

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJALA

Faculté : sciences humaines et sociales

Département : sciences sociales

Master2

Spécialité : Psychologie du travail et des organisations et de la GRH

MODULE

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

L'ENSEIGNANT : CHALAL MOKHTAR

Année Universitaire

2020/2021

1- Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps (**Van de Ven AH. et Poole M.S., 1995.**). On peut étudier le changement à partir de son contenu. Le changement peut par exemple porter sur la répartition et la formalisation des tâches, sur les processus de travail et les diverses façons d'accomplir ces tâches. Les deux autres dimensions clés du changement sont, d'une part, le contexte dans lequel il se déroule et, d'autre part, le processus, c'est-à-dire la manière dont il se déploie dans le temps et l'espace. Contenu, contexte et processus sont liés: toute action de changement organisationnel doit prendre en compte ces trois dimensions.

Il est utile également de distinguer le niveau auquel le changement s'effectue. Le changement organisationnel est un changement au niveau d'un système (l'organisation). Il se distingue du changement au niveau des individus ou des petits groupes qui composent l'organisation. Il possède des caractéristiques propres, des dynamiques spécifiques, tout en s'appuyant sur des changements au niveau individuel qu'il contribue d'ailleurs à provoquer.

2- Les facteurs du changement organisationnel

Trois principaux types de facteur sont à l'origine du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel (Colletis, Lung, 2006). Endogène à la dynamique industrielle, le premier tient au processus de la rivalité concurrentielle qui repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle. Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles ; endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel (l'émergence et de la diffusion des méthodes toyotiennes de production par exemple).

2-1 La rivalité concurrentielle

La dynamique du processus concurrentiel est certainement l'un des moteurs du changement organisationnel, dans sa double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles

L'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante. A la suite de Chandler, on considère en effet que l'innovateur (*first mover*) possède un avantage décisif par rapport à d'éventuels concurrents dans la mesure où, si son innovation est couronnée de succès², il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses capacités organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en occupant le marché). A défaut de nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.

2-2-Le changement technologique

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles. En atteste le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel.

En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs). En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond (Boyer, 2002). Or ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives

2. 3- L'évolution du contexte institutionnel

En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable, Palombarini 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation.

3-Nature et intensité des changements organisationnels

On peut distinguer des changements en fonction de leur intensité⁶, distinction qui renvoie à la nature plus ou moins radicale du changement

. Les « changements de premier ordre » renvoient à des évolutions de l'organisation,

c'est-à-dire des changements incrémentaux qui ne modifient pas la logique dominante, comme par exemple un nouveau système de gestion de la qualité, la suppression d'un niveau hiérarchique, l'introduction d'un nouvel applicatif au sein d'un système d'information existant, etc.

Les « changements de second ordre » renvoient à des changements radicaux qui

bouleversent significativement le fonctionnement et la structure de l'organisation, par exemple une reconfiguration de la chaîne de valeur, une refonte complète du système de gestion des ressources humaines, etc.

La prise en compte de l'intensité du changement peut se coupler avec celle de la nature plus ou moins discontinuité du changement. On distingue ainsi le changement continu (aussi appelé changement évolutif ou transactionnel] du changement discontinu (également nommé changement révolutionnaire ou transformationnel).

Cette distinction renvoie à l'opposition héritée des sciences naturelles, entre d'une part la conception darwinienne, qui présente l'évolution comme une succession de petites mutations graduelles, et d'autre part la conception « ponctuationniste » qui considère l'évolution comme une longue période d'équilibre ponctuée par de courtes périodes de changement radical

Dans la première conception, les organisations se transforment continuellement à mesure que leur environnement évolue. Dans la seconde conception, les organisations connaissent de longues périodes stables de «

convergence », entrecoupées de changements révolutionnaires. Dans les phases de convergence, le changement se limite à des ajustements incrémentaux qui consolident les orientations stratégiques déjà choisies.

