formation continue*, n°2.
- ❖ MAYER, J. (1998). « *Bien-être des salariés et productivité : le rôle de la négociation* », in *Revue internationale du travail, BIT*, 122.
- ❖ MILLER, P. MC. & WILSON, M. J. (1983). « *A Dictionary of Social Science Methods* », Chichester, Toronto, John Wiley & Sons, p. 124.
- ❖ MINTZBERG, M. (1982). « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Éditions d'organisation, p. 350.
- ❖ MOORES, K. & YUEN, S. (2001). *Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. Accounting, Organizations and Society* 26(4-5): 351-389.
- ❖ MORGAN, G. (1997). « *Images of organization Thousand Oaks* », CA: Sage Publications, Inc. p. 496.
- ❖ PETIT, P. (1982). « *Les cercles de qualité en France. Très loin du modèle japonais* », in *Cadres CFDT*, n°303.
- ❖ PIDERIT, S.K. (2000). « *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change* », *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.4, p.783-794.
- ❖ PINATEL, H. (1983). « *Les différentes formes de l'expression des salariés dans l'entreprise* », in *Formation continue et développement des organisations*, n°1.
- ❖ PUCCINELLI, B. *Overcoming resistance to change. Inform*, vol 12 (8), 1998, p. 40-41.
- ❖ QUINTY, M. (2002). « *Pour que cela change... en mieux* », *Affaire plus*, Vol. 25 No. 2 p. 47-54.
- ❖ QUIVY, R. & CAMPENDHOUT, L.V. (1995). « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Éditions Dunod, Paris, p. 287.
- ❖ RAYNAUD, E. (1982). « *Identités collectives et changement social* », in *Sociologie du travail*, n°2.
- ❖ ROLLIER, M. (1979). « *Contrôle ouvrier et organisation du travail* », in *Connexions*, n°28.

- ❖ RONKEN, H.O. & LAWRENCE, P.R. (1952). « *Administering Changes: A case study of Human Relations in Factory* », Boston, Harvard University, p. 324.
- ❖ SAVALL, H. (1975). « *Work and People : An Economic Evaluation of Jobenrichment, forward by Ansoff*», Oxford University Press, New York.
- ❖ SAVALL, H. (2003). « *International dissemination of the socio-economic method*». Journal Of Organizational Change Management. Volume 16, n°1. pp. 107-115.
- ❖ SAVALL, H., BONNET, M. & CAPPELLETTI, L. (2006). « *Bridging the Gap Between Quantitative and Qualitative Methods: The Qualimetrics Methodology* », 66th Academy Of Management Meeting, Atlanta.
- ❖ SAVALL, H. & ZARDET, V. (1992). « *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées* », préfaces de Roger-Louis Cazalet et Henri Talaszka, Editions Comptables Malesherbes
- ❖ SAVALL, H. & ZARDET, V. (2004). « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe* », préface de Boje D. (USA), Economica.
- ❖ SAVALL, H., ZARDET, V. & BONNET, M. (2000). « *Releasing the Untapped potential of Enterprises Through Socio-Economic Management*». International Labor Organisation and ISEOR, Geneva.
- ❖ SAVALL, H., ZARDET, V. & BONNET, M. (2006). « *Integrating Organizational Development and Enhancing Economic Performance through Socio-economic Approach to Management* », 65th Academy Of Management Meeting, Honolulu.
- ❖ STEINBURG, C. (1992). « *Taking charge of change* », Training and Development Journal, Vol. 46 No. 3, p. 26-32.
- ❖ THIÉTART, R.A. & coll. (1999). « *Méthodes de recherche en management* », Éditions Dunod, Paris, p. 553.
- ❖ TRADER-LEIGH, K.E. (2002). « *Case study: identifying resistance in managing change* », Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, p. 138-155.
- ❖ UMIKER, W. How to prevent and cope with resistance to change. *The Health Care Supervisor*, Gaithersburg, vol. 15 (4), 1997, p. 35-41
- ❖ WADDELL, D. & SOHAL, A.S. (1998). « *Resistance: A constructive tool for change management* », Management Decision, Vol.36, p. 543-548.
- ❖ WALDERSEE, R. & GRIFFITHS, A. (1997). « *The changing face of organisational change, CCC Paper No. 065, Centre for Corporate Change*», Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney.

- ❖ ZALTMAN, G. & DUNCAN, R. (1977). « *Strategies for Planned Change* », John Wiley & Sons, New York.
- ❖ ZANDER, A. F. (1950). « *Resistance to change, Its analysis and prevention* », *Advanced Management*, Vol. 4 No 5, p. 9-11.



# Lexique

---

- ❖ **Acteurs** : personnes qui participent régulièrement à une activité dans un espace donné.
- ❖ **Action de formation** : recouvre un ensemble d'actions : la définition d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques, un programme, l'utilisation des moyens pédagogiques, de méthodes, une stratégie, le repérage d'un profil de formateur, de stagiaire, un suivi de l'action et une évaluation des résultats. L'action de formation peut avoir pour but : l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement de savoirs et de savoir-faire.
- ❖ **Actions innovantes** : actions de changement agissant concomitamment sur les structures d'une organisation et les comportements de son personnel et faisant jouer des «ressorts » peu sollicités dans les actions classiques. On peut en mesurer les résultats par les indicateurs du tableau de bord de pilotage.
- ❖ **Adéquation formation-emploi** : adéquation entre les emplois codifiés par l'organisation et l'ensemble des compétences possédées par les individus qui les occupent.
- ❖ **Apprentissage** : assimilation structurée des connaissances acquises dans l'exécution actuelle de l'activité professionnelle et réutilisable ultérieurement dans l'activité professionnelle et personnelle au moyen d'actions.
- ❖ **Analyse de compétences** : L'analyse des compétences repose sur un examen des savoirs et savoir-faire mis en œuvre dans un poste donné. Elle reprend l'ensemble des activités d'un individu et détermine un niveau de maîtrise de cette activité. L'analyse des compétences s'effectue au plus près du poste de travail par le hiérarchique ou toute autre personne capable de comprendre et d'exprimer les tâches effectuées.
- ❖ **Analyse des besoins de compétences** : C'est le processus par lequel on clarifie et définit d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation (but, objectifs de formation, compétences recherchées). L'analyse des besoins de formation s'appuie sur les différents référentiels de l'activité, (référentiel de compétences, référentiel pédagogique). On parle de besoins au sein d'une organisation.
- ❖ **Analyse systémique** : Analyse visant la compréhension de la relation d'équilibre du système, compte tenu de ces échanges continus avec l'environnement.

- ❖ **Aptitudes** : ensemble de qualités physiques et intellectuelles, on encore pouvoir ou capacité, permettant à une personne d'accomplir une tâche ou une fonction. .
- ❖ **Augmentation verticale des tâches** : Accroissement du nombre de tâches relatives à un poste par l'inclusion de tâches différentes de précédentes requérant du titulaire de poste une compétence, des connaissances et des habiletés nouvelles.
- ❖ **Augmentation horizontale des tâches** : Accroissement du nombre de tâches relatives à un poste par l'inclusion de tâches similaires aux précédentes requérant du titulaire de poste une compétence, des connaissances et des habiletés identiques.
- ❖ **Balance économique** : Outil qui permet de chiffrer l'intérêt financier d'un projet ou d'une action, c'est à-dire un calcul prévisionnel des performances visibles et des réductions de coûts cachés attendues par la mise en oeuvre d'actions d'amélioration. L'évaluation est qualitative, quantitative et financière selon le degré de précision des informations.
- ❖ **Biais cognitif** : erreur dans la prise de décision ou le comportement adopté face à une situation donnée résultant d'une faille ou d'une faiblesse dans le traitement des informations disponibles. L'étude des biais cognitifs fait l'objet de nombreux travaux en psychologie cognitive, en psychologie sociale et plus généralement dans les sciences cognitives. Le terme biais fait référence au fait que l'erreur ainsi commise présente un caractère relativement systématique dont les déterminants sont à rechercher dans les mécanismes mis en jeu dans le traitement cognitif appliqué à la situation.
- ❖ **Biais de statu quo** : au niveau du comportement, on appelle biais de statu quo la résistance au changement, une attitude mentale qui fait apparaître quelque nouveauté comme apportant plus de risques que d'avantages possibles.
- ❖ **Changement** : désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche.
- ❖ **Comité de pilotage** : est le groupe de dirigeants chargé de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une entreprise.
- ❖ **Communication** : Tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou Informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel oui non, et à incidence importante ou non.

- ❖ **Compétence** : Connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.
- ❖ **Comportement des individus composant l'organisation** : Signes ou actes humains relativement instables et de nature conjoncturelle ayant une incidence sur le fonctionnement de l'organisation.
- ❖ **Concertation** : Caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objet opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération.
- ❖ **Conditions de travail** : Notion qui recouvre à la fois les conditions physiques de travail (espaces de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique et mentale de travail, sécurité) et les conditions et contraintes techniques du travail (matériel d'équipement, outils à disposition.....)
- ❖ **Conduite du changement** : la conduite du changement regroupe l'ensemble des actions d'accompagnement menées dans le cadre d'un projet de transformation. Elle doit débiter au démarrage du projet par une analyse d'impact et la définition d'une stratégie de communication même si ses actions les plus visibles ont lieu lors de la mise en place de la solution (communication, formation, documentation...).
- ❖ **Contrat d'activité périodiquement négociable CAPN** : Outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec son supérieur hiérarchique direct. Il lui est généralement attaché un complément de rémunération significatif lié à l'atteinte d'objectifs individuels ou d'équipe, auto financé par la baisse des coûts cachés réalisée.
- ❖ **Coordination** : Elle s'applique aux dispositifs d'échange d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité, dans une période déterminée.
- ❖ **Coûts cachés** : Coûts non mesurés par le système d'information usuel de l'entreprise (bilan, compte de résultats, tableau de bord, etc.). Ces coûts sont les fruits des différentes régulations de dysfonctionnements de l'entreprise. Ils sont mesurables par plusieurs indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits, la productivité directe.
- ❖ **Création de potentiel** : Concerne des actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.

- ❖ **Culture** : ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise. La culture fait référence à l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise (sentiments d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales (portes ouvertes ou fermés, pauses cafés, habillement, politique de règlement des conflits...), relations avec les représentants du personnel...), à l'attachement aux valeurs professionnelles (respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité dans les réflexions...) et au vécu de l'organisation et du management : historique de son mode de fonctionnement et de création, organisation efficace centrée sur le client, le profit, le personnel reconnaissant l'initiative mode de management dominant : hostilité, participation, esprit d'équipe).
- ❖ **Décentralisation synchronisée** : consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation.
- ❖ **Délégation** : il s'agit de confier à un acteur de l'organisation ayant ou n'ayant pas de responsabilité hiérarchique le portage d'une mission ou d'une activité. Il devient alors responsable de la bonne tenue des réalisations dans le temps et de l'utilisation des moyens.
- ❖ **Développement Durable** : développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.
- ❖ **Développement organisationnel** : Stratégie d'intervention à longue échéance visant à permettre un changement planifié global dans l'organisation
- ❖ **Diagnostic** : consiste à identifier les dysfonctionnements et estimer les coûts cachés qui atrophient la force stratégique de l'organisation.

- ❖ **Diagnostic socio-économique** : Diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation issus de l'interaction entre les structures et les comportements. Le dysfonctionnement est qualifié par les acteurs de l'organisation en regard du référentiel de l'orthofonctionnement, c'est-à-dire du fonctionnement tel qu'ils le souhaitent.
- ❖ **Dysfonctionnement** : ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité. **Efficacité** : c'est être capable d'arriver à ses buts, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. Nous pourrions comparer cette notion à l'obligation de résultats en droit. Ils sont le produit des interactions entre les structures d'une organisation et les comportements des acteurs internes et externes. Ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité.
- ❖ **Effet SIOFHIS** : C'est la réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des actions comprises et analysées par les récepteurs (humainement intégrés) en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il désigne les systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes, c'est-à-dire des dispositifs d'information assimilables par les personnes et stimulant des actes décisifs de leur part.
- ❖ **Efficacité** : atteinte des objectifs fixés sans considération de ressources.
- ❖ **Efficience** : atteinte des objectifs fixés sous contrainte de ressources. Ainsi, l'efficience se mesure par la relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en œuvre par les coûts économiques, ergonomiques et psychosociologiques. Nous mesurons alors les moyens engagés pour arriver au résultat. Être efficace, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit donc pour être efficace de faire les choses de la bonne façon.
- ❖ **Emploi** : Décrit l'ensemble des fonctions confiées à une personne dans une organisation. Il peut être défini par sa capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus.
- ❖ **Employabilité** : L'acquisition ou le maintien d'habiletés ou de connaissances nécessaires à l'exercice d'une fonction rémunérée.

- ❖ **Environnement externe** : Ensemble Des acteurs ou données socio- économiques, dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation.
- ❖ **Environnement interne** : Ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activités et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires et autres) interne. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des acteurs internes, leurs objectifs individuels ) et des sorties.
- ❖ **Equipes de travail semi - autonomes** : Mode d'aménagement du travail selon lequel des groupes de travailleurs assument collectivement toutes les étapes de la fabrication d'un produit.
- ❖ **Ethique** : ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique.
- ❖ **Evaluation socio-économique** : Quatrième étape du processus d'innovation socio-économique consistant à évaluer les résultats sur la performance sociale et sur la performance économique engendrée par la mise en oeuvre des actions d'amélioration.
- ❖ **Formation intégrée** : formation réalisée par un acteur du proche environnement portant sur des situations de travail locales.
- ❖ **Gestion des compétences** : elle consiste à analyser ses propres besoins de formation, à former les collaborateurs sur des tâches simples à déléguer et à améliorer la polyvalence pour faire face aux absences ou aux aléas.
- ❖ **Gestion de projet (AFNOR)** : la gestion de projet est l'ensemble des méthodes, outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant d'atteindre ses objectifs en respectant les contraintes de performance, de délais, et de coûts.
- ❖ **Gestion de la qualité** : est un concept de management dont l'objet est la gestion des flux matériels (nommée aussi logistique) et immatériels (appelée management du système d'information). Un service qualité, méthodes ou recherche et développement peut donc ou non prendre ce nom. La gestion de la qualité, quelle que soit son appellation, concourt à gérer avec le personnel le capital immatériel au même titre que le Service du personnel. La gestion de la qualité rend des comptes au service marketing (commercial) car la vente est sensible aux quantités et à la qualité produites.

- ❖ **Grille d'analyse des risques** : outil centrée sur l'origine des causes de résistances au changement et l'identification des facteurs facilitants.
- ❖ **Grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps (GDT)** : recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée.
- ❖ **Grille de compétences (GC)** : synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe.
- ❖ **Gouvernance d'entreprise (Corporate Governance)** : ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.
- ❖ **Homéostasie** : ce terme appartient à la systémique. On appelle ainsi la capacité des systèmes à réguler d'eux-mêmes leur fonctionnement et à conserver leur équilibre de fonctionnement. C'est donc une tendance dite naturelle de tous les systèmes, une espèce de thermostat interne qui fait que, malgré les perturbations extérieures, ils reviennent toujours à leur état antérieur.
- ❖ **Indicateurs de performance** : informations utiles pour apprécier une performance.
- ❖ **Ingénierie stratégique** : ensemble des concepts, des méthodes, des outils et des techniques de conduite de processus humains permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la stratégie d'une organisation.
- ❖ **Intervention socio-économique** : Elle consiste à engager dans une entreprise une action simultanée sur les structures et sur l'ensemble des comportements humains en intervenant dans six domaines de dysfonctionnements. Ainsi, le fonctionnement de l'organisation est appréhendé dans sa globalité dans un souci de dégager des solutions durablement efficaces et innovantes.
- ❖ **Intrant (inputs)** : Matériel brut ou toute autre ressource provenant de l'environnement externe, puis transformé ou modifié pour être finalement retourné à l'environnement externe sous forme d'extrants ou de produits finis.

- ❖ **Investissement Socialement Responsable** : investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise mais qui n'occulte pas la performance financière. Ingénierie stratégique : ensemble des concepts, des méthodes, des outils et des techniques de conduite de processus humains permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la stratégie d'une organisation.
- ❖ **Interactivité cognitive** : processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise. Il a pour but de produire de la connaissance au moyen d'itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. En retour, il contribue à construire des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques car elle permet de faire vivre le principe d'interactivité cognitive.
- ❖ **Intersubjectivité contradictoire** : résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. L'opposition des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.
- ❖ **Légitimité sociale de l'entreprise (*Licence to Operate*)** : impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.
- ❖ **Management** : ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. Il fait référence au mode et à la stratégie de gestion des hommes par les cadres dirigeants. Dans le cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

- ❖ **Management socio-économique** : mode de management qui propose des outils et des méthodes innovants pour un management vivant; ce mode de management consiste à renforcer les méthodes de travail en équipe. Il s'implante au moyen de séances de formation-concertation. Le management socio-économique permet de structurer l'évolution de l'entreprise selon trois axes de pilotage : les décisions politiques apportent l'impulsion d'énergie nécessaire au parcours stratégique de l'entreprise; un processus de mise en œuvre considéré comme une succession de cycles périodiques de résolution des problèmes rencontrés chemin faisant et six outils originaux de management créés, expérimentés, implantés et évalués par l'ISEOR.
- ❖ **Management stratégique** : mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations, toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique. Ancrage de la stratégie dans l'activité courante et quotidienne des managers permettant un certain niveau de qualité de la mise en œuvre stratégique et de son toilettage.
- ❖ **Management stratégique de la RSE** : le ou les dirigeant(s) de l'organisation décident de mettre en place une politique de RSE. Pour cela, ils allouent certaines ressources à la réalisation de ce choix stratégique : des finances, des temps de formation... Ils déterminent les objectifs généraux qui pourraient, notamment être d'améliorer leur image, ou d'être plus compétitifs. Ensuite, ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation de cette politique : des moyens humains, matériels ou technologiques. Dans le même temps, ils définissent un plan de réalisation dans le temps et anticipent les actions à mettre en œuvre, tout en gardant une action de contrôle sur la performance globale de l'organisation qui est composée des performances économiques, sociales et environnementales.
- ❖ **Métier** : Ensemble de compétences et de savoir-faire que doit maîtriser une l'entreprise si elle veut être présente simultanément sur plusieurs segments stratégiques proches les uns des autres.
- ❖ **Mise en œuvre stratégique** : Réalisation des actions concrètes, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, démultipliées et concertées à chaque niveau hiérarchique et synchronisées transversalement avec les différents partenaires internes et externes. Elle comprend l'explicitation d'objectifs stratégiques cohérents et la programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires, matériels, humains et immatériels.

- ❖ **Motivation** : Ensemble de forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Ce concept décrit les facteurs internes et externes qui entraînent un individu à adopter une conduite particulière.
- ❖ **Organisation** : Ensemble de structures internes interagissant avec des comportements humains pour assurer un fonctionnement permettant de générer une production de biens matériels et immatériels appréciés par les acteurs externes. L'organisation est en interaction avec son environnement externe avec lequel elle négocie en permanence les moyens de sa survie-développement.
- ❖ **Organisation du travail** : Elle comprend la répartition des missions fonctions opérations et tâches, leur affectation plus ou moins spécialisée à des acteurs internes, entités et individus, et les règles de relation entre eux.
- ❖ **Orthofonctionnement** : Fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation. L'orthofonctionnement est une notion relative, un référentiel souple admettant une certaine variabilité dans le temps, utile pour définir l'orientation des actions de progrès de l'entreprise.
- ❖ **Performance** : ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.
- ❖ **Performance économique** : utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation, au sens de rationalité socio-économique qui est multidimensionnelle et prend en compte des critères psychosociologiques et anthropologiques pour définir la finalité de l'action économique.
- ❖ **Performance environnementale** : atteindre un certain niveau de performance environnementale, c'est accéder à des niveaux d'indicateurs environnementaux satisfaisants au regard des diverses contraintes en la matière. Performance globale : agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.
- ❖ **Performance sociale** : performance qui vise la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle. Principe pollueur-payeur : principe économique visant l'imputation des coûts associés à la lutte contre la pollution. Le pollueur doit supporter le coût des mesures de prévention et de lutte contre la pollution, mesures qui sont arrêtées par les pouvoirs publics pour que l'environnement soit dans un état acceptable.