Ces longues phases sont interrompues par des périodes de mutation courtes et peu fréquentes appelées «réorientations ». Cette conception discontinue du changement relève du modèle dit de «l'équilibre ponctué» qui a été forgé en sciences naturelles pour décrire l'évolution des espèces.

Selon le modèle de l'équilibre ponctué, le changement organisationnel est soumis à trois lois fondamentales :

- Les transformations ont lieu lors de courtes périodes de changement discontinu qui touchent la plupart, voire l'ensemble, des composantes de l'organisation.
- Les petits changements qui affectent de façon incrémentale une partie de l'organisation ne produisent pas de transformations fondamentales.
- La probabilité d'une transformation radicale augmente

4. gestion du changement organisationnel

On peut définir la gestion du changement comme un ensemble de techniques et d'outils dont le but est de gérer le côté humain du changement et réduire l'impact des nouvelles pratiques organisationnelles chez les personnes pour les résultats d'une manière efficace. (Lapin, 2012).

Un processus de changement organisationnel doit être bien structuré pour la gestion du déploiement réussir. C'est pourquoi il faut les étapes suivantes (Kotter, 1997, apud CERIBELLI, MERLO, 2013) :

1. Mise en place d'un sentiment d'urgence ;
2. Formation des personnes ayant une influence pour conduire le changement ;
3. Les efforts de changement et de ciblage des stratégies qui permettent la réalisation du changement ;
4. Communication des objectifs pour ceux qui sont impliqués dans le processus de changement ;
5. Donne la permission à l'employé lorsque cela est nécessaire et de former de nouvelles responsabilités ;
6. Développement de projet de changement à court terme à maintenir à long terme ;
7. Consolidation des gains de plus de modifications ;

8. Modification de la culture organisationnelle ;

Selon l'auteur on peut conclure que l'efficacité est obtenue grâce à la souplesse d'organisation agents et que les résultats attendus du processus sont prévisibles.

5. Théories du changement organisationnel

Van de Ven et Fbole1 différencient les théories du changement organisationnel selon la conception de l'objet et du mode de changement.

- Conception de l'objet du changement : le changement concerne-t-il une ou plusieurs entités ?

- Conception du mode de changement : s'agit-il d'un changement prescrit, assez facilement prévisible, ou d'un changement. Construit (par différents acteurs), discontinu et moins prévisible ?

Le croisement de ces deux critères permet d'identifier quatre grandes approches du changement organisationnel (voir la figure i9.1). Chacune d'elles se caractérise par une conception de ce qui produit le changement.

Théories du cycle de vie

Le changement d'une entité se déroule de façon inéluctable selon une série de phases dont le déroulement obéit à un programme institutionnel, naturel •JU logique.

Théories téléologiques

L'évolution des organisations se fait selon un cycle logique : Formulations des objectifs Mise en œuvre ~ Evaluation ~Réévaluation des objectifs en fonction de ce qui a été appris par l'entité. Le changement organisationnel est donc le fruit d'une construction sociale finalisée et volontariste, négociée par les acteurs de l'entité.

Théories dialectiques

Le changement découle de modifications d'équilibre de pouvoir entre différentes entités en conflit. Thèses et antithèses s'affrontent jusqu'à la production d'une synthèse, qui devient la thèse dans la prochaine évolution dialectique.

Théories évolutionnistes

Le changement est le produit de la succession de phases de Variation~ Sélection~ Rétention. L'adaptation, brusque ou graduelle, est le fruit d'une compétition entre entités au sein d'une population pour la maîtrise de ressources rares.

6-LES CAUSES DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement émane de deux sources : les personnes et les organisations elles-mêmes.

6.1. Les causes individuelles de résistance

Elles sont au nombre de cinq : les résistances d'ordre cognitif, idéologique, politique, psychologique et socioéconomique

- La résistance cognitive. Dans ce cas, les personnes concernées ne partagent pas le diagnostic fait par le leader. Ces personnes sont de bonne foi et la nouveauté ne leur fait pas peur. Leur démarche intellectuelle et rationnelle aboutit à une analyse et à des conclusions différentes de celles de l'agent de changement. Le leader peut composer avec cette « résistance » grâce à l'écoute active, le débat, des arguments rationnels et bien documentés, en demandant l'avis de consultants externes et en montrant l'urgence de changer.

- La résistance idéologique. Il s'agit ici d'un choc (perçu) de valeurs et de croyances entre les membres de l'organisation et celles que véhiculent le changement et son porteur. Par exemple, la démission de Paul Tellier, ancien PDG de Bombardier, a pu être causée (entre autres choses) par des valeurs divergentes : les siennes étaient d'abord axées sur l'« assainissement » d'une entreprise vouée à devenir rentable, celles des héritiers du fondateur étaient plutôt l'innovation d'abord, comme toujours chez Bombardier. Une réinterprétation de ces valeurs et, surtout, un accord sur les méthodes les véhiculant pourraient faciliter l'acceptation du changement.

- La résistance politique. C'est la résistance la plus difficile à surmonter, car elle met en jeu la défense d'intérêts et de pouvoirs, et ce, d'autant plus qu'elle peut invoquer la résistance cognitive. Le leader peut alors négocier avec les parties qui ont de l'influence (par exemple, leur participation), former lui-même des alliances pour acquérir plus d'autonomie ou neutraliser les opposants.

- La résistance psychologique. Il s'agit ici typiquement de la résistance due à la peur de l'inconnu. Les personnes résistent au changement parce qu'elles craignent de ne pouvoir adopter de nouveaux comportements et d'en sortir

perdantes. Par exemple, le propriétaire d'une entreprise souhaitait que son personnel des ventes joigne les clients par téléphone plutôt qu'en leur rendant visite personnellement. N'ayant aucune expérience de la sollicitation par téléphone, les employés se sont plaints de la nouvelle directive. Certains de ces employés n'ont même pas assisté au programme de formation sur ces appels téléphoniques, par crainte d'échouer.

Par ailleurs, dans le même ordre d'idées, l'être humain est aussi un être d'apprentissages et d'habitudes qu'il n'abandonne pas facilement lorsqu'il fait face à des situations qu'il juge incertaines (comme un changement radical). D'une certaine manière, l'habitude et l'adoption d'une routine permettent de rendre la vie prévisible et, par conséquent, procurent un sentiment de sécurité, ce qui explique la résistance à l'apprentissage de nouveaux rôles. Information, formation, écoute active et récompenses peuvent faciliter l'adoption du changement.

- La résistance socioéconomique. L'être humain est aussi un être rationnel, capable de calculs et d'anticipation. S'il perçoit que les avantages tangibles (par exemple, la rémunération) et intangibles (par exemple, sa réputation) de la situation actuelle surpassent ceux que semble promettre le changement, il y résistera naturellement. Il faut donc le convaincre du contraire (si c'est le cas, bien sûr !).

6.2. Les causes de résistance dues à l'organisation même

La résistance au changement dépasse parfois les individus. C'est alors le système entier dans lequel ils travaillent qui s'oppose, par sa structure et sa culture, aux changements.

Les causes en sont une culture d'immobilisme et de conflit, la pression de groupes cohésifs, des expériences négatives de changement et le manque de ressources.

- Une culture d'immobilisme. Parfois, c'est tout simplement la culture même de l'organisation qui s'oppose au changement. Des années de stabilité sans incident, des dirigeants semblables la perpétuant et des mécanismes de sélection ont pu émousser les réflexes visant à réagir aux fluctuations de l'environnement. Ce fut le cas d'IBM, dans les années 1980. Cette entreprise s'obstinait à demeurer dans les grands systèmes seulement (ce qui lui fit rater

l'ordinateur personnel). Ainsi, cette société prestigieuse passait pour un « dinosaure » avant que Gestner ne la transforme radicalement. Il faut donc changer les systèmes et les dirigeants responsables de cette inertie, mais cela n'est pas facile, surtout s'ils ont fait la preuve de leur efficacité dans le passé

- Les pressions de groupes cohésifs. Des normes rigides et fortes émanant de groupes cohésifs découragent ceux qui favoriseraient le changement. Il faut donc tenter de changer ces normes.