- ❖ **Pilotage de la performance** : mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.
- ❖ **Plan d'actions prioritaires (PAP)** : inventaire des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles.
- ❖ **Plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX)** : clarifie la stratégie de l'entreprise à 3 ou 5 ans, aussi bien vis à vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions...) que de ses cibles internes (du Dirigeant à l'employé et l'ouvrier). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son "environnement" interne (car le personnel fait en permanence la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise).
- ❖ **Prédiagnostic** : outil servant à évaluer/appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise.
- ❖ **Processus** : (selon ISO 8402) ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Note – Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes.
- ❖ **Profil du poste** : Le descriptif du contenu d'un poste. On y trouve les principales indications relatives à la façon d'exécuter le travail et aux exigences du poste en ce qui a trait à la formation et aux aptitudes.
- ❖ **Projet d'innovation** : pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés découverts en phase de diagnostic afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience stratégique.
- ❖ **Procédure** : manière spécifiée d'accomplir une activité.
- ❖ **Qualité** : aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins d'un utilisateur.
- ❖ **Qualité environnementale** : concept transversal qui regroupe pour des choix stratégiques tout un ensemble de normes, d'objectifs de respect de l'environnement, de développement durable ainsi que des critères plus subjectifs comme la qualité de vie.

- ❖ **Refondation** : acte de changement le plus radical. Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur leur marché. Elle est l'aveu solennel d'une faillite : celles de la structure, des systèmes, de la culture et surtout du management, incapable d'entreprendre les réorientations nécessaires à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative, la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. Il n'est pas excessif dans ce cas, de parler de "révolution culturelle".
- ❖ **Réforme** : opération qui consiste améliorer la performance perdue en gardant toutefois la "forme existante" c'est à dire en ne "cassant" pas les systèmes défectueux. La réforme s'impose dès lors que l'évolution de la performance marque le pas ou risque de s'aggraver dans certains secteurs de la structure. La réforme est une sorte de "réglage généralisé" étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en "sous performance".
- ❖ **Réorganisation** : réponse provoquée ou subie d'une entreprise à l'existence de facteurs qui la poussent à changer, à se réorganiser.
- ❖ **Réglage** : opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme existant afin de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate par rapport à une norme. Il s'agit d'un changement limité, dû à l'initiative du responsable de la structure immédiatement concerné par l'anomalie constatée. Le réglage est modeste et ne touche pas au cœur du dysfonctionnement. Il nécessite donc souvent des réglages continus qui ne font que retarder l'échéance d'une réforme.
- ❖ **Résistance** : Attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée dans une organisation.
- ❖ **Résistance au changement** : le conservatisme au sens générique est un phénomène psychologique relativement courant, appelé aussi résistance (ou aversion) au changement ou immobilisme, consistant à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo par aversion à l'incertitude. Le terme vient de conserver; du latin conservare, «maintenir, observer (une loi, une coutume)» composé de servare «préservé, garder».

- ❖ **Responsabilité Sociale des Entreprises** : ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures.
- ❖ **Restructuration** : notion qui introduit l'idée de remplacement non pas de tous les secteurs de la structure mais de quelques uns d'entre eux jugés inefficaces. Les quatre leviers du changement sont concernés. Seul le niveau hiérarchique le plus élevé peut engager un changement de cette importance s'il constate que plusieurs secteurs de l'entreprise donnent des signes de détérioration économique ou sociale évidente. Pas plus que le réglage ou la réforme, la restructuration ne fait fi du passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.
- ❖ **Résultats immédiats** : résultats visibles et qui comprennent notamment les résultats économiques visibles en comptabilité, dans le compte de résultat, généralement à court terme. Il s'agit des résultats qui vont apparaître après la mise en œuvre d'une action et dont les effets vont pouvoir être constatés tout de suite après.
- ❖ **Statu quo** : terme qui vient de la locution latine in statu quo ante signifiant littéralement : « en l'état où (cela était) auparavant » (ou status quo ante). Cette locution est principalement utilisée pour désigner une situation figée, que l'on trouve dans des expressions typiques comme : « maintenir le statu quo », « revenir au statu quo ». L'expression était utilisée en diplomatie dans les traités de paix sous la forme Statu quo ante bellum.
- ❖ **Stratégie** : pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement. Capacité d'actions de l'individu et des acteurs qui se traduit par les différentes stratégies d'acteurs pour agir sur leur environnement interne et externe. Cela permet à la fois le progrès économique et le développement humain. Façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses rivaux, les forces qui structurent son environnement concurrentiel.
- ❖ **Surconsommations** : elles sont dues à des dysfonctionnements qui entraînent des utilisations supplémentaires de ressources matérielles.
- ❖ **Sursalaire** : composé du différentiel entre deux salaires, et se réalise lorsqu'une personne percevant un salaire élevé réalise les tâches normalement attribuées à une personne ayant un salaire plus bas.

- ❖ **Surtemps** : correspondent à tous les temps supplémentaires passés à réaliser une activité qui, en temps normal, demanderait moins de ressources-temps. Le surtemps est lié à un problème dans l'exécution de l'activité, à un dysfonctionnement.
- ❖ **Systèmes** : ensemble des parties inter-reliées formant un tout cohérent et synergique qui définissent la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matières, de produits, d'argent, de ressources humaines... La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ses prises de décisions, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.
- ❖ **Tableau de bord de pilotage (TDBP)** : regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.
- ❖ **Tableau de Bord de Pilotage Stratégique** : répond à trois principes génériques : il contient des objectifs stratégiques ; il contient une sélection d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers ; et il combine des indicateurs de résultat immédiat et de création de potentiel.
- ❖ **Transformation** : processus socio-économique endogène et immanent. Son processus se déroule dans les infrastructures de l'organisation. Il fait advenir le changement, dont il intègre toutes les formes.
- ❖ **Veille Stratégique** : la veille Stratégique (VS) est l'ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte d'informations à caractère stratégique, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises. Il s'agit de l'observation et de l'analyse des recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques (veille technologique), aux produits (veille produit), aux procédés de fabrications, aux matériaux, aux filières, aux concurrents (veille concurrentielle), aux lois et normes (veille réglementaire) et aux systèmes d'information et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

# Table des Figures

Figure 1 Les différentes formes de résistance au changement	23
Figure 2 Centre de recherche ISEOR	25
Figure 3 Types de dysfonctionnements et de coûts cachés	36
Figure 4 L'interaction entre les structures et les comportements	36
Figure 5 Famille des dysfonctionnements	37
Figure 6 Types de structures et de comportements	38
Figure 7 Théorie du potentiel humain : seul facteur de création de valeur ajoutée	41
Figure 8 Démarche heuristique de la recherche scientifique (Savall & Zardet, 2004)	46
Figure 9 Scott and Jaffe Change model	69
Figure 10 Facteurs explicatifs de la résistance au changement selon Kanter	72
Figure 11 Les variables modératrices	85
Figure 12 Échelle d'intervalle selon Bovey et Hede (2001)	92
Figure 13 L'hypothèse théorique fondamentale	115
Figure 14 Le classement des niveaux de résistance : conséquences en fonction des niveaux observés	129
Figure 15 EVA : échelle visuelle analogique de la douleur	134
Figure 16 Amplitude de la résistance au changement	135
Figure 17 Intensité de la résistance au changement	136
Figure 18 Matrice des niveaux de résistance	143
Figure 19 Matrice des niveaux de résistance observée	144
Figure 20 Le processus du changement selon Lewin	145
Figure 21 Présentation des 5M	151
Figure 22 Exemple de diagramme d'Ishikawa	153
Figure 23 Les trois forces de la dynamique du changement	162
Figure 24 Le processus cyclique	165
Figure 25 La démarche HORIVERT	167
Figure 26 POMP (Produits, Objectifs, Méthodes, Prestations)	170
Figure 27 Extrait du Plan D'Action Prioritaire (PAP)	174
Figure 28 Extrait du Plan D'Action Interne Externe (PASINTEX)	175
Figure 29 Extrait du tableau Phrases témoins	178
Figure 30 Extrait de la balance économique	180
Figure 31 Extrait du PAP (Plan d'Action Prioritaire)	181
Figure 32 Matrice des niveaux de résistance	195
Figure 33 Extrait du tableau récapitulatif des entretiens auprès des acteurs	196
Figure 34 Extrait du tableau des phrases témoins	197
Figure 35 Les types de forces à la résistance au changement	198
Figure 36 L'évolution du comportement de résistance de l'individu face au changement	198
Figure 37 Mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire : grille de convergence et de spécificités	199
Figure 38 Répartition des catégories et âges des individus impliqués dans le projet de changement	200
Figure 39 Evolution des niveaux de résistances au changement et des coûts cachés	201
Figure 40 Echelle de mesure des niveaux de résistance au changement	203
Figure 41 Description des niveaux de résistance au changement	204
Figure 42 Classement des niveaux de résistance en fonction des individus du projet de changement	205
Figure 43 Les effets de la résistance	207
Figure 44 Les raisons de gérer le changement	208
Figure 45 La gestion de la résistance des acteurs	210
Figure 46 Les effets de la résistance	211
Figure 47 Typologie des solutions en fonction des degrés de résistance	211
Figure 48 La position et le rôle des managers face au changement	212
Figure 49 Coûts cachés relatives à la résistance des acteurs face au changement : résultats	214
Figure 50 Quelques chiffres obtenus après la mise en place du projet de changement pour améliorer l'organisation interne du laboratoire de contrôle	214
Figure 51 Synthèse des résultats	221
Figure 52 La validité des hypothèses	224
Figure 53 De la conception à l'exécution du changement	227



# Table des Tableaux

---

<u>Tableau 1 Le changement en économie et psychologie</u> .....	19
<u>Tableau 2 Travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet</u> .....	30
<u>Tableau 3 Tableau des composants des coûts cachés</u> .....	42
<u>Tableau 4 Extrait du planning de réalisation des recherches en Science de gestion pour l'obtention de la thèse</u> .....	49
<u>Tableau 5 Les causes multiples de la résistance au changement</u> .....	77
<u>Tableau 6 Les causes individuelles de la résistance au changement</u> .....	83
<u>Tableau 7 Les conséquences individuelles de la résistance au changement</u> .....	85
<u>Tableau 8 Les variables modératrices organisationnelles de la littérature</u> .....	90
<u>Tableau 9 Deux modèles opposés de comportement humain (LAWRENCE, 1968)</u> .....	96
<u>Tableau 10 Description des mécanismes de défense (BOVEY et HEDE, 2001)</u> .....	97
<u>Tableau 11 Typologie des causes</u> .....	98
<u>Tableau 12 Tableau de Béland (2003)</u> .....	100
<u>Tableau 13 Cause de résistance selon Béland (2003)</u> .....	100
<u>Tableau 14 Tableau des entretiens</u> .....	192



# Table des Matières

---

<i>Remerciements</i>	6
<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>	11
<b>0. Introduction</b>	13
<b>0.1. Les Objectifs et les enjeux de l'étude</b>	15
<b>0.2. L'objet de la recherche</b>	16
<b>0.3. Le champ de l'étude</b>	16
0.3.1. Le management du changement	16
0.3.2. La Typologie du changement	17
0.3.3. Les enjeux de la conduite de changement	20
0.3.4. Les pratiques en matière de changement	22
0.3.5. Les formes de résistance au changement	23
0.3.6. La résistance au changement et la théorie socio-économique des organisations	24
<b>0.4. La recherche individuelle au sein d'un programme collectif</b>	25
0.4.1. Le cadre institutionnel : présentation du laboratoire de recherche de l'ISEOR	27
0.4.2. Les travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet de thèse	28
<b>0.5. La présentation de la problématique</b>	29
<b>0.6. La recherche bibliographique et documentaire</b>	30
<b>0.7. Les hypothèses de recherche</b>	30
0.7.1. L'énonciation de nos hypothèses	31
0.7.1.1. L'hypothèse centrale	31
0.7.1.2. Le corps d'hypothèses	32
<b>0.8. La méthodologie de recherche</b>	34
0.8.1. Le cadre théorique	34
0.8.1.1. Le cadre théorique choisi	34
0.8.1.1.1. Les coûts de performances cachés	35
0.8.1.1.2. L'interaction entre structures et comportements	38
0.8.1.1.3. La méthode d'évaluation des coûts cachés	39
0.8.1.1.4. L'analyse dysfonctionnelle	40
0.8.1.1.5. L'évaluation des coûts cachés	41
0.8.2. L'approche scientifique choisie	41

0.8.2.1.	<i>La recherche-intervention à visée transformative</i>	43
0.9.	<i>Le processus de recherche</i>	45
0.9.1.1.	<i>Le processus de construction de la recherche et l'architecture de la thèse</i>	46
0.9.1.2.	<i>Le processus de construction de la recherche</i>	46
0.9.1.2.1.	<i>Le processus heuristique</i>	46
0.9.1.3.	<i>La chronologie de la recherche</i>	47
0.9.2.	<i>L'architecture de la thèse</i>	49

**PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT, REVUE DE LA LITTÉRATURE** \_\_\_\_\_ 51

**CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_ 53

1.1.	<i>La résistance au changement dans la littérature</i>	54
1.2.	<i>Le concept de la résistance au changement</i>	55
1.3.	<i>La définition de la résistance au changement</i>	58

**CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_ 61

2.1.	<i>Les perceptions de la résistance au changement</i>	63
2.1.1.	<i>Les approches de la gestion de la résistance des acteurs</i>	64
2.1.2.	<i>Les études empiriques sur la question de la résistance au changement.</i>	66
2.2.	<i>L'importance du volet humain dans les conduites de changements</i>	67
2.2.1.	<i>La résistance découle du changement</i>	68
2.2.2.	<i>La résistance au changement, un phénomène négatif pour l'organisation</i>	69
2.2.3.	<i>Les origines de la résistance au changement</i>	70
2.2.3.1.	<i>Les origines organisationnelles de la résistance au changement</i>	72
2.2.4.	<i>Les formes de résistance au changement</i>	73
2.2.5.	<i>Les manifestations de la résistance au changement</i>	74
2.2.6.	<i>Les variables de la résistance au changement</i>	74
2.2.7.	<i>Les causes de la résistance au changement</i>	79
2.3.	<i>Les conséquences de la résistance au changement</i>	82
2.3.1.	<i>Les facteurs modérateurs de la résistance au changement</i>	84
2.3.2.	<i>Les recherches consultées dans le domaine de la résistance au changement</i>	89
2.3.2.1.	<i>La mesure des variables dans les recherches consultées</i>	92
2.3.2.1.1.	<i>La mesure de la résistance au changement</i>	92
2.3.2.1.2.	<i>Les autres variables de la résistance au changement</i>	94

**CHAPITRE 3 : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ET LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE** \_\_\_\_\_ **99**

**3.1. La résistance au changement : point d'entrée du management socio-économique** **100**

**3.2. La résistance au changement : levier du management socio-économique** \_\_\_\_\_ **101**

**DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UNE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_ **103**

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE** \_\_\_\_\_ **105**

**4.1. Le cadre expérimental** \_\_\_\_\_ **106**

**4.1.1. ISEOR : le laboratoire expérimental de recherche** \_\_\_\_\_ **107**

**4.1.2. La recherche intervention et science de l'action** \_\_\_\_\_ **107**

**4.1.2.1. La recherche-intervention socio-économique** \_\_\_\_\_ **110**

**4.2. Les fondements scientifiques de la méthode expérimentale** \_\_\_\_\_ **112**

**4.2.1. Le modèle de l'analyse socio-économique** \_\_\_\_\_ **112**

**4.2.2. La démarche socio-économique** \_\_\_\_\_ **115**

**4.2.3. L'intervention socio-économique** \_\_\_\_\_ **117**

**4.3. La méthode d'extraction et d'exploitation des matériaux bruts de recherche** \_\_\_\_\_ **118**

**4.3.1. La méthodologie déployée pour mener la recherche** \_\_\_\_\_ **118**

**CHAPITRE 5 : L'EXPLOITATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE** \_\_\_\_\_ **121**

**5.1. Les méthodes d'aide à la compréhension de la résistance au changement** \_\_\_\_\_ **122**

**5.1.1. Les managers en conduite de changement** \_\_\_\_\_ **123**

**5.1.2. La proposition de l'outil de mesure de la résistance des acteurs** \_\_\_\_\_ **128**

**5.1.3. Le modèle de mesure de la résistance au changement : la resitométrie** \_\_\_\_\_ **129**

**5.2. L'étude de la résistance au changement** \_\_\_\_\_ **130**

**5.2.1. Les études empiriques longitudinales** \_\_\_\_\_ **130**

**5.2.2. La méthode de diagnostic et d'évaluation** \_\_\_\_\_ **131**

**5.2.3. La phase de diagnostic** \_\_\_\_\_ **131**

**5.2.4. Les résultats qualitatifs** \_\_\_\_\_ **132**

**5.2.5. Les résultats quantitatifs et financiers** \_\_\_\_\_ **133**

**5.2.6. L'évaluation des résultats** \_\_\_\_\_ **133**

**5.3. Le terrain d'observation scientifique** \_\_\_\_\_ **137**

**5.3.1. L'étude de cas : une industrie dans le secteur médical** \_\_\_\_\_ **138**

**5.3.1.1. Le contexte de notre terrain d'observation : le secteur médical** \_\_\_\_\_ **139**

5.3.1.2.	<i>La démarche suivie</i>	141
5.3.2.	<i>Le choix du terrain d'observation</i>	146
5.3.2.1.	<i>Les activités du groupe</i>	147
5.3.2.2.	<i>La présentation du service qualité</i>	149
5.3.2.3.	<i>L'intervention réalisée au sein de cette société</i>	150
5.3.2.4.	<i>Les objectifs et les enjeux des autos contrôles périodiques</i>	153
5.3.2.5.	<i>Le déroulement des autos contrôles périodiques</i>	154
<b>CHAPITRE 6 : LA PROPOSITION D'UN MODELE DE MESURE DE LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT</b>		159
6.1.	<i>L'importance de la mesure des comportements humains</i>	160
6.1.1.	<i>Le besoin des gestionnaires en matière de mesure de la performance</i>	161
6.1.2.	<i>Le processus et la démarche d'intervention déployée</i>	162
6.1.2.1.	<i>Les trois forces de la dynamique du changement</i>	162
6.1.2.2.	<i>L'axe processus</i>	163
6.1.2.3.	<i>L'axe des outils</i>	163
6.1.2.4.	<i>L'axe des décisions politiques</i>	164
6.1.2.5.	<i>Le processus cyclique</i>	165
6.1.3.	<i>La démarche d'intervention HORIVERT (Horizontale et Verticale)</i>	166
6.1.3.1.	<i>Les grands principes</i>	166
6.1.3.2.	<i>L'architecture de l'intervention</i>	167
6.1.3.3.	<i>La double action globalisante</i>	167
6.2.	<i>La mesure des résistances : contribution à la compréhension du facteur humain</i>	169
6.2.1.	<i>La phase de négociation</i>	169
6.2.2.	<i>L'expression des besoins des entreprises en management des résistances</i>	170
6.2.3.	<i>La phase de réflexion</i>	171
6.2.4.	<i>La formalisation de l'intervention</i>	172
6.2.4.1.	<i>La convention de mise en place du changement</i>	172
6.2.4.2.	<i>Le dispositif opératoire</i>	173
6.2.4.3.	<i>Le planning d'intervention</i>	174
6.2.4.4.	<i>La diffusion du projet de changement dans l'entreprise</i>	175
6.2.4.5.	<i>La phase d'implantation : du diagnostic au projet</i>	176
6.2.4.6.	<i>Le diagnostic : montrer la nécessité de changer</i>	176
6.2.4.7.	<i>La valeur ajoutée de l'intervenant</i>	178
6.2.4.8.	<i>Le projet : la nécessité d'impliquer tous les acteurs</i>	179
6.3.	<i>La phase de mise en œuvre</i>	181

6.3.1.	<i>La planification du changement</i>	181
6.3.2.	<i>La complémentarité des actions locales et des actions générales</i>	182
6.3.3.	<i>L'évaluation et la pérennisation des actions</i>	182
6.3.3.1.	<i>L'évaluation de la résistance au changement</i>	183
6.3.3.2.	<i>La pérennisation du modèle</i>	186
<b>CHAPITRE 7 : LA PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE</b>		<b>187</b>
7.1.	<i>Les résultats en termes d'efficacité et d'efficience</i>	188
7.1.1.	<i>Les résultats en termes de résultats immédiats ou de création de potentiel</i>	189
7.1.2.	<i>Le couplage moyens-contenus des résultats de recherche</i>	189
7.1.3.	<i>Les interactions homme - processus et les effets de l'outil proposé</i>	190
7.1.4.	<i>La conduite du changement : agir en situation complexe</i>	191
7.1.5.	<i>La mesure de la résistance au changement</i>	191
7.1.6.	<i>La méthode de réalisation de l'outil de mesure de la résistance au changement</i>	191
7.1.7.	<i>L'analyse du non dit : repérage des dadas, tabous et contentieux</i>	193
7.1.8.	<i>Le schématique de la mesure à la résistance</i>	195
7.1.9.	<i>Le classement des niveaux de résistances</i>	196
7.1.10.	<i>L'avis d'expert sur les niveaux de résistances</i>	199
7.2.	<i>L'interprétation des résultats</i>	205
7.2.1.	<i>La transformation de la résistance vers une création de potentiel</i>	207
7.2.2.	<i>L'analyse des comportements de résistance</i>	208
7.2.3.	<i>La légitimité d'un nouveau changement et la compréhension d'une décision</i>	210
7.2.4.	<i>Mesurer la résistance des acteurs : calcul des coûts de performance cachée</i>	213
7.3.	<i>La mesure de la résistance au changement : contribution, perspectives et limites</i>	215
7.3.1.	<i>Les constats de nos recherches</i>	215
7.3.2.	<i>Les principaux résultats et les constats</i>	216
7.3.3.	<i>La contribution du modèle de mesure de la résistance au changement</i>	218
7.3.3.1.	<i>La contribution du modèle pour les gestionnaires du changement</i>	218
7.3.3.2.	<i>La contribution du modèle pour les acteurs du changement</i>	219
7.3.3.3.	<i>La contribution du modèle pour la conduite de changement</i>	220
7.3.3.4.	<i>La contribution de la mesure de la résistance au changement sur la performance globale de l'entreprise</i>	221
7.3.3.5.	<i>La contribution des résultats à la recherche en gestion</i>	221
7.4.	<i>La synthèse des résultats et des données probantes</i>	222
7.4.1.	<i>La validation du corps d'hypothèses</i>	223
7.4.2.	<i>Les perspectives et les limites de nos recherches</i>	226

<i>Conclusion générale</i>	229
<i>Bibliographie</i>	231
<i>Lexique</i>	249
<i>Table des Figures</i>	263
<i>Table des Tableaux</i>	265
<i>Table des Matières</i>	267
<b>Table des Annexes</b>	<b>273</b>

# Table des Annexes

---

<i>Annexe 1 Extrait de la check liste « Auto contrôle périodique »</i>	275
<i>Annexe 2 Résultats de l'auto contrôle périodique</i>	277
<i>Annexe 3 Guide d'auto contrôles périodiques</i>	279
<i>Annexe 4 Suivi et pilotage d'auto contrôles périodiques</i>	281
<i>Annexe 5 Extrait de la procédure d'auto contrôles périodiques</i>	283
<i>Annexe 6 Fiche d'ordonnancement des opérations</i>	285
<i>Annexe 7 Plan d'Action Prioritaire (PAP)</i>	287
<i>Annexe 8 Plan d'Action Interne Externe (PASINTEX)</i>	289
<i>Annexe 9 Contrat d'objectif, Balance Socio-économique, POMP</i>	290
<i>Annexe 10 Questionnaire d'entretien pour les acteurs impliqués dans le projet de changement</i>	295
<i>Annexe 11 Extrait du tableau Phrase Témoins</i>	299
<i>Annexe 12 Grille de convergence et de spécificités: Comparaison des opinions des différentes catégories de personnel sur le nouveau projet initié</i>	301
<i>Annexe 13 Extrait de l'avis d'expert</i>	303
<i>Annexe 14 Extrait de l'effet miroir et analyse du « non dit »</i>	305
<i>Annexe 15 Indicateur de niveau de résistance projet « QualiLab »</i>	307
<i>Annexe 16 Degré d'acceptation du changement en phase initiale</i>	309
<i>Annexe 17 Niveau d'intensité et d'amplitude de la résistance au changement</i>	311
<i>Annexe 18 Echelle de mesure de la résistance au changement</i>	313
<i>Annexe 19 Tableau des hypothèses</i>	315
<i>Annexe 20 Nomenclature d'exploitation des matériaux expérimentaux</i>	317
<i>Annexe 21 Extrait du calcul des couts de performance cachée de la résistance au changement</i>	319
<i>Annexe 22 Quelques résultats QQFi</i>	325

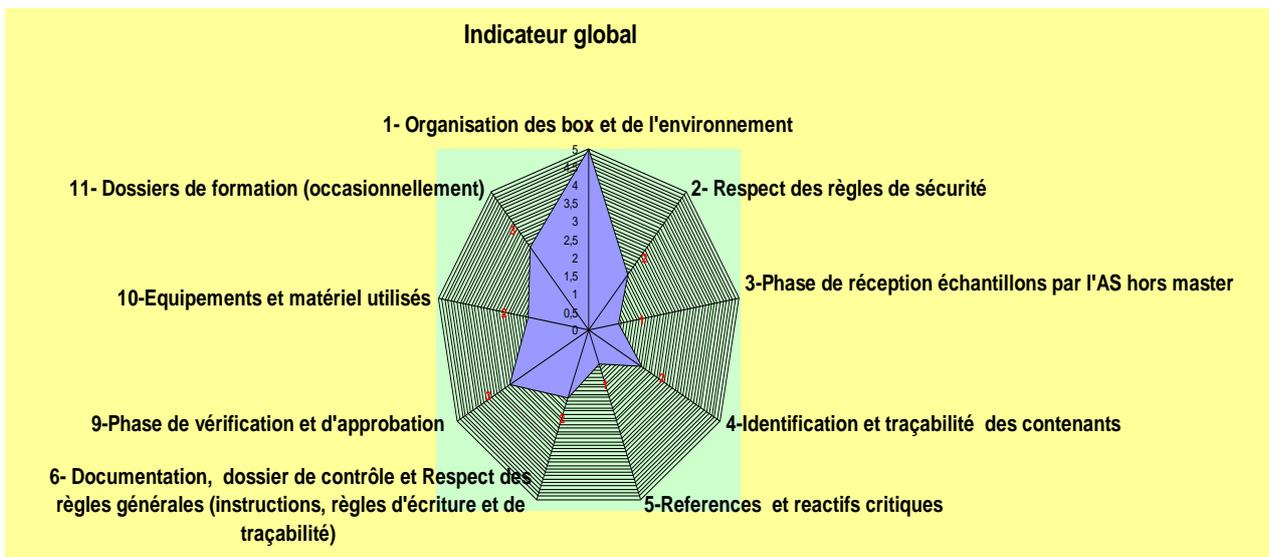
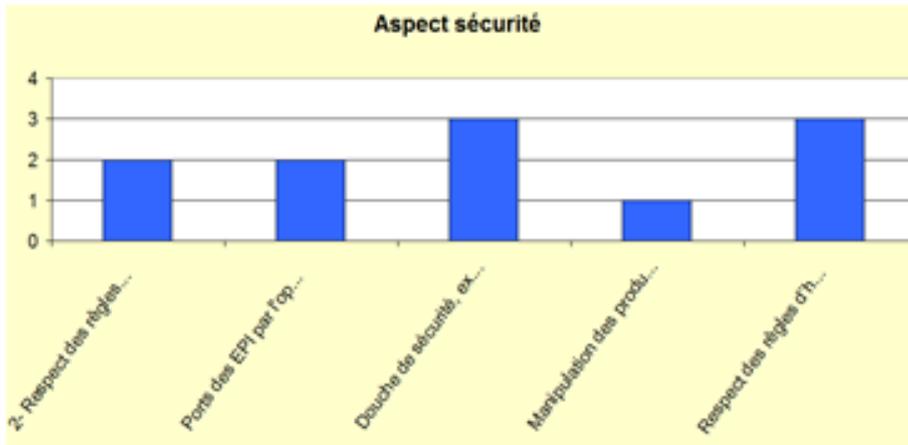


## Annexe 1 Extrait de la check liste « Auto contrôle périodique »

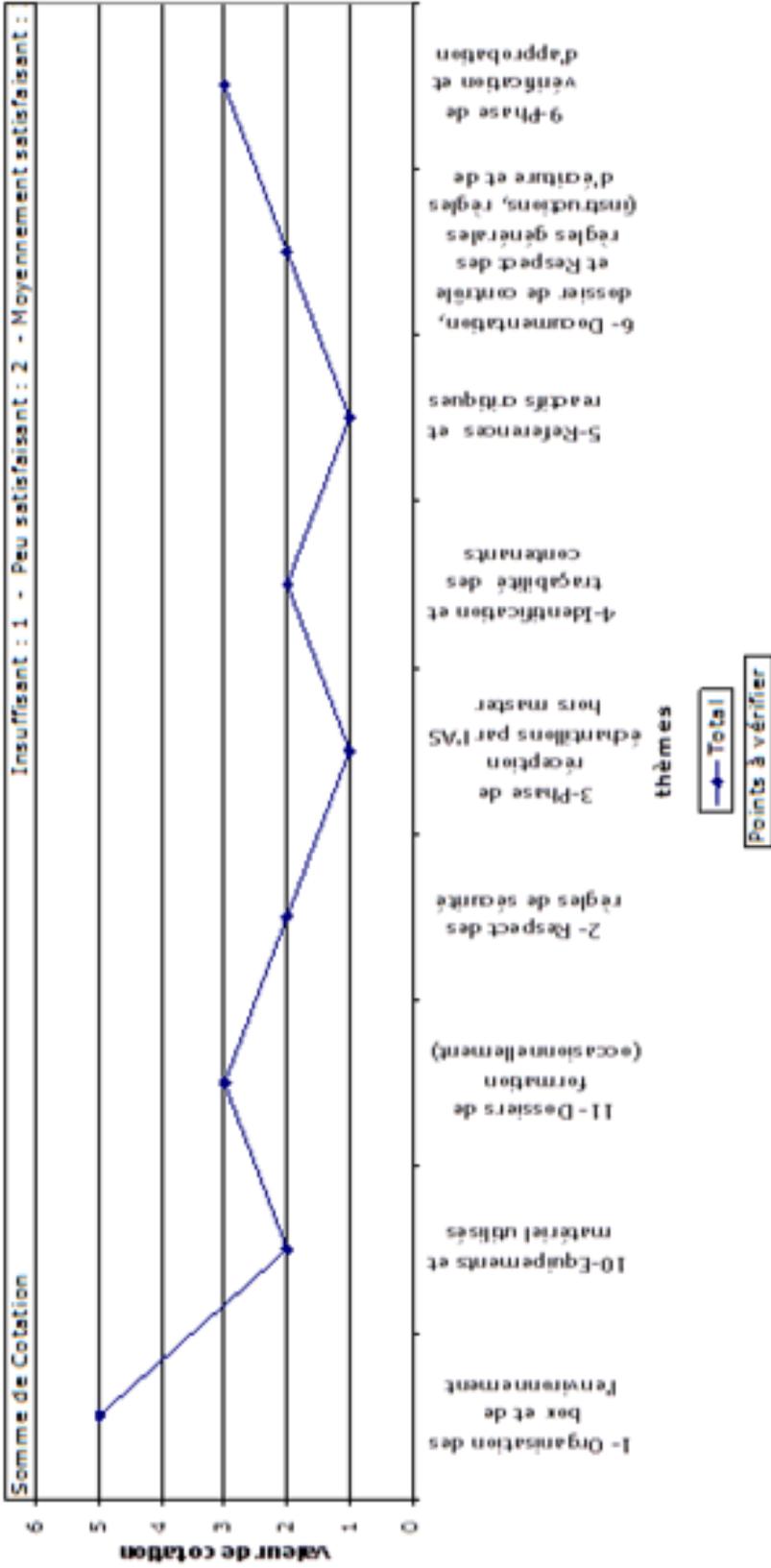
Date :03/09/2008		Technicien Observé : PA-EJ-GD-SLM		OOp :GH
Points à vérifier	C	NC	Commentaires	Cotation Insuffisant : 1 - Peu satisfaisant : 2 - Moyennement satisfaisant : 3 - Satisfaisant 4 - Très satisfaisant 5
<b>1- Organisation des box et de l'environnement</b>				<b>5</b>
Organisation générale de l'environnement de travail (propreté, rangement)	X		Dans le sas matériel présence d'un très grand nombre de chariots qui sont surchargés en cartons de boîte de pétrie. Redéfinir une zone spécifique pour les chariots matériel propre. Le registre d'entrée labo n'est pas rempli en temps réel, il manque des signatures pour les sorties, certaines dates ne sont pas renseignées. Faire un rappel auprès du personnel concernant le bon remplissage de ce cahier. Ranger les articles dans leurs emplacements prévus. Créer les étiquettes (ex :pour les palettes et les dossiers de lot). Tout ce qui n'est pas identifié n'est pas utilisable . Dans les vestiaires veiller toujours à la propreté et vérifier les fiches de suivi du nettoyage . Le matériel doit être rangé dans les emplacement prévus.Tout matériel sale, rouillé ou défectueux ne doit pas être utilisé.	5
Procédure d'entrée au labo affichée à l'entrée du sas	X			3
Aspect général du sas matériel		X		1
Aspect général du sas personnel	X			4
Le registre d'entrée au labo est renseigné et vérifié		X		1
Respect de la traçabilité des échantillons testés lors de la manipulation - Risque de Mix-up si plusieurs échantillons en cours d'analyse	X			5
<b>2- Respect des règles de sécurité</b>				<b>2</b>
Ports des EPI par l'opérateur (si applicable)		X	Lors de la manipulation de certains produits pour réaliser les dosage acide base les opérateurs ne mettent pas forcément des gants même s'ils manipulent sous hotte à flux laminaire. Le port d'une double paire de gants devraient être exigées.	1
Douche de sécurité, extincteur, rince œil disponibles, fonctionnels et suivis par les relais HSE	X		Sensibiliser les opérateurs aux ports des EPI. Le tri des déchets n'est pas respecté on retrouve des déchets biologiques dans les déchets dits banals. (Ex: des pipettes jetés au même endroit que les cartons et papier). Mettre un affichage à proximité des poubelles expliquant le tri des déchets.	4
Manipulation des produits dangereux et/ou d'équipement avec précautions particulières	X			3
Respect du flux de gestion des déchets (bacs à pipettes, solvants, boîte de pétrie..)		X		1
Respect des règles d'habillement, d'hygiène et de sécurité	X			3
<b>3-Phase de réception échantillons par l'AS hors master</b>				<b>1</b>
Le technicien de l'AS en charge de la réception vérifie la concordance des échantillons avec la FEC,FCE, DCR ou DCNR selon le document 014327	X		Le technicien se fie parfois au nombre d'échantillons indiquée sur le carton, or il devrait vérifier la concordance du nombre d'échantillons reçu avec le nombre d'échantillons indiquées sur les fiches d'enregistrements. Faire un rappel auprès des opérateurs sur les règles de réception et d'enregistrements des échantillons. Depuis 3 semaines, des fiches sont renvoyées car il manque des signatures et les initiales des labos, ce qui est bien renseignée c'est la réception et l'envoi en controle par contre aucune traçabilité sur la personne et la date. Rappeler aux opérateurs les règles BPF et les règles de remplissage des fiches d'enregistrements.	4
Le technicien de l'AS vérifie l'état des échantillons et signale toute anomalie et s'assure d'avoir réalisé la réception dans les outils informatiques (si applicable)	X			4
Le technicien s'assure d'avoir le nombre d'échantillons requis pour l'analyse et vérifie le type de test demandé en temps réel		X		2
Le technicien en charge de la réception surligne sur la fiche la nature du test et la norme (si applicable)	X			5
S'assure d'avoir réalisé la réception dans les outils informatiques et enregistre les échantillons le jour même	X			4
Complète et signe la FCE, FEC, DCR ou DCNR avec la date de réception		X		1
Le technicien en charge de la réception stock les échantillons dans les lieux appropriés - Pour les test stérilité : dans l'isolateur si contrôle le lendemain - Pour LAL : en chambre froide (-5°C / -20°C / -70°C) - Pour bactérié : conservation des échantillons dans les lieux appropriés (+5°C / - 70°C) en cas de décalage du test	X		Parfois par manque de place certaines géloses sont placées dans une autre étuve identique à celle utilisée habituellement. Ceci est autorisée à condition de bien repertorié que les géloses reçu ce trouve bien dans cette étuve afin d'éviter la perte de temps pour la recherche des géloses.	3
Les FCE, FEC, DCR, DCNR sont disponibles et rangés aux emplacement prévus		X	Les fiches traient un peu partout, il faut mettre en place un classeur avec toutesles FEC, DCR, DCNR et mettre les copies suffisantes.	1
<b>4-Identification et traçabilité des contenants</b>				<b>2</b>
L'opérateur s'assure de l'identification de tout contenant utilisé avant, pendant et après l'analyse <i>Préciser de quelle façon: Selon la procédure 99023 et 99167 .....</i>	X		Les étiquettes ne contiennent pas toujours toutes les informations notamment les dates de péremption. Faire un rappel auprès des opérateurs pour que le remplissage des étiquettes soit respecté conformément aux procédures en interne.	4

<b>6- Documentation, dossier de contrôle et Respect des règles générales (instructions, règles d'écriture et de traçabilité)</b>					<b>2</b>
<b>Avant de commencer tout contrôle, l'opérateur s'assure d'avoir :</b>	X		Les données ne sont pas renseignées en temps réel or c'est la première règle des BPF d'avoir une traçabilité juste et dans le temps. Même si l'opérateur affirme qu'il allait le remplir dans 5 minutes, rappeler les opérateurs ce point important des BPF;		<b>5</b>
La fiche de travail, FCE, FEC, DCR, DCNR, et que ces dernières contiennent toutes les informations nécessaires	X				<b>5</b>
L'opérateur vérifie le type de test et la norme (si applicable)	X				<b>5</b>
Renseigné les données du lot sur la fiche de travail et/ou dans le logiciel LIMS (si applicable)		X			<b>1</b>
Imprimé le document pour réaliser l'analyse (si applicable)	X				<b>5</b>
<b>Réalisation du test :</b>	X		L'opérateur est la personne compétente et qualifiée dans la technique, qui renseigne le document et assure la traçabilité des données (dates de réalisation, n° de lots des produits utilisés, références des échantillons testés) de l'opération qu'il vient d'effectuer. Il doit relire (ou faire relire) sa DB afin d'assurer la qualité du résultat (ex: vérification des calculs, des dilutions, retranscription de données) Il est le garant de la conformité aux documents opératoires		<b>5</b>
Les documents pour le contrôle (Instructions et MON) sont bien disponibles au poste de travail	X				<b>2</b>
Les procédures et instructions de contrôle sont tenues à jour avec la version applicable gérées dans Gdoc	X				<b>1</b>
Ces procédures et instructions ont été lu par le technicien en charge de l'analyse	X				<b>3</b>
Ces procédures et instructions sont appliquées par le technicien en charge de l'analyse, en cas d'écarts / remarques entre instruction et pratiques. préciser la raison : 98 547, 96 523, 98 666, 89 255 et 63 254			RAS		<b>4</b>
En cas de modification le technicien a connaissance des changements en cours par rapport à l'instruction applicable suite à un MDM / CCR, anomalie, Mémo etc...	X		RAS		<b>5</b>
FCE- FEC - DCR - Fiche de travail préparées avant le début de l'analyse sont disponibles	X				<b>5</b>
FCE - FEC - DCR - Fiche de travail en cours de l'analyse renseignées en temps réel (si applicable)	X		Penser à bien identifier toutes les données brutes en signant et marquant la date du jour afin d'attester leur véracité.		<b>4</b>
Toute données brutes issues du logiciel sont disponibles, paraphés et datés (si applicable)	X				<b>5</b>
Toutes les données brutes sont identifiées (Date, N° lot, Paraphe) si applicable)		X			<b>2</b>
Après l'analyse l'opérateur reporte les résultats selon les règles BPF sur la fiche de travail (si applicable)			Non applicable		
<b>9-Phase de vérification et d'approbation</b>					<b>3</b>
Le vérificateur vérifie, complète SAP et ou LIMS (si applicable) corrige si nécessaire et signe tous les documents et transmet le dossier à l'approbateur	X		RAS		<b>5</b>
L'approbateur valide les résultats et complète SAP et/ou LIMS	X				<b>5</b>
<b>En cas d'anomalie constatée (si nécessaire) :</b>	X		La version en jaune des modes opératoires ou des fiches de spécificité est à proximité de l'opérateur lors de la réalisation de chaque technique. Tout document utilisé doit être enregistré à la GDT. Ne pas écrire à la main des annotations; si une partie du document ne correspond plus au besoin ou si des modifications existent demander à faire évoluer le document vers une nouvelle version. Toute non-conformité et tout écart doivent être justifiés et tracés en temps réel.		<b>4</b>
Le technicien est formé à la gestion des anomalies et aux enquêtes 6M	X				<b>3</b>
En cas d'anomalie constaté la déclaration dans Trackwise est faite selon la procédure en vigueur (099 523 pour les MNC; 107 690 pour les incidents et commentaires qualités)	X				<b>4</b>
Pour les résultats hors spécification une déclaration d'OOS est réalisée à la date de l'approbation et la qualification se fait dans les 48h	X				<b>5</b>
Le traitement et le suivi des anomalies est traité en collaboration avec le Qop du service et/ou l'adjoint technique	X				<b>5</b>
Pour des anomalies récurrentes des CAPA sont mises en place et traités dans les délais		X			<b>2</b>
<b>Rendu de résultat</b>	X		Lors de chaque utilisation d'une fiche, il est impératif d'imprimer le document à partir de Docushare : Fichier GDT (Gestion des Données Techniques) pour être sûr de toujours être en possession de la dernière version. Désinfecter régulièrement ses gants en remontant jusqu'au poignet, en utilisant le désinfectant approprié. La Non vérification des articles lors de la réalisation des étapes de la production = Etape cruciale dans laquelle il y a une double vérification :Donc il faut à chaque fois s'assurer que les informations figurent bien sur l'étiquettes et		<b>5</b>
Les résultats sont rendus avec les unités de mesure adéquates en fonction des spécifications	X				<b>5</b>
Le nombre de chiffres significatifs est respecté et les arrondis réalisés suivant la norme (si applicable)		X			<b>2</b>
Conformité du résultat trouvé / Norme	X				<b>1</b>
<b>10-Equipements et matériel utilisés</b>					<b>2</b>
Aspect général de l'équipement (ex: propreté de la chambre froide)	X		RAS		<b>5</b>