- Une culture de conflit. Une organisation déchirée par des conflits entre des groupes ayant un pouvoir relativement égal ne peut changer positivement. D'une part, elle n'en a pas l'énergie, car elle est préoccupée par ses luttes intestines ; d'autre part, toute proposition de changement d'une partie subira, par principe et presque systématiquement, un rejet provenant de l'autre partie. Ce peut être le cas d'une administration en butte depuis longtemps à un syndicat fort.

- Des expériences négatives de changements. Les individus ayant vécu dans le passé des tentatives de changement qui se sont soldées par un échec en gardent un mauvais souvenir. Ils seront donc plus réticents à revivre la même expérience.

- Le manque de ressources ou des structures inefficaces. Parfois, même si elle voulait changer, l'organisation ne pourrait le faire, par manque de ressources. Il peut, par exemple, lui manquer les compétences humaines nécessaires (le savoir-faire pour mener à bien le changement) ou des ressources matérielles (par exemple, des fonds pour automatiser un processus et former le personnel). Quand les divers systèmes ou structures de l'organisation ne sont pas au point ou cohérents pour garantir le succès du changement, les employés n'adhéreront pas spontanément à celui-ci. Il en va ainsi des politiques de rémunération, de recrutement, de formation, des descriptions des tâches ou des rôles, de la répartition du pouvoir, etc.

Un dernier mot sur la « résistance » au changement, qu'on a mise entre guillemets par endroits. Cette particularité vise à souligner que la signification de ce concept est toute relative. En effet, les livres de gestion qui abordent cette

notion prennent le parti du dirigeant ou de l'agent de changement. Pour celui-ci, évidemment, tout obstacle peut être interprété comme un élément de résistance. Cette interprétation est acceptable dans la mesure où ce changement est appelé à devenir un succès d'emblée et que l'agent de changement est infaillible. Évidemment, ce n'est pas toujours le cas ! Dans cette éventualité, la « résistance » des autres devient au contraire un avantage à plusieurs points de vue :

1. La « résistance » permet d'étudier, de clarifier et de mettre à l'épreuve la qualité des projets de changement des dirigeants.
2. La « résistance » oblige le dialogue entre les acteurs concernés par le changement et leur participation au processus.
3. La « résistance » peut être un rempart contre des abus de pouvoir des agents de changement dont les efforts visent à ce que les autres se conforment aux idées et aux comportements qu'ils proposent, parfois de façon coercitive.
4. Finalement, la « résistance » peut être vue dans un contexte de justice et de motivation. En effet, la résistance est une forme d'expression et, en pavant la voie à des échanges constructifs, les directions peuvent induire chez l'employé un sentiment d'équité, notamment en améliorant la justice procédurale

En fait, ce terme de « résistance » ne devrait être utilisé qu'avec circonspection. Par exemple, on pourrait lui préférer, selon le cas, des expressions telles que la « gestion des conflits », la « négociation », le « choc de valeurs » dans le processus de changement. Il ne s'agit pas tant de « casser une résistance » que de comprendre que les préoccupations des acteurs sont légitimes. L'appropriation du changement ne se fait pas en un jour.

Elle est acquise lorsque les initiateurs du changement comprennent qu'elle est évolutive, qu'elle soulève un certain nombre d'interrogations au fur et à mesure que le projet chemine et que les progrès dépendent des réponses apportées à ces préoccupations. Une telle dialectique ne nécessite plus, dès lors, de parler de résistance, mais de savoir décoder ces préoccupations (notamment celles des cadres), que Bareil (2010) classe en sept phases progressives :

- **La phase 1** correspond à une absence d'inquiétude particulière face au changement. Il faut alors en souligner l'urgence et expliquer la nature du changement.

- **La phase 2** correspond à des motifs égocentriques : l'employé s'interroge sur l'incidence du changement sur lui-même et sur son propre travail. Il faut ici rassurer, informer, montrer les avantages du changement et que l'on compte sur les meilleurs employés pour parvenir au succès. Il faut aussi faire participer les gens concernés à divers processus décisionnels.