Annexe 2 Résultats de l'auto contrôle périodique



## Rendu des résultats de l'auto contrôle périodique decembre 2008



N°	THEME	Questions types
1	<b>Circulation / Signalisation</b>	Accès dégagés, pas de fils électriques en travers, ... Zones à risques balisées, port des protections individuelles obligatoires indiqué, N° urgence affiché, ...
2	<b>Ordre</b>	Zone propre et rangée, pas de stockage dangereux en hauteur, ...
3	<b>Evacuation</b>	Issues de secours dégagées et signalées, indicateurs lumineux fonctionnels, circuit d'évacuation balisé, plan d'évacuation de l'étage à jour, ...
4	<b>Ventilation</b>	Grilles de ventilation dégagées, date du dernier contrôle des sorbonnes et hottes effectués, ...
5	<b>Electricité</b>	Armoires électriques fermées à clef, prises de courant et fils électriques en état, pas d'ajout de multiprise sur un autre multiprise, ...
6	<b>Fluide</b>	Circuits et vannes en bon état et identifiés, tous les circuits ouverts sont fermés par un bouchon et les raccords sécurisés, ... Date péremption sur tuyaux souples pour vapeur ?
7	<b>Appareils</b>	Organes en mouvement protégés, matériel vérifié et en bon état, ...
8	<b>Objets coupants</b>	Manipulation et élimination de verre ébréché ou objets coupants avec gants dans des poubelles rigides, ...
9	<b>Protections individuelles</b>	Disponibles, non périmées, adaptées aux risques, portées par tous, ...
10	<b>Protections collectives</b>	Extincteurs, RIA, Douchettes et douches : état - accessibilité - contrôle effectué, ...
11	<b>Conditions de travail</b>	Température, lumière, bruits, odeurs, aménagement du poste de travail, ...
12	<b>Arrêts d'urgence</b>	Accessibles et identifiés
13	<b>Produits dangereux</b>	Stockage en rétention dans des lieux spécifiques et identifiés (limiter les quantités stockées), tous les contenants identifiés, pas de stockage de produits incompatibles sur la même rétention, produits absorbants à proximité, FDS et consignes spécifiques disponibles, ...
14	<b>Produits biologiques</b>	Liste exhaustive des agents manipulés disponible, stockage en double emballage dans lieux spécifiques et identifiés, contenants identifiés, produits absorbants disponible, état vaccinal du personnel et intervenants à jour, ...
15	<b>Elimination des déchets</b>	Respect des procédures sur le tri des déchets, identification des déchets, ...
16	<b>Documentation HSE</b>	Consignes HSE connues et disponibles, analyses de risques et environnementales connues et à jour, ... Personnel concerné formé, recyclé et habilité, accueil des nouveaux arrivants réalisés, ...
17	<b>Protection de l'environnement et économie d'énergie</b>	Lutte contre le bruit et les odeurs, économie d'énergie, de matières premières et de consommables, pas de déversement polluants dans les égouts, ...



Annexe 4 Suivi et pilotage d'auto contrôles périodiques

PLAN D' ACTIONS									
<i>Penser à assurer le suivi du plan d'actions du dernier audit ou auto-inspection réalisé</i>									
SITE :			DATE:						
DIRECTION / DEPARTEMENT :			DUREE :						
SERVICE :			RESPONSABLE DE LA VISITE:						
ZONE / SECTEUR :			AUTRES AUDITEURS :						
RESPONSABLE ZONE :			PARTICIPANTS :						
EFFECTIF:			RESPONSABLE DU SUIVI :						
PRINCIPALES CONCLUSIONS									
<b>Nombre d'écarts avec une priorité d'action de type</b>					<b>Nombre d'écarts avec une priorité d'action de type</b>				
A	correction immédiate	1			Non commencé	2			
B	correction obligatoire	2			En attente	3			
C	propositions d'amélioration	5			Terminé	3			
<b>Appréciation générale</b>									
-									
<b>Points forts</b>									
-									
<b>Points d'amélioration</b>									
-									
-									
N° THEME	N°	ECART CONSTATE	MESURES CORRECTIVES	Responsable(s)	Date limite de réalisation	Type A, B ou C	Suivi d'avancement	Points bloquants	
						C	Terminé		
						C	En attente		
						C	Non commencé		



**HYGIENE, SECURITE, ENVIRONNEMENT :**

- ***Points spécifiques : Sans objet***
  
- ***Documents HSE liés : Sans objet***

**1. BUT**

Définir les modalités de programmation, de déroulement, de compte rendu des autos contrôles périodiques, ainsi que le suivi des actions correctives

Les autos contrôles périodiques constatent des écarts et permettent ainsi, de part leur mise en évidence, de les réduire, de les éliminer et, surtout, de les prévenir. Ils contribuent de ce fait à l'amélioration de la Qualité.

**2. CHAMP D'APPLICATION**

Cette procédure est applicable à chaque secteur.



Annexe 6 Fiche d'ordonnement des opérations

FICHE D'ORDONNEMENT PAR OPERATION THESE Hermine GIRISIT																			
Mission : <b>Projet de Thèse - Recherche Intervention - Rédaction du mémoire et préparation de la soutenance orale</b>																			
ORDRE	Décomposition des actes	DATES	TOTAL			Temps nécessaire de 2007 à 2011												OBSERVATIONS	
			T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T		L
1	Projet de thèse	01.09.07	5	0	5														Importance de la définition du sujet de stage
2	Visa	12.09.07	2	0	2														Savoir la méthodologie de rédaction du mémoire
3	Dépôt de projet	20.09.07	2	0	2														
4	Constitution du noyau dur de la thèse	14.01.08	10	0	10														
5	Premier séminaire	15.02.08	4	0	4														
6	Ouverture du tableau de bord d'élaboration de la thèse	15.02.08	8	0	8														Fire régulièrement des points d'avancement avec le Directeur de Thèse
7	Elaboration des documents B et C, problématique, hypothèse centrale, fil conducteur	22.03.08	7	2	5														
8	Autocorrection des documents	25.03.08	3	0	3														Reprendre document C
9	Ouverture simultanée du lexique	26.03.08	5	0	5														
10	Présentation des documents B et C en séminaire	24.05.08	5	0	5														A définir
11	Rerise au visa des documents B et C	29.05.08	2	0	2														
12	Demande d'un premier rendez vous de thèse	05.06.08	2	0	2														
13	Correction après visa ou après rendez vous de thèse	05.07.08	7	2	5														Nécessité de mettre la balance économique et le calcul des couts cachés
14	Elaboration du corps d'hypothèse	10.08.08	27	5	22														Phase importante avnt de démarrer le document D
15	Première identification de thèmes de la recherche avec élaboration de la nomenclature du corps d'hypothèse	09.09.08	8	2	6														A partir des documents A, B et C
16	Tableau d'hypothèses	10/10/08	28	3	25														Rajouter balance éco + CC
17	Arborescence	21/11/08	10	0	10														Vérification avec le Directeur Thèse
18	Autocorrection	31/12/08	5	0	5														
19	Demande d'une assistance personnalisée si nécessaire	02.02.09	7	5	2														
20	Remise d'un document préalablement à l'assistance personnalisée	15.02.09	1	0	1														
21	Correction suite à l'assistance personnalisée	05.03.09	6	0	6														
22	Présentation succincte au séminaire de thèse	21.03.09	1	0	1														Analyse des points faibles et améliorations concrètes
23	Remise de l'intégralité du corps d'hypothèse au Directeur de thèse pour visa	05.04.09	3	0	3														Revoir les demieres remises à jour
24	Rendez-vous de thèse	24.04.09	2	0	2														Si mémoire non validé pas de soutenance orale
25	Correction suite au rendez-vous et au visa	15.05.09	7	2	5														Au moins 15 jours avant la soutenance orale
26	Extraction des thèmes de la thèse	30.06.09	10	5	5														Bien se préparer
27	Constitution de tableau de bord par thème	15.08.09	18	3	15														Importance de la définition du sujet de stage
28	Constitution des fiches de lecture sur bibliographie	01.09.09	34	2	32														Savoir la méthodologie de rédaction du mémoire
29	Constitution de base de données sur les thèmes (statistique, exemples d'outils de management, résultats d'étude, menées par d'autres)	15.09.09	30	25	5														
30	Intervention Terrain	30.09.09	352	352	0														
31	Enrichissement simultanée du lexique	01.10.09	4	2	2														
32	Enrichissement du corps d'hypothèse	15.10.09	15	5	10														
33	Mise au point de la méthode d'exploitation des matériaux	20.11.09	25	20	5														Fire régulièrement des points d'avancement avec le Directeur de Thèse
34	Constitution d'indicateurs de suivi de résultats obtenus suite à l'exploitation	22.10.09	18	12	6														
35	Exploitation des matériaux expérimentaux à l'aide des fiches d'exploitation	15.01.10	24	18	6														Reprendre document C
36	Classement des matériaux par thème et par hypothèse	05.03.10	12	2	10														
37	Constitution d'indicateurs panoramiques par tableau de bord sur leur contenu, et autre critères importants pour le thésard	07.06.10	21	6	15														A définir
38	Création d'indicateurs sur l'état de validation des hypothèses	26.07.10	4	2	2														
39	Insertion des indicateurs panoramiques dans le tableau de bord de pilotage de la thèse	11.08.10	15	10	5														
40	Présentation succincte au séminaire de thèse sur l'état d'avancement de la thèse	21.09.10	2	0	2														Nécessité de mettre la balance économique et le calcul des couts cachés
41	Demande de rendez-vous pour faire le point sur l'état d'avancement de la thèse	25.09.10	2	0	2														Phase importante avnt de démarrer le document D
42	Remise des indicateurs et du corps d'hypothèse au Directeur	10.10.10	4	2	2														A partir des documents A, B et C
43	Correction suite au visa et au rendez-vous	15.10.10	5	0	5														Rajouter balance éco + CC
44	Toiletage régulier du tableau de bord	20.10.10	20	5	15														Vérification avec le Directeur Thèse
45	Réalisation du plan détaillé de la thèse	25.11.10	31	6	25														
46	Elaboration de la problématique, de l'hypothèse centrale et du fil conducteur définitifs	01.12.10	15	10	5														
47	Elaboration du corps d'hypothèse définitif	27.12.10	15	3	12														
48	Autocorrection	15.01.11	7	2	5														
49	Rendez-vous de thèse	25.02.10	5	0	5														Analyse des points faibles et améliorations concrètes
50	Correction suite au rendez-vous	30.02.2010	7	2	5														Revoir les demieres remises à jour



Annexe 7 Plan d'Action Prioritaire (PAP)

Exemple pour l'année 2009-2010

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES																	
Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires	2009/2010															
		Porteurs d'actions		Mois	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Observations
		Mois	Entreprise	Directeur Thèse													
Enrichissement des matériaux terrain et bibliographique	Collecter toutes les données issues du terrain de recherche (documents, résultats d'interviews, la restitution des entretiens, les processus interne, tout document concernant le projet de changement.	X															Trier et collecter les informations nécessaires
Exploitation et démonstration des hypothèses à partir de l'observation terrain, de la collecte et l'analyse documentaire et des entretiens. Cette analyse permettra d'enrichir et d'appuyer notre thèse.	Tous les documents viendront étayer notre démonstration, il faut donc prendre en considération les informations qui sont nécessaires, fiables, authentiques.	X															Le mémoire doit être rendu anonyme essayer déjà de présenter des documents sans informations confidentielles
Définir et proposer un plan général au Directeur de thèse	Aller voir une thèse déjà rédigée au sein de l'ISEOR pour avoir une idée du nombre de pages, de la structure etc.... Proposer un plan général avec deux partie une partie conceptuelle et une empirique	X		X													Chaque thèse est unique ne pas s'inspirer exactement de ce qui a été fait
Participer au 3ieme colloque de l'ISEOR et communiquer un état d'avancement de la thèse du 14 au 16 juin 2010	Préparer un rapport de 15 pages concernant mes travaux de recherche et la communiquer lors du colloque.	X		X													Respecter la norme définir pour la communication
Commencer à réfléchir en fin d'année au plan détaillé avec idée clé puis la soumettre au directeur de thèse pour une correction éventuelle.	En regardant le plan général et le contenu bibliographique et matériaux terrain proposer un PDIC au directeur de thèse.	X	X	X													RAS
Commencer à structurer et à rédiger le les matériaux terrain et consolider les fiches de relecture	Trier les documents aidant à démontrer les hypothèses	X	X														RAS
Consulter le Directeur de thèse pour l'état d'avancement des travaux	Après vérification et relecture proposer une version au Directeur de Thèse	X	X														La thèse est une photographie à un moment donné ne pas essayer de vouloir en dire trop
Terminer la consolidation du corps d'hypothèse	Présenter la dernière version de l'état d'avancement	X		X													Prendre une pause hors du domaine socio-économique pour faire relire les documents
	Finaliser la liste des hypothèse et mettre en forme	X	X	X													Respecter les délais impartis et bien gérer son temps
		X	X	X													RAS

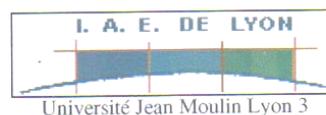
# Exemple pour l'année 2010-2011

PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES																		
Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires	2010/2011																
		Porteurs d'actions		Mois	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Observations	
		Ecole Doctorale	Directorat Thèse															
Finaliser l'exploitation des matériaux terrain, la compilation des fiches de relecture	Trier les informations nécessaires pour la thèse que ce soit dans les matériaux terrain comme dans les fiches de relecture	X																Trier et collecter les informations nécessaires
Valider le Plan général de la thèse et commencer la rédaction du PDIC	Prendre rendez vous avec le Directeur de thèse pour faire valider les différents jalons et proposer éventuellement le PDIC	X	X															Consolider le PDIC au fil de l'eau
Rédiger le mémoire de thèse	La rédaction doit commencer 5 mois avant la soutenance orale, une fois rédigée le mémoire doit être validé par le Directeur de Thèse	X	X															S'aider auprès des autres thésards ayant déjà soutenu
Faire valider et faire relire le mémoire de thèse par le Directeur de thèse et par une personne externe	La relecture par une personne tiers permet de voir si le mémoire est compréhensible		X															Respecter la norme définie pour la rédaction du mémoire
Remettre le mémoire de thèse à l'école doctorale, constituer l'équipe du Jury et réaliser les démarches administratives pour la soutenance orale	Examiner les démarches administratives		X															Respecter la norme définie pour la rédaction du mémoire
Faire une présentation à blanc de la soutenance lors du séminaire doctorale	Préparer une présentation à blanc	X																Prendre en considération toutes les remarques pouvant aider à améliorer la soutenance
	Effectuer une présentation à blanc en séminaire doctorale	X																Etre synthétique dans les slides
Rendre le mémoire de thèse	Rendre les 5 exemplaires à l'école doctorale et préparer la soutenance orale	X	X															Etre vigilant aux normes demandées
	Travailler la soutenance orale	X	X															Faire des présentations devant des personnes extérieures pour avoir un œil externe.
Soutenance orale	Soutenance orale	X	X															Restez vigilant aux différentes questions pouvant être posées lors de la soutenance

Annexe 8 Plan d'Action Interne Externe (PASINTEX)

PLAN D'ACTIIONS STRATEGIQUES INTERNES EXTERNES POUR LE PROJET DE CHANGEMENT																
Axes Stratégiques	Actions stratégiques	Objectifs Prioritaires	Porteurs d'actions						2007-08		2009-09		2010-11		OBSERVATIONS	
			RH	Les labos de chimie	Service appui	Reception Matière première	Logistique Interpréteurs	Informatique	Système qualité	Production	S1	S2	S1	S2		S1
Trouver une entreprise ayant un projet de changement dans son périmètre d'action dans le domaine de la qualité	Rechercher les entreprises ayant des projets de changement dans leurs périmètres d'activité	Proposer sa candidature auprès des industriels	X													Être sélectif sur les entreprises proposant des missions
	Cibler les entreprises	Se focaliser sur des industriels pharmaco/chimie/cosmétique qui est un domaine propice pour voir et participer à la conduite de changement de A à Z	X													Être sélectif sur les entreprises proposant des missions
Présenter le sujet de recherche et contractualiser l'intervention	Préparer les visuels d'intervention dans la phase de connaissance et de contractualisation du phénomène qui concerne tous les domaines d'activité	Présenter ses compétences et l'intérêt d'une telle recherche profitable à la fois pour le docteur et pour l'entreprise d'accueil	X	X					X							Réaliser un contrat d'objectif en présentant le POMP
	Phase initiale du projet : prendre connaissance avec les procédures internes afin de connaître l'organisation et le projet	Légitimer sa présence sur le terrain et prendre contact avec les différents acteurs du groupe projet	X	X	X				X							Se renseigner sur la technicité en question voir comment se passe lorsqu'on souhaite modifier une application informatique, le CO, OI, GP ?
Participer au projet de changement en tant qu'acteur (immersion/distanciation)	Phase d'implémentation du projet : participer aux changements opérés et différentes réunions, interviewer les acteurs afin de réaliser un diagnostic	Identifier du positif et s'imposer de manière significative en demandant l'adhésion des acteurs	X	X	X				X							Se renseigner sur les tâches qui ont été faites, dans les besoins demandés s'il s'agit d'un problème de formation ou bien de matériel inadéquat au besoin des utilisateurs
	Phase finale du projet : terminer la réalisation des actions en cours et émettre une évaluation des résultats, proposer des recommandations pour les futurs projets de changement	Après l'obtention des résultats prendre du recul par rapport aux différentes actions menées lors du projet afin de tirer des enseignements positifs et négatifs		X	X	X				X						Le management visuel est très important puisque les acteurs concernés sont de tous les niveaux et le plus explicite possible dans les messages
Collecter les données, matériaux terrain	Tout document, toute observation est un résultat, constituer puis consolider un tableau de bord de pilotage	Alimenter la base de données des données de terrain de manière régulière, mettre à jour le tableau de bord de pilotage du projet de manière chronologique							X							Veiller à être anonyme dans tout document collecté
Exploiter les matériaux terrain et les résultats obtenus ou observés	Trier les informations pertinentes pouvant venir appuyer l'analyse initialement émise	Compiler l'ensemble des données d'information dans un classeur	X	X	X				X							Veiller à être anonyme dans tout document collecté
Synthétiser les actions et résultats obtenus	Avoir une vision globale sur les 3 étapes du projet	Restituer les résultats obtenus et prendre du recul pour proposer des actions à l'avenir, Proposer des recommandations pour un tel projet	X						X							Faire comprendre aux gens qu'il ne s'agit pas d'un outil de contrôle mais d'un outil d'amélioration interne
Proposer un modèle de mesure, pouvoir aider les gestionnaires dans la prise en compte du facteur humain dans les conduites de changement	Élaborer un modèle de mesure pour les gestionnaires afin de mesurer le niveau des résistances des acteurs face au changement	Collaborer avec les membres de l'équipe de gestionnaires ayant l'habitude de mener des projets de changement	X		X				X							Proposer un modèle qui soit exploitable par les gestionnaires
Terminer l'évaluation du projet et tirer des conclusions	Faire un bilan global des activités réalisées et un bilan sur le projet pour exposer l'aspect acteur	Présenter cette évaluation à l'équipe de gestionnaires afin de reconnaître des avancées réalisées dans le cadre du projet														Présenter les résultats de manière à faire ressortir les aspects positifs mais aussi les points critiques qui nécessitent un travail de fond

EUGINOV



THESE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE  
Centre de recherche ISEOR  
15 chemin du petit bois Ecully

### Contrat d'objectifs<sup>1</sup> et Pilotage de la mission du thésard

Ce dernier est signé entre :

**Entreprise**

Entreprise

Nom :

Prénom

Fonction

Tél :

*THESARD - PROFESSIONNEL*

Nom :

Prénom : ...

Adresse :

Tél. / Port. : .

Mail : ..

Niveau d'étude :

#### INTITULE ET OBJECTIFS GENERAUX DU PROFESSIONNEL :

Observation sur terrain des comportements humains pour une meilleure compréhension de la résistance des acteurs dans les démarches qualités. Comprendre la résistance face aux changements engendrés par la mise en place de nouvelles méthodes et outils de la qualité notamment les causes et les conséquences de cette résistance. Entretien avec les adjoints d'encadrements et les agents qualités opérationnels pour une meilleure description du fonctionnement réel et du fonctionnement souhaité. Etre une force de propositions d'actions d'améliorations dans la mise en place des outils de performance.

Les objectifs généraux définis précédemment sont déclinés suivant deux catégories d'activités :

- La « Gestion Développement »<sup>1</sup>

	<i>Mission 1</i>	<i>Mission 2</i>	<i>Mission 3</i>	<i>Mission 4</i>	<i>Mission 5</i>
<b>Objectif de la mission</b>	La mission consiste principalement à mettre en place le projet qualité tout au sein des laboratoires d'assurance de stérilité (création des check-lists d'audits, communication de la démarche auprès des adjoints techniques et des opérateurs de contrôle.	Etre une force de proposition en ce qui concerne la gestion des anomalies (non-conformité et incidents de laboratoires) concernant chaque produit et définition de nouveaux objectifs pour le projet « Green Belt ».	Afin d'optimiser les contrôles de prélèvements les pratiques au sein du site travailler en collaboration étroite avec les informaticiens pour mettre en place l'application MASTER au sein du bâtiment U pour les prélèvements en gestion des matières.	Former et informer et accompagner l'ensemble du personnel des laboratoires de contrôles dans la réalisation des différentes démarches de progrès et qualité et sur des projets menés dans chaque plate forme impactant la qualité.	Fixer une fréquence et des modalités pour communiquer de façon interactive les nouvelles méthodes introduites dans le service en question. En cas de besoin motiver et aider les personnes ayant des difficultés dans l'application de ce changement
<b>Résultats attendus</b>	Préparation des inspections, par une démarche de progrès permanent au sein des labos. Cette activité permettra à la qualité opérationnelle de réaliser un état des lieux et d'engager une veille qualité, chaque intervention sera suivie d'un retour auprès des opérateurs et adjoints concernés.	Optimiser le processus de gestion du « change control » et le processus du traitement des anomalies en concertation avec les personnes concernées. Définir et faire respecter les délais de réalisation des actions correctives et préventives.	Homogénéisation des pratiques au sein de différents pôles et informatisation du circuit d'envoi et du contrôle. Optimisation des contrôles d'assurance de la stérilité en termes de délais, coûts, qualité et aussi en termes de processus humains.	Légitimer et expliquer le changement souhaité auprès des acteurs. Une implication de tous les acteurs à l'ensemble des actions qualité et d'améliorations est attendue. Des sessions de formations organisées pour introduire le changement	Une meilleure cohésion d'équipe, un rendement élevé une supervision participative et communicative, développement de véritable partenariat entre les qualités opérationnelle et les opérateurs des laboratoires de contrôle.

- La « Gestion Courante – Sécurité »<sup>1</sup>

	<i>Mission 1</i>	<i>Mission 2</i>	<i>Mission 3</i>	<i>Mission 4</i>	<i>Mission 5</i>
<b>Objectif de la mission</b>	Traiter le flux des dossiers de contrôles des laboratoires d'analyse pour chaque type de vaccin libéré. (relecture, corrections, préparation, envoi, réconciliation, vérification des analyses de tendance, compilation, vérification et approbation dans les outils informatiques (TW + SAP)	Mise à plat des procédures et instructions techniques au sein de chaque plate forme afin de garantir la qualité des contrôles effectués et afin d'être en conformité par rapports aux exigences réglementaires.  Prévoir les séances de formations.	Elaborer en permanence les check-lists préparatifs Readiness pour mieux sensibiliser le personnel avant le passage des inspecteurs et pour permettre aux acteurs de procéder selon les Bonnes Pratiques de Fabrication des produits pharmaceutiques pour garantir la conformité réglementaire	Développer de nouvelles méthodes afin d'identifier de nouvelles axes d'amélioration de la qualité en prenant en compte certains écarts dans le cadre d'une Bonne Pratique de Communication et d'un 5S (lean manufacturing)	Maintien d'un qualité tour plus renforcé pour les nouveaux arrivants (en lien avec la formation au poste de travail)
<b>Résultats attendus</b>	Réduire le délai de traitement des dossiers de lot et le temps de transmission des résultats à la QP pour pouvoir dégager du temps afin de se libérer sur d'autres activités plus opportuns.	Processus et procédure à jour connus, fonctionnels, appliqués, suivis et maîtrisés. Conformité par rapport à l'inspection Readiness Démarche de partenariat.	Pour être prêts lors des Inspections: en lien avec l'Inspection Readiness	Simplifier / rationaliser des pratiques Eliminer des activités sans valeur ajoutée	Mise en place d'un système de reporting visuel (en cours). Accompagnement renforcé au niveaux des nouveaux arrivants

©ISEOR

OBJECTIFS	METHODES	PRESTATIONS
<p>Optimiser et homogénéiser les pratiques au sein des laboratoires de contrôle d'analyse et des laboratoires d'assurance de la stérilité :</p> <p>Fixer des indicateurs permettant le bon fonctionnement de cette gestion.</p> <p>Participation au flux des dossiers de lots (relecture, corrections, préparation, envoi, réconciliation...), dans le cadre de la réglementation en vigueur, des BPF, des référentiels, des procédures et des directives en place</p> <p>Participation à la mise en œuvre des actions de qualité et des procédures en place Réalisation des révisions et des mises à jour du système documentaire de qualité</p> <p>Réalisation des enquêtes de non-conformités (recherche des causes, résolution de problèmes, mise en place d'actions correctives, analyses de tendance...) et le suivi administratif associé</p>	<p>- Démarche «<b>HORIVERT</b>» avec une intervention horizontale qui commence par un diagnostic des dysfonctionnements relatifs à l'informatisation auprès de l'équipe de Direction et de l'encadrement ; et une action verticale directement auprès du personnel y compris le personnel de base. On s'efforcera de respecter les différentes phases du processus HORIVERT avec <u>la phase d'Expérimentation, d'Extension et de Généralisation.</u></p> <p>- <u>Observation directe</u> pour recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements. Cette observation directe est de type diffus c'est-à-dire que toute présence sur les lieux de travail est une occasion d'observer. (moments d'informations informels)</p> <p>- Collaborer en ligne (sur le réseau intranet) avec tous les acteurs intervenant dans la gestion des anomalies et des dossiers de lot (Collaboration sur le réseau interne du site).</p> <p>- Réunions du groupe de travail 3C (Communication, concertation, coordination) autour de ce projet qualité tour c'est-à-dire un projet qui vise à mieux préparer l'ensemble du personnel aux inspections et de relever les écarts observés sur le terrain.</p> <p>- Mise en place des check-lists qualité tour en concertation et en coordination avec les adjoints techniques des laboratoires et des agents qualité opérationnelles du service.</p> <p>- Permettre, la disponibilité et l'accessibilité du personnel aux indicateurs et communiquer largement en interne au sein des laboratoires les résultats des audits internes en soulignant les points sensibles mais également les points forts.</p>	<p><math>(10h*1p*10€) + (5h*25p*20€) + 1h*1p*40 = 2600€</math></p> <p>Matériel informatique + logiciel + intervention de l'informaticien = 1200 €</p> <p>10*1p*10€= 100€</p> <p>5h*25p*20€= 2500 € 2h*2p*40€ = 160 € 5 Réunions * 1/2h*10p*20€= 500€ 2 Réunions * 1h*1p*40€ = 120 € 7 Réunions * 3h30*1p*10€ = 245€</p> <p>Service hotline + services informatique = 200 €</p> <p>2 Séances de formations * 25*1/2h*20€ + 5h*1p*10€= 1550€</p> <p>1h*1p*10€= 10 €</p>
<p>Suivi des actions correctives et préventives (CAPA), Maîtrise de modification</p> <p>Préparation inspection AFSSAPS, Projet Qualité tour, formation BPF</p> <p>Animation qualité sur le terrain par une présence dans un secteur opérationnel sous la direction du responsable Qualité et amélioration en continu de la compliance au sein du secteur en intégrant les objectifs Supply et H.S.E.</p>	<p>- Formation intégrée de l'ensemble des acteurs à l'utilisation pratique des Documents au projet qualité tour</p> <p>- Evaluation de cette formation grâce à une « <u>grille des compétences.</u> »</p> <p>- Communication du rapport d'inspection AFSSAPS au sein des services comparés les résultats avant la mise en place de la qualité tour et après de façon à avoir une vision plus globale et plus directe</p>	<p>- Assistance d'un consultant confirmé dans le domaine de la pharmacovigilance = 2550€</p> <p><b>COUTS TOTAL DU PROJET</b> ⇒ <b>21 980 €</b></p> <p>Il s'agit du total des coûts pour les prestations fournies</p> <p><b>GAIN DU PROJET (PRODUITS) :</b> ⇒ <b>26 000 €</b></p> <p>Diminution des surcharges de fonctionnement et d'investissement, autofinancement de la création de potentiel, amélioration de l'utilisation des procédures, amélioration de la communication- coordination- concertation, réduction de temps etc.</p> <p>Conclusion : bilan positif</p>



**ENTRETIEN SUR LA RESISTANCE DES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT  
APPORTE PAR LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS QUALITÉS**

Statut de la Personne interrogée : .....  
 L'âge de cette personne : .....  
 L'ancienneté dans l'entreprise : .....  
 Le service : .....  
 Date de l'entretien : / / ...  
 Durée : .....

1- Quelles sont les nouvelles méthodes et/ou les nouveaux outils qualitatifs introduits récemment dans le service et en quoi consistent-ils ? (Enjeux de ce changement)

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

2- Qui sont les personnes touchées par ce changement ? (nombre de personnes, fonction, statut, niveau socioprofessionnel, tranche d'âge)

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

3- De quelle façon cette nouvelle manière de travailler impacte-t-elle le fonctionnement ordinaire ?

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

4- De manière globale, face au changement pourquoi et comment les personnes réagissent-elles ?

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

5- Quels sont les freins et moteurs face au changement ?

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

6- Quelles sont les difficultés rencontrées sur le terrain et leurs causes racines ?

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

7- Comment le personnel de l'encadrement gère-t-il ce changement ?

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

8- Comment le personnel de l'exécution vit-il ce changement ?

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

9- Quelles sont les mesures prises pour que le personnel exécutant accepte le changement et y adhère ?

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

10- Pour une meilleure cohésion des acteurs comment faites-vous pour que le changement soit efficace ?

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

11- En termes d'organisation ce changement est-il vraiment nécessaire pour améliorer la performance du système de management de la qualité et de quelle façon ?

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

12- En termes de qualité humaine qu'est ce que ce changement optimise-il ?

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

13- Selon vous que faut-il faire lorsqu'on engage une nouvelle démarche d'amélioration dans un service tel que le votre pour que le changement soit bien vécu ? (en terme de budget, de moyens, de délais...)

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

14- Comment évaluez-vous l'aide qui vous est fournie par la Direction lors de la mise en place du changement ?

- Très utile
- Utile
- Moyenns
- Peu efficace
- Inefficace

Commentaires :

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

15-Selon vous, il y a un rapport très important entre la volonté individuelle de changer et l'apparition de nouvelles formes d'organisation ?

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

16-Le changement est-il synonyme de douleur pour vous ?

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

17-Quels sont les mécanismes psychologiques mis à l'œuvre par les salariés lors du changement ?

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

18-La résistance est un obstacle ou un moteur ? Merci d'argumenter

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

19-La résistance des collaborateurs varie elle selon que l'on a affaire à des gens de l'encadrement, des employés, agents de maîtrise ?

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

20-Pour vous le changement est-elle une révolution ? Merci de commenter

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

21-Comment bien mener ce changement, de quelle façon, avec quels moyens ?

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

22-Comment réussir à faire participer les acteurs concernés et surmonter cette résistance vers quelque chose d'utile et nécessaire ?

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

23-Comment gérer cette résistance au quotidien ?

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



Annexe 11 Extrait du tableau Phrase Témoins

Phrases témoins à l'issue des entretiens Semi-directifs						
Phrases témoins	Etape du projet	Personnel interrogé	Fréquence (Nbr de fois que l'on a eu cette phrase)	Thème	SS THEME	IDEE CLEE
Le changement on en a pas besoin il devrait augmenter les salaires et embaucher plus de gens pour faire tourner la boîte	Initialisation	Opérateur	1/15/135	Ainsi, il semble que pour en arriver à des changements durables, la direction doit intégrer toutes les composantes du changement et percevoir le capital humain comme un instrument clé de la réussite.	Composant du changement	Utilité du changement
C'est encore un changement qui nous tombe du ciel on commence à prendre l'habitude	Initialisation	Opérateur	5/10/135	Incompréhension du changement	Légitimité du changement	Incompréhension du changement
Ca c'est encore les grands chefs qui ont décidé de leur coté sans consulter on dirait qu'il ne savent pas se mettre à notre place	Initialisation	Assistant technique	6/7/135	Volonté d'une stabilité	Participation des acteurs dans le changement	Pas de demande de l'ans des opérateurs
Moi je dis ce que je pense, une fois de plus le projet qualité tout va subir le même sort que les autres projets c'est à dire qu'on va donner les moyens de le faire mais derrière personne ne va assurer la suite	Initialisation	Opérateur	1/1/135	Pratiquement, il s'agit de repérer, préparer et construire les zones où l'on estime avoir des négociations et de détecter les points sur lesquels portera délibérément la négociation des solutions avec les acteurs intéressés.	Mécanisme de défense	Refus total/Dissonance cognitive
Franchement quel est l'intérêt des faire des auto-inspections en interne moi je pense que c'est une perte de temps et de la surveillance	Initialisation	Ajout technique	6/10/135	Mécanisme de défense	Perte d'autorité et de ressources	Liée à une mauvaise façon de la mis en place
Les gens qui sont pas contents de ce que je fais qu'il vient me montrer ce qu'ils savent faire justement ils ne connaissent rien du terrain les aîlés qu'on gère les absentes la casse du matériel, les pannes etc..., tout ça les chefs ils ne le voient pas ce qu'ils veulent c'est bosser rapidement et surtout pas d'heure supp.	Initialisation	Opérateur	2/2/135	Incompréhension du changement	Culture et valeur Culture du personnel	Soutien du groupe Qualité de mise en oeuvre
On veut grâce à ce projet réduire nos non conformités en interne mais aussi proposer un lieu de travail agréable propre rangé on veut que les opérateurs soient compétents dans leur domaine et cela nécessite une bonne formation et bon accompagnement par les superviseurs	Initialisation	Coordinateur	6/6/135	Vécu antérieur et expérience au sujet du changement	Valeurs rites historique de l'entreprise	Habitudes au travail
Moi je ne vois pas de sens dans tout ça je ne comprend pas ou on veut nous amener avec de telles histoires ils s'en fichent de savoir si tout va bien ou si bou va mal ce qu'il veulent c'est afficher de bons résultats qualité et ne pas avoir de remarques pendant les inspections on veut des améliorations oui mais avec quoi avec quoi vous voulez les mettre en place top de gens ont proposé des idées intéressantes on ne les écoute même pas je vois pas pourquoi je vais me fatiguer plus que ça	Initialisation	Assistant technique	4/6/135	Peur de perte des acquis et avantages obtenus dans le passé	Syndrome du changement répétil	Rationalisation des projets de changement
Si seulement on pouvait nous aider sur les équipements on est trop lâché dans la nature quand il y a une panne c'est la catastrophe vous parlez chercher un voit montre vous venez avec un ampermetre ici les gens ne s'écoute pas avant d'entamer des projets à droite à gauche il faut réfléchir et se dire comment les gens peuvent communiquer ici tout le monde lève la tête il y a des cordils inexpliqué entre les opérateurs y en a même qui change d'équipe tellement que ça les énerve	Initialisation	Agent de maîtrise	6/10/135	Peur de ne pas réussir et d'être à la hauteur de ce que l'on demande	Jeux des pouvoirs	Niveau et catégories du personnel Sabotage inertie des employés
On fera un point mensuel pour montrer les résultats de ces auto-inspections à l'aide des graphiques, je ferai également une mini enquête pour voir si il y a des gens volontaires pour réaliser des audits je pense que l'idéal serait que ce sont les opérateurs qui observent les autres opérateurs comme ça ils peuvent se comparer à eux	Initialisation		5/6/135	Perte de sécurité et de pouvoir	Influence des personnes du projet de changement (les décideurs)	Le temps d'adaptation de d'assimilation
Au delà de tout ça, ils veulent tout savoir ce que se passent dans les labos, avec les auto-inspections ils vont pouvoir mieux voir qui fait quoi et ils vont bien connaître les labos	Initialisation	Responsable de service	10/15/135	Problème relationnel	Sans accordé au changement	Impossibilité de réunion

Phrases témoin à l'issue des entretiens Semi-directifs						
Phrases témoin	Etape du projet	Personnel interrogé	Fréquence (Nbr de fois que l'on a eu cette phrase)	Thème	SS THEME	IDEE CLEE
S37 a saisi d'erreur ou de gens qui demandent de partir il va falloir se poser la question, ici on nous demande beaucoup de choses mais avec des petits moyens du bord	Initialisation	Technicien	5/6/135	Perte de sécurité et de pouvoir	Communication interne et implication	Communication des personnes
Une fois ils avaient essayé de faire la même chose avec des audits internes c'est à dire voir sur chaque poste ce qui va et ce qui ne va pas le problème on nous donnait un plan d'action qu'on pouvait jamais réaliser vu l'activité.	Initialisation	Agent de maîtrise	6/7/135	Volonté d'une stabilité	Peur de perte de reconnaissance	Identité au travail
Le projet ne va rien apporter de plus à notre quotidien si ce n'est qu'une surcharge de travail en plus comme si on avait le temps de faire le reste.	Initialisation	Assistant technique	6/6/135	Vécus antérieurs et expérience au sujet du changement	Valeurs clés historiques de l'entreprise	Taylorisme
L'information des préférences à la réception des matières premières va se faire automatiquement avec un système codé barre, désormais plus personne n'a chercher les résultats, tout sera tracé dans l'application mis en place et les échantillons envoyés par courrier interne. Avant, ça nous arrivait d'être en retard ou d'oublier d'aller chercher les boîtes de pétries maintenant tout sera sur le PC les retards de livraisons, les pertes, les boîtes cassées..... on ne sait pas comment on va faire avec tout ça	Initialisation	Opérateur	7/10/135	Peur de ne pas réussir et d'être à la hauteur de ce que l'on demande.	Capacité à changer	Échec et résultats des audits
Ici on nous écoute jamais, ce sont les chefs qui prennent des décisions sans connaître au minimum ce qui se passe sur le terrain	Initialisation	Opérateur	7/3/135	Incompréhension du changement	Normes de l'entreprise Normes sociales Normes éthiques	Comportement Collectif
Tout ces histoires d'auto-inspections c'est juste pour faire montrer que les gens bossent alors que c'est pas vrai, les gens qui bossent c'est nous, les gens de terrain, mais c'est quoi ces chefs qui veulent qu'on fasse des choses sur place alors qu'ils jamais mit les pieds en production jamais été ici dans les labos, ils parlent d'une réunion à une autre on les voit jamais parfois on s'est même pas qu'il est qui est notre chef tellement que ça bouge ici	Initialisation	Opérateur	5/10/135	Mécanisme de contrôles	Le système de contrôle social propre à l'entreprise	L'identité au travail
Eton ça part d'une bonne intention, on veut quand même prendre en main ce qui ne va pas au lieu de juste constater les faits on veut aller plus loin en voyant les écarts concrètement et surtout en les traquant on va pouvoir dire où c'est qu'il faut engager des actions, toutes les anomalies/dysfonctionnements sont sources de retards de livraisons des résultats de tests et ce n'est pas anodin	Initialisation	Technicien	2/3/135	Peur de ne pas réussir et d'être à la hauteur de ce que l'on demande	Disponibilité des ressources et des moyens humains et matériels	Demande de plus de matériel et performance du système
Franchement ils viennent me dire encore un mot sur ce que je fais moi je part sans me poser de question, le pire c'est pendant l'absence des gens on s'est plus comment on fait parfois ça m'arrive de faire des erreurs mais c'est normal car je récupère le bordel de mon collègue le temps qu'un interne arrive ça met déjà un bon mois alors pendant un mois quel est ce qu'on fait, on peut pas s'arrêter car la production nous met la pression pour évaluer les résultats une fois j'ai du rester jusqu'à 9 h du soir à cause d'une personne absente	Initialisation	Opérateur	6/6/135	Incompréhension du changement	Normes de l'entreprise Normes sociales Normes éthiques	Comportement Individuel
A quoi ça va servir ces auto-inspections à dire qui a fait n'importe quoi et qui s'est trompé d'échantillons, qui a travaillé plus qui a travaillé moins moi j'appelle pas cela développer la coopération, j'appelle cela contrôler les gens pour mieux les descendre	Initialisation	Opérateur	3/15/135	Incompréhension du changement	Communication concertation avec les acteurs du projet de changement	Culture et valeurs Adhésion à des valeurs Information communication auprès des acteurs
Je pense les auto-inspections ont un double rôle, premierement c'est un outil d'amélioration en interne comme les audits qui permettent d'écrire tous les écarts relatifs à un poste, voir si l'opérateur qui manipule est formé, s'il applique bien ce qui écrit dans nos procédures, s'il respecte les règles d'hygiène et de sécurité, s'il devient force de proposition voilà le but c'est que chacun reconnaisse ses erreurs les défauts sur terrain pour pouvoir remédier aux problèmes deuxième rôle des auto-inspections c'est d'être prêt le jour J au moment de l'inspection qu'on ne se retrouve pas avec des remarques du genre la passasse est mal rangée ou l'opérateur n'a pas mis ses lunettes ses chaussures de sécurité à ne s'est pas	Initialisation	Responsable de service	5/10/135	Mécanisme de contrôles	Le système de contrôle social propre à l'entreprise	Reconnaissance des personnes et de leur travail

Annexe 12 Grille de convergence et de spécificités: Comparaison des opinions des différentes catégories de personnel sur le nouveau projet initié

Catégories	Convergences entre les différents catégories de personnel	Spécificités			
		Dirigeants	Encadrement	ETAM	Ouvriers
Thèmes					
<b>Locaux</b>	Nécessité de progrès techniques	Il existe une sous utilisation des techniques	Vétusté des équipements en saturation	Manque d'homogénéité d'équipements	Manque de rangement et de propreté
<b>Système informatique</b>	Nécessité de former le personnel	Les applications sont mal utilisées car mal connu des utilisateurs	Manque d'accompagnement des personnes par les référents de l'application	Erreurs liées à l'utilisation	Problème de méconnaissance et d'autonomie
<b>Le flux de traitement des contrôles microbio</b>	Nécessité de rationaliser les flux des entrées et de sortie des échantillons et résultats	Temps perdu lors des envois et réceptions des échantillons	Erreurs de perte de casse de boîte de petrie	Mauvaise identification des échantillons	Erreurs de manipulations lors des exécutions des tests au labo liés à de mauvais consigne
<b>Connaissance des protocoles en interne</b>	Nécessité d'homogénéiser les protocoles et instructions de travail et formation communication auprès des acteurs des changements qui ont eu lieu dans ces documents	Beaucoup de documents rédundants une véritable mise à jour et révision est utile	Mauvaise connaissance des documents en interne le personnel préfère avoir les consignes verbalement malgré l'existence des procédures qui sont pourtant des standards de réalisation	Les versions en vigueur sont rangées dans les classeurs des labos, les opérateurs préfère garder une copie sur place le souci c'est qu'en changement de version ils ne pensent pas forcément à prendre la nouvelle version d'où certaines erreurs	Abondance de documents non disponible sur la paillasse pour une consultation de donnée
<b>Respect des consigne</b>	Inécessité de sensibiliser les groupes de travail au respect des consignes EPP, conduite de tenue en milieu pharmaceutique	La majorité des erreurs sont d'origines humaines un rappel des consignes doit être fait régulièrement concernant les tenues, l'habillages, les règles de remplissage des dossiers de contrôles	Les 5S ont été mis en place mais réel difficulté de la maintenir les opérateurs sont pris par le travail quotidien et priorise les activités, Les activités comme le rangement le nettoyage devient secondaire au detriment des activités de contrôles	Les pertes des échantillons ou le mauvais étiquetage des flacons entraîne des erreurs de dilutions, ou des rendu non conforme le bionettoyage fait pas la société externe ne concerne que les sols mur et plafons la paillasse sont à la charge des opérateurs, le nettoyage n'est pas effectué de la même façon d'un opérateur à un autre	Il y a beaucoup de test à réaliser par jour c'est à dire plus de 2000 test journalier réparti sur 20 opérateur qui tourne en équipe la coordination entre les équipe n'est pas toujours évidente le nettoyage et le rangement n'est pas fait par certaines équipes en pensant l'autre équipe le fera
<b>Hygiène sécurité et environnement</b>	Nécessité des rappels hebdomadaires ou d'affichage des consignes au plus près du personnel lors de la manipulation des produits dangereux	Les équipements de protections individuelles sont en place le port des gants est une chose obligatoire, ideme pour le masque les chaussures de sécurité les règles ne sont pas toujours respectées	Des risques liés au brulure chimiques ont déjà fait l'objet d'une sensibilisation les opérateurs doivent absolument porter les équipement s adaptés pour leur sécurité	Les consignes sont affichées une politique HSE est présente sur les lieux de travail les gens sont plus concerné quand il s'agit d'un impact direct sur leur santé et protection individuelle par contre tous ce qui est tri des déchets notamment des déchets biologiques n'est pas respecté car ils pensent que cela est le travail des sociétés exterieur	Parfois il manque le matériel nécessaire, la taille des gants n'est pas toujours adaptées donc ils sont obligées de prendre des gants plus petits mais en travaillant ces gants serrent les mains donc les opérateurs préfère les enlever et les manipuler avec précautions



D'après les phrases témoins nous constatons que les individus résistent plus à la décision du projet de changement qu'au changement lui-même. En effet un changement imposé entraîne une résistance plus importante que si la proposition de changement venait des acteurs eux même.

Dans le cadre de notre projet de changement nous avons observée une résistance plus importante en phase d'initialisation qu'en phase finale et mise en œuvre. Beaucoup d'acteurs pensent qu'un tel changement est mis en place pour pouvoir les surveiller du plus près alors qu'il s'agit d'un moyen interne permettant d'améliorer le flux, les différentes tâches qui leurs sont demandés. Ce qui est important c'est donc la vision que les acteurs ont de ce changement, c'est pourquoi il est essentiel dès le départ de légitimer l'existence et la mise en place d'un tel projet.

Nous observons également que le niveau de résistance dépend fortement de l'âge des acteurs en effet les plus jeunes résiste moins que les plus anciens qui souhaite une stabilité dans les habitudes. Par contre nous constatons que ceci est vrai en phase d'initialisation car en phase finale les plus anciens affichent une forte adhésion et voient l'intérêt d'un tel projet tandis que chez les plus jeunes nous observons un laxisme de leur part pour le maintien de ce qui a été mis en place.

Parallèlement la résistance n'est pas vécue de la même façon selon que l'on a affaire à différentes catégories socioprofessionnelles. Le changement est mieux vécu par les membres de l'encadrement et la Direction puisqu'ils sont moteur dans un tel projet que les personnels de base c'est à dire ouvrier, techniciens qui subissent le changement. Nous pouvons expliquer ceci par le fait que le changement est surtout pour les personnels de base qui seront obligées d'appliquer les nouvelles façon de travailler alors que ces nouvelles manière cette nouvelle organisation présente peu d'impact au niveau des membres de l'encadrement.

De plus, nous pouvons aussi déduire que le projet de changement n'a de sens que si les acteurs ont compris le sens d'un tel changement, d'où la nécessité de les impliquer dès le départ c'est à dire pendant même la prise de décision afin d'avoir leur avis. Il est également important d'identifier la population cible que le sujet de changement, les acteurs y adhèrent que s'ils ont un quelconque intérêt comme par exemple intérêt personnel, professionnel, intérêt de développement de soi, facilité.



"Le projet de changement a débuté en juin 2008 et nous l'avons suivi en temps réel, par une présence sur le terrain de trois jours par semaine en moyenne. La connotation négative qu'évoque la résistance au changement chez les personnes interrogées n'a pas facilité l'étude.

C'est pourquoi la présence sur le terrain, les interviews formelles et informelles, les pauses cafés ont été autant de sources d'informations nous permettant de mieux appréhender cette réalité organisationnelle souvent cachée."

La révélation du problème à résoudre apparaît dans les non dit par les substantifs suivants :

- Le projet de changement incompatible avec les attentes du personnel 7/6/2
- Les dispositifs informatique et organisationnel mis en place 5/2/2
- La définition des rôles et responsabilités des acteurs 5/4/2

NB : 7/6/2 = Cette légende signifie que ce mot clé apparaît 7 fois dans 6 avis d'expert différents sur les 2 non dits.

Les dysfonctionnements ou problème exprimés concernent donc :

- Les acteurs : sont ainsi interpellés dans les non dits de l'avis d'expert, c'est-à-dire considérés comme des cibles pour nous :

- les membres de la Direction 15/4/2
- l'encadrement 9/4/2
- la hiérarchie 3/4/2
- les ETAM 12/9/2

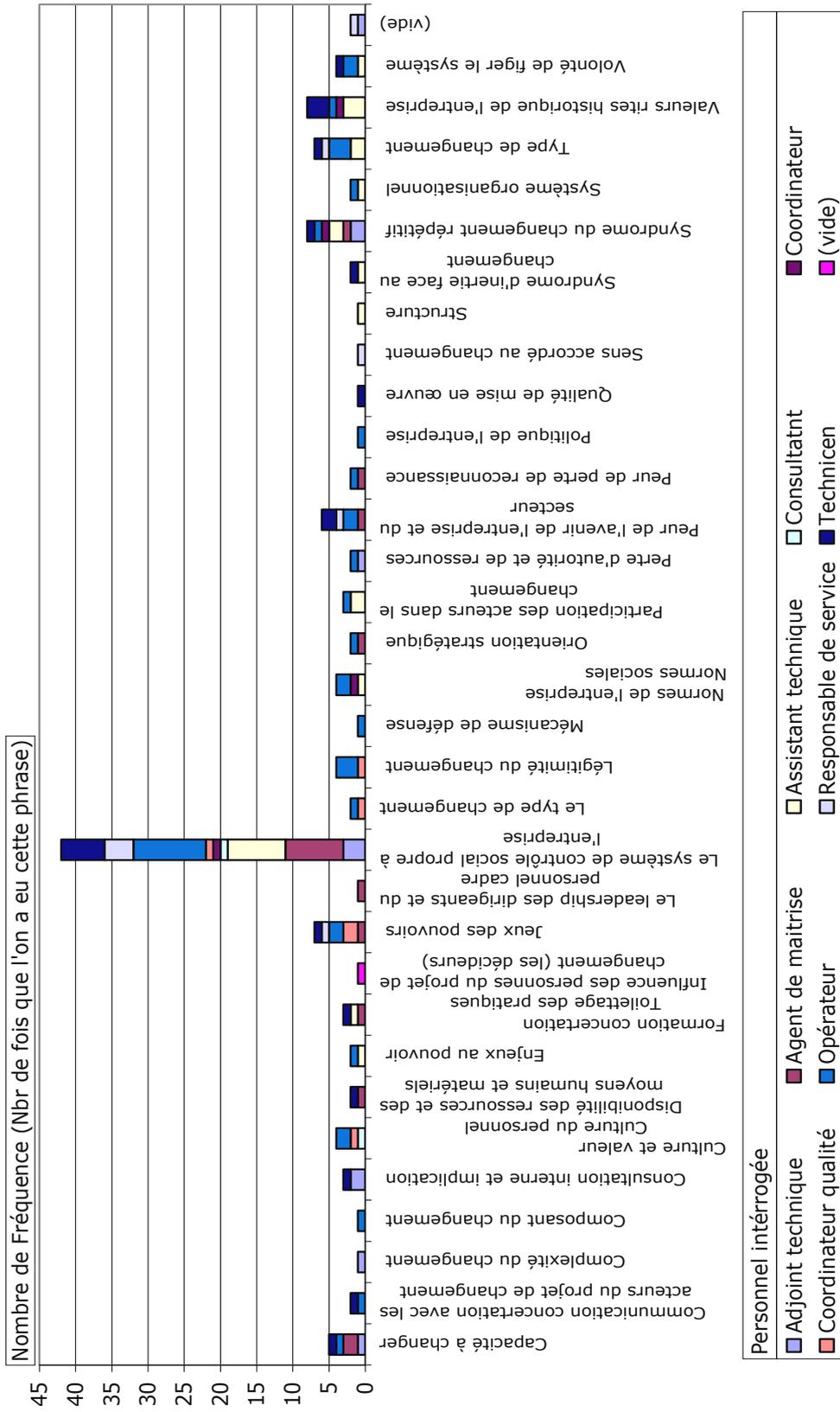
- Des situations problématiques et des points névralgiques tels que :

- conflits 3/5/2
- peur de l'avenir 4/5/2
- craintes 2/2/2
- mutation 1/5/2
- perte des compétences 5/8/2
- le cloisonnement des services 4/4/2
- le changement 7/6/2



Annexe 15 Indicateur de niveau de résistance projet « QualiLab »

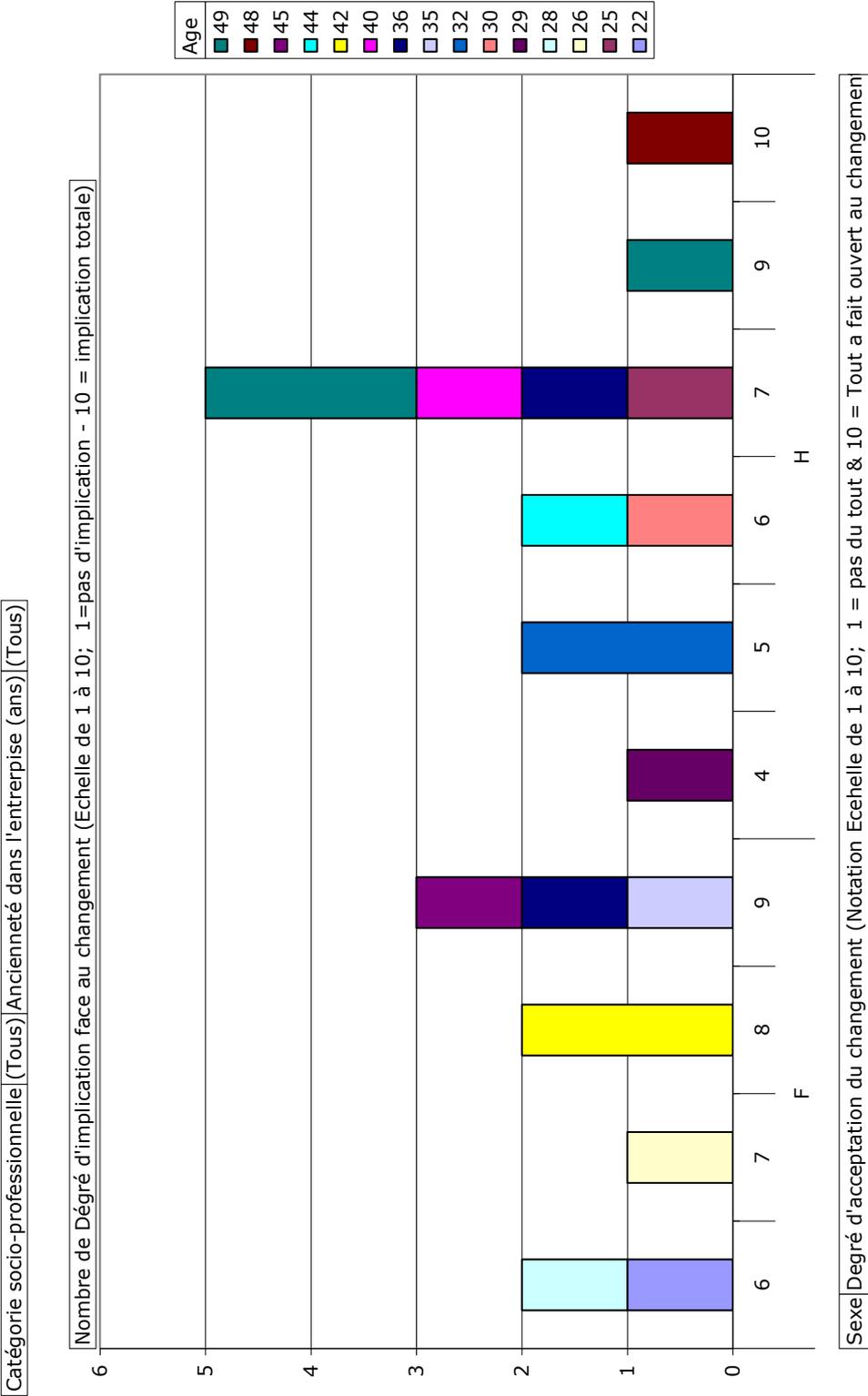
IDEE CLEE (Tous) | Etape du projet (Tous)



SS THEME

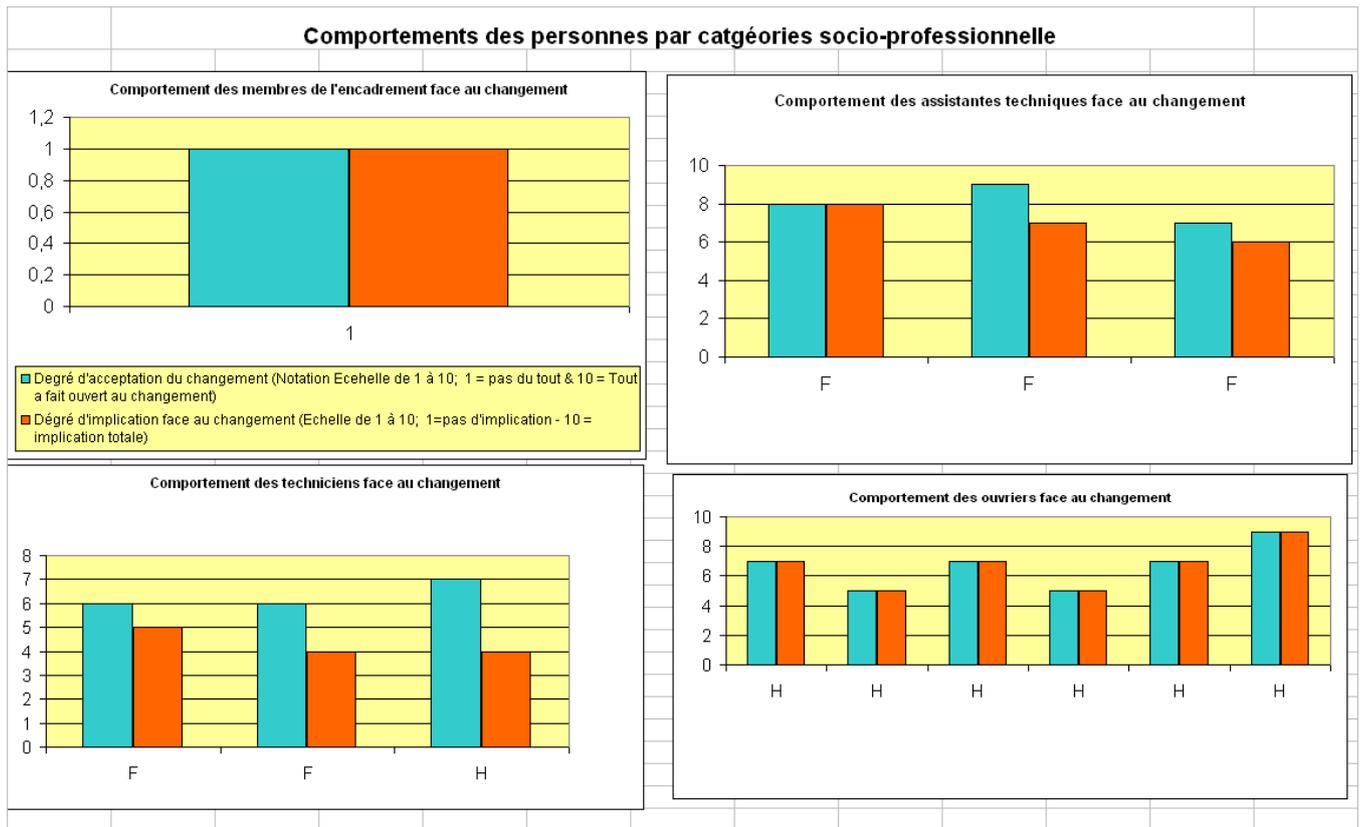


Annexe 16 Degré d'acceptation du changement en phase initiale





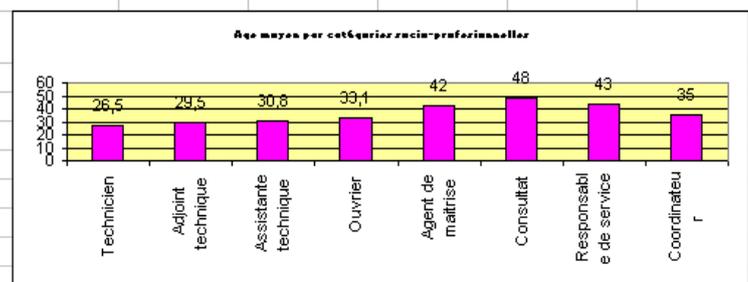
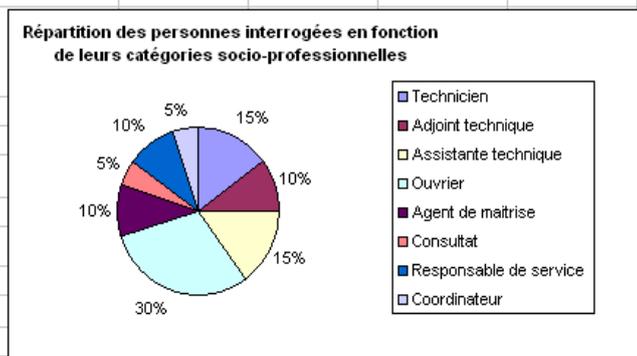
Annexe 17 Niveau d'intensité et d'amplitude de la résistance au changement



Categories socio-professionnelle des personnes	Nombre
Technicien	3
Adjoint technique	2
Assistante technique	3
Ouvrier	6
Agent de maîtrise	2
Consultat	1
Responsable de service	2
Coordinateur	1

Categories socio-professionnelle des personnes	Age moyen
Technicien	26,5
Adjoint technique	29,5
Assistante technique	30,8
Ouvrier	33,1
Agent de maîtrise	42
Consultat	48
Responsable de service	43
Coordinateur	35





# Annexe 18 Echelle de mesure de la résistance au changement

ECHELLE DE MESURE DE LA RESISTANCE			
Degré de résistance	Description du comportement de L'individu	Solutions en fonction du degré de résistance (envisageables par le Gestionnaire qualité)	Phases
1	Le changement est nié, rejeté car l'individu manifeste un comportement de fuite ou de rébellion suivant les catégories des personnes observées, refus total de collaborer car le changement est vu comme une charge de travail en plus et comme traumatisant. L'individu ne souhaite pas adhérer à la nouvelle organisation. La notion de conflits est très présente. L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. <b>Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude.</b> Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.	Campagne de communication au plus large pour expliquer que le changement est dans l'intérêt des acteurs.  Concertation avec ces individus et échanges sur les modalités du changement.  Le manager doit légitimer le changement par une explication rationnelle, des motifs qui ont conduit à introduire une nouvelle façon de procéder. Pendant cette phase le manager doit faire de la formation et du "coaching". Des actions correctives et préventives doivent être définies et mises en place. <b>Dans tous les cas, le manager doit réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement car l'individu acceptera de changer que s'il a donné du sens à ce changement</b>	PHASE DE REFUS DE COMPRENDRE ET REFUS D'ACCEPTATION
	2	Le changement n'est pas accepté, l'individu reste sur ses positions et ses habitudes, le changement est vécu comme un bouleversement des moeurs on refuse. L'individu est réfractaire et ne voit aucun intérêt à appliquer les nouvelles méthodes ou outils. Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné. Par exemple, certaines approches comme le modèle hiérarchique ou le modèle structurel peuvent être jugées inadéquates dans la mise en œuvre du changement	
3	Le changement est partiellement accepté est vu comme plus que contraignant l'individu dispose déjà d'une façon de travailler et n'affiche pas d'ouverture d'esprit, il estime que le changement apporte un alourdissement dans la gestion de son travail au quotidien. Finalement, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens.	Lever les contraintes par une phase de guide et d'accompagnement le manager doit suivre de près l'individu être à son écoute. Le manager doit soutenir les équipes et les individus afin que ceux-ci donnent du sens au changement et adhèrent à la nouvelle organisation par l'intermédiaire de formation, de communication afin de permettre la participation et  l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation en tenant compte de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.	PHASE DE DECOMPENSATION
4	Le changement est moyennement accepté l'individu considère le changement comme un acte non négociable. Il se sent sous la domination de la nouvelle organisation il participe quelque peu aux projets en cours sans pour autant être moteur. Il ne s'implique pas de lui-même. la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».	Le manager sait que l'individu est conscient qu'il faut changer mais paradoxalement celui-ci refuse de collaborer et donc fuit son engagement et ses responsabilités. Le manager doit attribuer des rôles et des responsabilités plus importantes. Le manager doit mettre en place de véritables relations de partenariat entre les individus et le système. D'où l'importance du travail en amont car plus le manager se laisse éclairer par les acteurs plus il détecte les périls, mieux il suggère des solutions. Donc la vigilance sans relâche à hauteur du partage et de l'interaction des tâches.	
5	Le changement est toléré avec modération, La réponse face au changement est modéré on tient compte du fait qu'il faut apporter de nouvelles pratiques mais on ne veut pas s'intégrer, on reste passif. L'individu pense que le système va s'autoréguler sans sa participation.	Le manager doit savoir être reconnaissant et solliciter de plus en plus l'individu pour lui inculquer l'esprit de la qualité. Le manager doit pouvoir être dans une relation neutre	PHASE DE RESIGNATION
6	Le changement est accepté sous condition.  Prise de conscience que le changement est bénéfique mais difficulté d'appropriation des outils et méthodes introduites car l'individu ne connaît pas ses outils la peur de ne pas être à la hauteur peut freiner l'acteur.	Le manager doit communiquer au plus large en montrant des exemples concrets afin d'être un moteur dans l'avancement des projets. Il doit former des groupes relais afin d'aider les plus en difficultés	
7	Le changement est accepté car l'individu a réussi à donner du sens au changement et estime que celui-ci ne peut qu'améliorer son quotidien. L'individu manifeste une certaine adhésion si ses collègues y adhèrent aussi (phénomène du groupe)	Le manager doit tenir compte des quelques difficultés rencontrées et être à disposition des individus	PHASE DE RESIGNATION
8	Le changement est bien vécu, l'individu est motivé et adhère aux valeurs, il devient même force de propositions dans certains cas	Le manager gère le changement et les Hommes et les processus sont en Harmonie	
9	Le changement devient moteur de progrès L'individu sait que le changement est inévitable et participe de bon cœur il change et fait changer le système dans le sens positif	Le manager doit maintenir l'ambiance	PHASE D'INTEGRATION
10	Le changement est dépassé, l'individu manifeste un comportement positif, adhère à l'évolution souhaitées, devient force de proposition s'implique totalement dans les projets	Epanouissement du manager et des individus. Attention à la rétrogradation qui peut survenir après cette phase	

Echelle de la résistance										
	RESISTANCE TRES FORTE		RESISTANCE FORTE			RESISTANCE MODEREE			RESISTANCE FAIBLE	
Degré de résistance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conséquences en fonction des niveaux de classification	Dégénérescence destruction de la création de valeur ajoutée		Seuil de Survie : Aucun développement du potentiel humain			Seuil de Progrès action concrète			Seuil de Progrès action concrète et de performance	
Conséquence dans le temps										
Leviers d'action	--- Effet destructeur Comportement passif Nécessité d'une communication mobilisatrice		---+ Effet de blocage Comportement opposant Nécessité d'une communication Explicative			-++ Effet neutre Comportement actif Nécessité d'une communication sécurisante			+++ Effet de levier Comportement proactif Nécessité d'une communication gratifiante	
Contribution	INTERACTION PERDANT / PERDANT		INTERACTION PERDANT / GANGANT (-)			INTERACTION PERDANT / GANGANT (+)			INTERACTION GAGNANT / GAGNANT	
Typologie de solution	SOLUTION DE CRISE Direction / coercition pour soulever des dysfonctionnements		PRESCRITE Intervention pour répondre à des contraintes de l'environnement			CONSTRUITE Collaboration / participation pour permettre des évolutions qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs			SOLUTION ADAPTATIVE Formation / communication pour une transformation des pratiques et de l'organisation	
	Brutal ☹		Imposé ☹			Progressif ☺			Volontaire ☺	
Effets de la résistance	IDENTIFIER LES RAISONS DU CHANGEMENT  ANTICIPER LES RÉACTIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES  DEFINIR UN OBJECTIF PRÉCIS		ACCEPTER LE CHANGEMENT COMME UN PHÉNOMÈNE CONTINU  FORMER LES TRAVAILLEURS CONCERNÉS AFIN QU'ILS S'ADAPTENT AUX MODIFICATIONS			DISCUTER DES CHANGEMENTS ET DE LA COLLABORATION NÉCESSAIRE IMPLIQUER LE PERSONNEL AU CHANGEMENT  FAIRE DU CHANGEMENT UNE SOURCE DE MOTIVATION			DÉLÉGUER DES RESPONSABILITÉS AUX PERSONNES AFFECTÉES PAR LE CHANGEMENT  ÉVALUER LE CHANGEMENT AVEC OBJECTIVITÉ	

## Annexe 19 Tableau des hypothèses

	HD	HE	HP	Evaluation	
<b>A - La résistance au changement est une force qui s'oppose à la réorganisation, à la rationalisation des activités et à l'acquisition des nouvelles compétences.</b>					
HD 1	Les projets impliquant des changements dans l'organisation habituelle d'une entreprise engendrent toutes sortes de réactions notamment de la résistance de la part des différents groupes d'acteurs qui sont impactés par les changements.	HE 1.1	Les exécutants du projet comme les décideurs sont de plus en plus soumis à des pressions énormes telles que la performance attendue, le partage des savoirs, l'adaptation permanente et rapide aux contraintes financières et humaines.	HP 1.1.1 Il faut comprendre et caractériser le problème de résistance des acteurs face au changement pour l'apprivoiser et surtout pour conseiller les décideurs et les gestionnaires dans la mise en œuvre délicate et déterminante des transformations. HP 1.1.2 Le gestionnaire doit disposer d'un système de pilotage efficace pour mieux prévenir les résistances à l'avenir.	■ ☑
HD 2	Ces manifestations de résistance sont d'après les experts en conduite du changement l'une des causes majeures d'échec (ou de demi-succès) des changements organisationnels.	HE 2.1	Les contraintes liées au travail s'accroissent. Les travailleurs accomplissent souvent plusieurs tâches polyvalentes suite aux changements.	HP 2.1.1 Il faut trouver une forte capacité organisationnelle à soutenir les changements, par un leadership performant avec une ambition retournée vers les changements.	■
		HE 2.2	Les changements sont variés, nombreux, de plus en plus complexes à gérer entraînant avec eux des effets multidimensionnels: fusions de poste, intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication, rationalisation de la production, réingénierie, nouveaux modes de fonctionnement, etc.	HP 2.2.1 La préparation des projets de changement doit prendre en compte plusieurs facteurs à tous les stades du projet de finalisation jusqu'à la finalisation avec un accompagnement des acteurs impliqués.	■
HD 3	Les résistances observées se situent tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.	HE 3.1	La résistance au changement est selon la conception habituelle une réaction foncièrement négative à l'égard du changement.	HP 3.1.1 La résistance doit être devenue moteur du changement et non pas un élément bloquant.	■
		HE 3.2	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.	HP 3.2.1 Grâce à des actions de concertation, de coordination et de partenariat le gestionnaire peut repérer le lien entre le cynisme et la résistance et ainsi agir et faire agir l'ensemble des acteurs face à une situation de crise.	☑
HD 4	La construction d'un nouveau système organisé est retardé.	HE 4.1	Ceases organisationnelles: la culture d'entreprise (si le changement véhicule des valeurs divergentes), la structure, l'historique négatif de changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer.	HP 4.1.1 Il faut améliorer à la qualité de la mise en œuvre du changement en diminuant au maximum les déficiences par rapport aux communications, à la formation, à la légitimation, à la réalisation du changement, à la structure de pilotage, au scénario, à l'approche ou au modèle de changement, au rythme et au temps d'adaptation ou aux ressources disponibles. HP 4.1.2 Le choix du type de changement doit être opportun en fonction de la culture organisationnelle. HP 4.1.3 Il est donc nécessaire de prédire et de prévenir les résistances et accélérer le processus d'appropriation du changement.	■ ■ ■
<b>B - L'évaluation de la résistance par une tierce partie peut aider les gestionnaires à surmonter les difficultés liées aux phénomènes de résistances.</b>					
HD 5	On constate que les réactions apparaissent beaucoup plus nuancées.	HE 5.1	Selon la catégorie de la population à laquelle nous avons affaire diverses manifestations peuvent exister: acceptation du changement, adhésion, appropriation, soutien et engagement au projet de transformation, allant même vers la fascination, l'enthousiasme et le ravissement.	HP 5.1.1 Le gestionnaire doit proposer aux individus de s'approprier la technologie et les changements organisationnels associés (nouveaux processus, procédures, organisation du travail, etc.).	■
				HP 5.1.2 L'individu doit disposer de suffisamment d'éléments pour évaluer cognitivement le changement et les concepteurs du changement doivent avoir l'esprit de l'innovation. us la forme de ses caractéristiques et de son esprit.	■
				HP 5.1.3 La mesure de la résistance par un « construit » tridimensionnel incluant les composantes à la fois affective, cognitive et comportementale permettrait de mieux comprendre les expériences subjectives des employés.	☑
HD 6	On observe des comportements allant des manifestations favorisant le changement à des comportements plus nuisibles.	HE 6.1	Il existe deux types de résistances: actives et passives, l'individu passe de la résistance active (opposition explicite) à la résistance passive (opposition indirecte, de conformité), puis au soutien passif (soutien modeste avec légers sacrifices) et finalement au soutien actif (championing ou enthousiasme élevé envers le changement, dépassant les allérgies).	HP 6.1.1 Il faut développer un moyen de mesure comportementale au changement en ciblant les paramètres critiques des réactions attendues. HP 6.1.2 Pour mieux comprendre et percevoir les comportements des individus il faudrait évaluer ce dernier en fonction de ce qui est recherché par les promoteurs du changement et non pas seulement en fonction du changement lui-même.	■ ■
HD 7	On observe que l'acteur face au changement réagit à une idée nouvelle qui lui est soumise.	HE 7.1	L'individu répond au contexte à la façon de faire et de dire, au contenu et au sens du changement, mais également à l'intention et à la concrétisation de l'idée du changement soumise par son promoteur.	HP 7.1.1 Pour mieux cerner la résistance au changement la notion du promoteur du changement doit être exploitée.	■
HD 8	Les réactions des destinataires du changement ne sont pas invariables. Elles sont au contraire contextualisées et varient tout au long du déploiement du changement.	HE 8.1	L'idée même du changement pourrait se modifier au fur et à mesure de son déploiement.	HP 8.1.1 Dans un contexte du changement le gestionnaire doit proposer des adaptations au projet de transformation pour que les réactions des destinataires envers ce changement varie dans le temps en fonction des nouvelles interprétations et modifications diffusées par les décideurs. Ainsi, en fonction du degré d'ouverture du promoteur, les pratiques peuvent passer de rebelles à sophistiquées (ou l'inverse) et ainsi être interprétées différemment.	☑
HD 9	On voit qu'au-delà du comportement de résistance, il existe une diversité de réponses comportementales qui peuvent évoluer et se modifier au fil du temps.	HE 9.1	Les dirigeants n'interviennent pas assez pour faciliter les comportements de soutien.	HP 9.1.1 Il faut que les gestionnaires aident les individus à mieux vivre les changements.	☑
<b>C - Le recours à des modes d'intervention pour une gestion plus humaine des changements permettent une meilleure maîtrise de l'inconfort</b>					
HD 10	On constate que les membres concernés par le changement ne modifient pas leurs comportements au travail de manière adaptée pour que le changement persiste et réussisse à long terme.	HE 10.1	Un changement organisationnel ne peut se faire que par les individus ou les groupes de personnes.	HP 10.1.1 Il vaut mieux gérer les individus en situation de changement en encourageant les comportements de soutien (voire les comportements sophistiqués ou conformistes) au changement tout en essayant de comprendre les comportements de résistance (comportements limités ou rebelles) pour les prévenir.	■
HD 11	Il existe une tension chez l'humain entre le désir de changer et son besoin de sécurité.	HE 11.1	La nouveauté inspire moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations.	HP 11.1.2 Il faut que le destinataire soit ouvert à l'apprentissage et à la formation, c'est-à-dire qu'il est disponible et disposé à faire des efforts pour changer ses habitudes.	■
<b>D - Gérer le projet de changement par une meilleure gestion des individus lors des différentes phases de transformations</b>					
HD 12	Dans les industries les préoccupations des cadres se distinguent de celles des non cadres: envers un même type de changement. Le décalage peut également être observé entre des groupes plus avancés (formateurs internes) et les gestionnaires.	HE 12.1	Lorsque la planification d'un changement est reportée, les préoccupations des membres des équipes de gestion de projet sont souvent élevées.	HP 12.1.1 A partir du modèle des phases de préoccupations, il est possible de diagnostiquer de façon précise les inquiétudes de différents groupes d'acteurs à l'égard d'un changement ou d'une transformation.	■
		HE 12.2	La haute direction est souvent déçue de constater la lenteur de son personnel à modifier ses comportements et ses attitudes et la nature de ses préoccupations. Elle a tendance à sous-estimer tous les impacts de la transformation sur les multiples catégories de personnel.	HP 12.2.1 Pour éviter ce décalage, la haute direction a intérêt à se montrer réceptive aux inquiétudes des différents groupes afin d'y répondre rapidement et à entretenir des allérgies réalistes tout en se remémorant les étapes qu'elle a elle-même dû traverser lors de la prise de décision stratégique du changement. HP 12.2.2 Pour éviter un décalage entre les niveaux, la direction doit maintenir des allérgies réalistes et prévoir des préoccupations variées et évolutives de la part des différents sous-groupes de destinataires.	■ ■
		HE 12.3	Très souvent, loin d'être individuelles, les préoccupations sont, au contraire, fortement partagées entre les membres d'un même sous-groupe (à plus de 75 %).	HP 12.2.3 Il faut considérer qu'une lecture articulée des trois niveaux d'enjeux organisationnels (stratégique, fonctionnel et opérationnel) permet de mieux enregistrer le « choc » attribué par la transformation et d'y réagir adéquatement. Le cartographie des groupes de destinataires touchés par une transformation permet d'orienter le diagnostic des préoccupations vers différentes cibles d'acteurs qui risquent de vivre des préoccupations propres à leur groupe.	■ ■

HD 13	Les gestionnaires vivent des préoccupations très intenses et partagées. Par exemple, une étude dans le secteur de la santé révèle que 85% à 95% des cadres étaient préoccupés par la capacité de leur secteur à réaliser tous les changements, à former tous les personnels en même temps, à faire face à la surcharge de travail occasionnée par les changements et par l'essoufflement des collègues.	HE 13.1	Les cadres ont souvent tendance à remettre en question la légitimité du changement, peut-être parce qu'ils sont les mieux placés pour percevoir et apprécier l'ampleur réelle des conséquences pratiques du changement qu'ils auront à gérer (sur les emplois, les personnes, les processus, les procédures, les savoirs, l'organisation du travail) ou parce qu'ils se doivent d'être convaincus s'ils veulent être en mesure de répondre aux questions et aux inquiétudes de leur équipe.	HP 13.1.1	La cohérence entre le discours et l'action doit demeurer une préoccupation forte et commune à l'ensemble des cadres.	□
				HP 13.1.2	Les dirigeants, les équipes de projet et les responsables des ressources humaines du secteur public doivent accorder une attention précise et soutenue à leur équipe de cadres afin de répondre aux préoccupations particulières selon les deux plans.	■
HD 14	Le gestionnaire semble vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataire, et sur le plan de son rôle de gestion, où il vit des préoccupations exprimées sous la forme de « préoccupations de gestion ».	HE 14.1	Préoccupations qui se manifestent sous différentes formes : savoir gérer des employés résistants, savoir détecter les réactions négatives, réagir adéquatement, au stress, à l'insécurité, à la détérioration du climat de travail, à l'obstruction au changement, à la déception des acteurs face au système, à la diffusion erronée ou fautive d'information sur le changement, faire le nécessaire pour retenir les bonnes personnes et conserver un certain leadership auprès de son équipe.	HP 14.1.1	Ces préoccupations axées sur la gestion de leur équipe sont fréquentes et devraient être classées comme des « préoccupations de gestion ». Ces dernières se distinguent de celles des sept phases de préoccupations du modèle. En fait, le modèle de préoccupations permet d'opiquer les préoccupations de tout destinataire du changement qui est la personne touchée par le changement (y compris le cadre). Le gestionnaire semble ainsi vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataire, et sur le plan de son rôle de gestion, où il vit des préoccupations exprimées sous la forme de « préoccupations de gestion ».	■
				HP 14.1.2	Des rencontres d'échanges entre gestionnaires et des groupes de codéveloppement professionnel sont des moyens à privilégier lors d'une transformation.	■
<b>E - Les préoccupations de chacun des acteurs nécessite d'être diagnostiquées et évaluées</b>						
HD 15	On constate qu'un diagnostic n'est pas requis par plusieurs instances : les destinataires, les gestionnaires, les équipes de gestion du changement, le service des ressources humaines, les directions générales.	HE 15.1	Ces différentes instances ne sont pas convaincues de l'utilité d'un tel diagnostic à l'étape de la planification du projet qu'à celle de sa mise en oeuvre.	HP 15.1.1	Le diagnostic des préoccupations permet de réagir adéquatement par des interventions ciblées, faites sur mesure et réalisées au moment opportun.	■
				HP 15.1.2	Les préoccupations exprimées par les sous-groupes facilitent les interventions en développement organisationnel : redéfinition des priorités, révision du rôle, nouvelle organisation du travail, ajout temporaire ou permanent de nouvelles ressources, création d'équipes interfonctionnelles ou multidisciplinaires, etc.	☑
HD 16	L'encadrement n'accorde pas assez de l'importance envers le portrait de son équipe de gestion et des autres sous-groupes touchés par le changement pour obtenir un point de vue éclairé sur ce qu'il se passe « sur le terrain ». Dans de grands systèmes organisés, c'est souvent la haute direction qui désire connaître le diagnostic des préoccupations des « sous-systèmes ».	HE 16.1	Le service des ressources humaines ne met pas systématiquement à disposition un outil de « monitoring » de la progression du changement sur le plan humain, afin de prendre en compte des points de repère en changement pour guider leurs interventions. Il en est souvent de même pour les équipes de gestion du changement ou de gestion de projet qui vérifient les effets de leurs stratégies tout en distinguant les aspects.	HP 16.1.1	Une stratégie de contamination de l'ensemble du groupe peut être accompagnée de tactiques précises auprès de sous-groupes minoritaires.	■
				HP 16.1.2	Il faudrait dorénavant insister auprès de différents groupes d'acteurs dans leurs stratégies de communication, de formation, de mobilisation, etc.	☑
				HP 16.1.3	Le diagnostic des préoccupations offre aussi des éléments pour ajuster, raffiner et peaufiner plusieurs types d'intervention. Ces agents de changement utilisent les données issues des préoccupations dominantes pour peaufiner, ajuster et modifier leur plan de communication, leur scénario de formation et leurs interventions. La gestion d'une transformation est donc l'affaire de tous les acteurs et se réalise par une action proactive.	■
				HP 16.1.4	Le diagnostic des préoccupations est utile à différents groupes d'intervenants : les destinataires eux-mêmes, leurs supérieurs immédiats, les équipes de projet et de gestion du changement, le service des ressources humaines et, finalement, les directions générales.	■
HD 17	On constate des évolutions majeures lorsque des interventions ciblées ont lieu soit par une législation, soit par une décision administrative ou soit par des gestes concrets posés par le gestionnaire immédiat.	HE 17.1	Certaines préoccupations dominantes semblent tenaces et plutôt persistantes dans le temps lorsqu'un changement majeur est imposé. Puisque l'appareil de l'Etat est complexe, les préoccupations peuvent perdurer.	HP 17.1.1	L'évolution des préoccupations n'est pas automatique et doit être gérée. Le rythme humain du changement doit être autant pris en compte que le rythme imposé par le calendrier de projet.	■
HD 18	La disposition stable chez un individu n'est l'apanage que d'une minorité d'individus. La majorité réagit en fonction de l'ampleur de l'impact du changement.	HE 18.1	L'inconfort (ou l'intensité moyenne des préoccupations) d'un changement est causé par un pattern situationnel (attribuable au type de changement) pour près de 75 % des destinataires. Ce résultat invite les praticiens à une gestion contextualisée des changements.	HP 18.1.1	Il importe donc de ne pas présupposer du niveau d'inconfort qui semble varier d'un changement à l'autre ainsi, il vaut mieux gérer les transformations en fonction du type de changement qu'en faisant la présupposition de patterns dispositionnels d'inconfort face au changement.	■
HD 19	De nouvelles préoccupations se dégagent des changements multiples et simultanés. Une telle dynamique entraîne des inquiétudes spécifiques liées à la démesure des initiatives (changements excessifs).	HE 19.1	Les destinataires ont besoin d'intégrer ces changements dans une vision mobilisatrice et unificatrice.	HP 19.1.1	Pour ce faire, les directions des organisations publiques doivent prévoir une gestion holistique, intégrative et globale de leurs différentes initiatives de changement et proposer que ces initiatives soient convergentes et mutuellement renforçatrices.	■
				HP 19.1.2	Il faut éviter que chaque projet de changement produise une gestion de projet distincte et indépendante des autres changements.	■
HD 20	Les phases de préoccupations influencent non seulement les comportements de résistance au changement, mais également les comportements de soutien.	HE 20.1	En fait, l'inconfort généré par les quatre premières phases (indifférence, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement) explique les comportements de résistance tandis que l'inconfort généré (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration continue du changement) a un impact sur les comportements de soutien.	HP 20.1.1	L'utilisation du modèle pour gérer le volet humain du changement permet de réguler les comportements des destinataires et d'orienter les interventions vers l'évolution de leurs préoccupations. En fait, le modèle indique une précaution à prendre avant de former les employés : sont-ils prêts et a-t-on répondu à un certain nombre de leurs inquiétudes ?	■
					Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes du frein au changement.	■
					La confiance est un élément clé de la réussite d'un projet. Si les personnels ressentent le projet comme une menace, ils déploieront plus d'énergie à conserver leur pouvoir ou à faire jouer l'inertie qu'à travailler au succès collectif.	■
					La plus part des organisations a été construite sur un modèle dit « bureaucratique », qui a pour objet d'exécuter inlassablement.	■
					L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise.	■

## Annexe 20 Nomenclature d'exploitation des matériaux expérimentaux

NOMENCLATURE D'EXPLOITATION DES MATERIAUX EXPERIMENTAUX				
N°	THEME	N°	SOUS-THEMES	IDEES CLEES
1	<b>Décalage entre les objectifs d'une organisation et les moyens de les atteindre</b>	1.1	Rupture technologique : l'entreprise constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec	
		1.2	Rupture stratégique : l'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes	
		1.3	Evolution culturelle : l'entreprise réalise le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de	
		1.4	Contraintes règlementaires : l'entreprise doit s'adapter à la réglementation en vigueur.	
		1.5	Contraintes structurelles : l'organisa	
2	<b>Les facteurs de risque</b>	2.1	Les causes du frein au changement	
		2.2	Modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une anxiété	
		2.3	Modification des repères habituels (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux, etc.)	
		2.4	La remise en cause de son activité, du devenir de son emploi, etc.	
		2.5	Causes collectives	
		2.6	Les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des	
		2.7	Causes structurelles et conjoncturelles	
		2.8	Les causes structurelles et conjoncturelles représentent le tissu culturel de l'entreprise, c'est-à-dire	
3	<b>Les clés de la réussite</b>	3.1	Partager une vision stratégique grâce à un management efficace. Le fait de créer des valeurs	
		3.2	Mettre en œuvre une démarche participative. La participation des salariés permet d'obtenir leur	
		3.3	Impliquer et responsabiliser le personnel. Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de	
		3.4	Définir des objectifs à court terme. Au-delà des objectifs généraux du projet, il est nécessaire de	
4	<b>Conduite du changement</b>	4.1	L'équipe projet gère elle-même la conduite du changement	
		4.2	Une équipe interne spécifique s'occupe de la conduite du changement, en liaison avec l'équipe	
		4.3	La démarche de conduite du changement s'appuie sur un société de conseil externe.	
5	<b>Conduite du changement - Equipe projet</b>	5.1	Conduite du changement	
		5.2	Equipe interne au projet	
		5.3	Equipe interne spécifique	
		5.4	Consultant externe	
6	<b>Résistance au changement</b>	6.1	L'ère de l'adaptation	
		6.2	Adaptationsconstruites autour d'une ouverture nouvelle	
		6.3	Les individus et leurs difficultés avec le changement).	
		6.4	Interactions internes et aléas extérieurs, à la recherche d'un équilibre	
		6.5	Une représentation courante analysé comme « homéostatique », pas les individus.	
		6.6	La question du changement est donc représentée, à tort, par deux « lieux communs ». Le premier	
		6.7	La commande claire : clarté, planification limitée mais tenue, calendrier d'implication, vision et	
		6.8	La prise en compte des réticences : esthétique d'un contexte de réception permettant aux acteurs	
		6.9	La conduite partagée : construction d'un calendrier de travail sur l'invention partagée, non des	
7	<b>Le changement managérial ou organisationnel</b>	7.1	Les origines individuelles de la résistance au changement	
		7.2	Faible tolérance au changement des gens à cause d'une crainte ou d'une peur injustifiée : la peur	
		7.3	Différente perception du processus de management entre les managers ou les initiateurs du projet	
		7.4	Résistance due à la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.	
		7.5	Niveau de connaissances, d'éducation l'ouverture d'esprit,	
		7.6	Aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) vs les fonctions	
		7.7	Raisons économiques,	
		7.8	Attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher,	
		7.9	Craintes et les conflits ; les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir	
8	<b>La résistance au changement, un phénomène complexe mais appréhendable</b>	8.1	« Pouvoir de dire non » de la part des réticents au changement initié	
		8.2	Changement perçu différemment par les acteurs concernés et l'organisation initiatrice	
		8.3	Stratégies de communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la	
		8.4	Approche pragmatique dans un tel phénomène est de la considérer dans son ensemble : en effet,	
9	<b>Processus adapté du changement</b>	9.1	Etape de préparation	
		9.2	Etape d'acceptation	
		9.3	Etape de mise en œuvre	
		9.4	Evaluation et de retour d'expérience	



Annexe 21 Extrait du calcul des coûts de performance cachée de la résistance au changement

EVALUATION DES COUTS CACHES - DIAGNOSTIC INTEGRAL - DEFAUTS DE QUALITE												
<i>NE : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude</i>												
Coûts cachés relatives à la résistance des acteurs face au changement : Man d'œuvre - exécution incorrecte / Non respect des Méthodes et procédés / Machine - défaillance équipement - panne / Milieu - conditions de stockage / mauvais Matériel												
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQU/INDIC	EFFET AU PLAN ECONOMIQUE						NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
			DEFAUT CALCUL	SURSAIRES	SURTEMPS	SURCONSOUMMATIONS						
NON QUALITE												
Organisation générale du box (propreté, rangement)	non respect des règles 5S	1 fois par mois	1p x 0,25h x 12mois x 40€								120	
Non respect de la traçabilité des échantillons testés lors de la manipulation - Jusque de Mid-up si plusieurs échantillons en cours d'analyse	Erreur d'attribution de l'opérateur et non respect de la procédure de traçabilité échantillon.	1 fois par mois	1p x 0,25h x 12mois x 40€								120	

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQUENT	EFFET AU PLAN ECONOMIQUE							TOTAL	
			DETAIL CALCUL	SURSAIRES	SURTEMPS	SURCONSOUMMATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES		
NON QUALITE											
En cas d'analyse différée le technicien en charge de la réception ne stocke pas les échantillons dans les lieux appropriés (causes, labo...)	Non respect de la procédure de stockage	5 fois par an	2p x 1h x 5 x 40€			400					400
Les Fiches d'envoi en contrôle ne sont pas disponibles et rangés aux emplacements prévus	Non respect des règles SS, ou oubli d'édition des fiches	1 fois par semaine	1p x 0,25h x 50semaines x 40€			500					500

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ/INDIC	EFFET AU PLAN ECONOMIQUE						TOTAL	
			DETAIL CALCUL	SURSAIRES	SURTEMPS	SURCONSUMMATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL		RISQUES
NON QUALITE										
L'opérateur s'assure de l'identification de tout contenant utilisé avant, pendant et après l'analyse	Non respect des règles SS, ou oubli de l'ajout des fiches	1 fois dans l'année	1p x 1h x 40e			40				40
Non Identification des réactifs en cours d'utilisation. Date de préparation ou date d'ouverture. Date de réimpression (avant et après ouverture) et présence de pictogramme (si produit dangereux). T° de stockage, échantillons lors de la préparation des solutions.	Non respect des règles de traçabilité et de vérification	1 fois par mois	1p x 0,5h x 12mois x 40e			240				240
Lors de la réception des réactifs fournisseur l'opérateur ne s'assure pas de l'étiquetage	Oubli de la vérification du certificat d'analyse ou fiche réactif fournisseur	1 fois par mois	1p x 0,5h x 12mois x 40e			240				240

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQUENTIC	EFFET AU PLAN ECONOMIQUE						TOTAL	
			DETAIL CALCUL	SURSAIRES	SURTEMPS	SURCONSOMMATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL		RISQUES
NON QUALITE										
L'opérateur identifie correctement les étiquettes lors de la préparation des solutions filles	Non respect des règles de traçabilité et de vérification	1 fois par mois	1p x 0,5h x 1,2mos x 40e		240					240
L'ensemble des références et fasciés ne sont pas toujours gérés selon la procédure en vigueur et de manière qualitative et quantitative	Non respect de la procédure en vigueur	5 fois par an	1p x 0,5h x 5 x 40€		100					100
Les règles de conservation et de manipulation ne sont respectées afin d'éviter toute contamination potentielle	Absence des informations nécessaires à l'analyse : date péremption, d'ouverture, le programme disponible et le scellement à connaissance de l'endroit ou se trouve les données sécurisées des références et fasciés	1 fois par trimestre	1p x 0,5h x 4 x 40€		80					80

Quelques chiffres obtenus après la mise en place du projet de changement pour améliorer l'organisation interne du laboratoire de contrôle			
Indicateurs	Résultats Quantitatifs	Résultats Qualitatifs	Résultats Financiers en €
Absentéisme	* Plus de motivation à la présence * Baisse significatives des retards lors des comités de réunions * Présence des techniciens lors des transferts des activités d'une équipe à une autre	* Réduction de l'absentéisme de 2 % * Réduction des retards de 15 %	1 750
Accidents du travail	* Meilleures formations et sensibilisations aux risques d'accidents * Meilleure connaissance des règles HSE * Moindre précipitation	* Réduction du nombre d'incidents lors de transfert des échantillons au laboratoires de contrôles	
Rotation du travail	* Moins de risques de rotation sur embauche nouvelle * Formation facilitée		
Qualité	* Moins de défauts * Meilleure régulation des défauts * Moins d'articles perdus	* Réduction de moitié des taux de rebuts	3 200
Production directe	* Plus grande rapidité * Moindre délai	+ 16.2% sur la période * Réduction de 2.5 semaines des délais	7 600
Total			12 550



Annexe 22 Quelques résultats QQFi

Quelques chiffres obtenus après la mise en place du projet de changement pour améliorer l'organisation interne du laboratoire de contrôle			
Indicateurs	Résultats Qualitatifs	Résultats Quantitatifs	Résultats Financiers en €
<b>Absentéisme</b>	Plus de motivation à la présence	Réduction de l'absentéisme de 2 %	1 750
	Baisse significatives des retards lors des comités de réunions	Réduction des retards de 15 %	500
	Présence des techniciens lors des transferts des activités d'une équipe à une autre	Réduction de 15 minutes du temps d'attente entre deux équipes	300
<b>Accidents du travail</b>	Meilleures connaissances des risques d'accidents, Meilleure connaissance des règles HSE	Réduction du nombre d'incidents lors de transfert des échantillons au laboratoires de contrôles de 10%	2 200
	Moindre précipitation	50 % de casse en moins sur le matériel lors des transfertes d'un lieu à un autre	5 600
		Les 22 techniciens labo dispose des EPI neuf à proximité de leur poste de travail	1 230
	Respect des règles de sécurité accrue	Douche de sécurité, extincteur, rince œil disponibles, fonctionnels et suivis par les relais HSE tous les mois	600
		Réduction de 15 % des incidents liés à la manipulation des produits dangereux et/ou d'équipement sans précautions particulières	3 000
<b>Rotation du travail</b>		Tous les opérateurs respectent les règles d'habillement, d'hygiène et de sécurité	1 500
		Réduction des déchets de 20 % grâce à moins d'emballage et mise en place des d'un système de tri (bacs à pipettes, solvants, déchets toxiques..)	250
	Moins de risques de rotation surnouvel arrivant	NE	
	Formation facilitée	NE	
	Meilleure régulation des défauts	Réduction de moitié des taux de rebuts	3 200
		Chantier 5S finalisé dans les 4 laboratoires: Organisation générale du box amélioré (propreté, rangement)	1 800
		Les 2 procédures d'entrée au labo affichées à l'entrée du sas a permis de faire respecter les règles HSE	50
	Meilleure organisation des box et de l'environnement de travail dans les laboratoires de contrôles	Le registre d'entrée au labo est renseigné et vérifié tous les jours	50
		Taux de respect de la traçabilité des échantillons testés lors de la manipulation est passé de 65 % à 81 % et le risque de Mix-up (si plusieurs échantillons en cours d'analyse) a diminué de 45 %	1 200



---

Toute entreprise, par choix ou par obligation, doit s'adapter en permanence aux différentes évolutions économique, technologique et social de son environnement. Dans cette visée, des changements internes et externes s'avèrent nécessaires afin d'optimiser les performances existantes de l'entreprise. Pour anticiper et réussir ces changements, les organisations doivent réfléchir à une stratégie adéquate en tenant compte du volet humain, car toute modification ou rupture des pratiques de travail peut déstabiliser les habitudes des acteurs et dans certains cas peut être à l'origine des mécanismes de résistance.

Dans la littérature académique et dans le discours managérial la résistance au changement est souvent présentée comme un fait négatif mené par une minorité d'individus impactant significativement les projets de changement.

Dans ce sens, l'étude de la compréhension et de la mesure des résistances des acteurs est donc essentielle pour réussir le changement dans une organisation. Notre étude démontre que, pour ne pas compromettre la réussite du projet de changement, une analyse des niveaux de résistances s'avère nécessaire par le questionnaire afin de minimiser les effets de la résistance des acteurs face au changement. Le dispositif de recherche diachronique nous a permis de suivre l'évolution des comportements des acteurs, d'un projet de changement, dans le secteur médical, pour faire émerger les principales caractéristiques et les niveaux de résistances. L'intérêt de cette étude est de déterminer les différents niveaux de résistances pour identifier les freins possibles auxquels le manager devra faire face, et de proposer des solutions adéquates pour réussir de manière positive un changement dans l'entreprise.

**Mots-clés** : changement, conduite du changement, coopération, intervention socio-économique, management socio-économique, pilotage, gestion projet, recherche ingénierique, interactions, résistance au changement, stratégies de transformations, systèmes de transformations.

---