- **La phase 3** est centrée sur des préoccupations concernant la capacité des dirigeants à mener le changement. Il faut alors montrer l'engagement des dirigeants, donner l'exemple des comportements à adopter, légitimer la nouvelle vision et les transformations désirées.

- **La phase 4** relève des inquiétudes concernant les caractéristiques mêmes du changement. Il faut alors expliquer les modalités de sa mise en œuvre, les ressources engagées (à l'interne et à l'externe) et les progrès accomplis jusque-là.

- **À la phase 5**, les acteurs concernés sont prêts à adopter le changement, mais ils se questionnent sur le fait de savoir s'ils sont capables d'en relever le défi. Dans ce cas, il faut intensifier la formation, le coaching, les ressources de suivi et permettre le droit à l'erreur.

- **Les phases 6 et 7** (moins intenses que les précédentes) cèdent le pas aux préoccupations liées à la façon dont les équipes, les collègues et les supérieurs collaboreront à la mise en œuvre du changement et à son amélioration constante, ainsi qu'à la distribution et à l'acceptation des nouveaux rôles et des compétences correspondantes. Mettre sur pied une organisation apprenante et récompenser les résultats permettent de stabiliser le processus de changement.

Cette approche est intéressante dans une perspective humaniste, mais elle ne tient pas compte de l'urgence de certains projets, du temps qu'elle consomme et des jeux politiques qui entourent toujours un processus de changement important ou d'innovation.

Après avoir évoqué les symptômes et les causes de la résistance au changement, nous abordons maintenant en détail les façons de transiger avec

elle (plusieurs de ces mesures pourront également être vues comme des réponses aux préoccupations précédentes).

7- Formes de résistance

Les juges Judson et Mendes (1996, 2001 apud BOTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a) a indiqué que la résistance au changement manifeste – si dans l'une des manières suivantes :

- **Résistance spontanée** : la résistance spontanée a les principales caractéristiques : plaintes constantes, absentéisme, productivité faible, endommagé les relations avec les clients et l'augmentation de rétention d'informations.

- **Organisé de résistance** : votre manifestation se produit grâce à la stratégie de l'opposition. Cette opposition peut être individuelle ou collectif. Parmi les principaux exemples de cette résistance se distingue : les demandes de réunions, des conflits de travail et des manifestations collectives.

- **Résistance rationnelle** : selon les auteurs, résistance rationnelle sont les craintes.

- **Résistance irrationnelle** : basé sur les émotions.

- **Résistance active** : considérée comme la meilleure façon d'être identifié comme résistance explicite, cependant, est la forme de résistance plus difficile à gérer, parce que le grief individuel contre la modification proposée, en raison de l'avoir formé une opinion, donc finit par interroger les modalités de mise en œuvre du changement.

- **Résistance passive** : est la plus subtile et il provoque des effets négatifs de résistance supérieure à l'actif. Son but est d'empêcher la mise en œuvre du changement est effectué. Elle peut se manifester par le biais de manœuvres qui ont des répercussions sur les stocks, la réduction du rythme des actions liées au changement dans l'augmentation des activités dont l'objectif est de détourner l'accent de la population, mais aussi votre temps. Cette résistance se caractérise aussi par l'attitude de l'apathie dans le travail, c'est-à-dire, l'individu ne cherche pas des solutions innovantes aux problèmes, démontrer le manque de motivation et peu coopératif avec le processus de changement.

. **Retrait personnel** : peuvent s'exprimer par le biais de la diminution du rythme de travail, faible productivité, difficultés d'apprentissage et peut conduire l'individu à fermer l'entreprise.

. **Indifférence** : il faut une personne pour présenter de réaction apathique et perdre tout intérêt dans le travail et il suffit de faire ce qui est imposé, mais sans protestation. Elle fait obstacle à la compréhension de la nature du changement.

. **Résignation passive** : considéré comme une réaction de la coopération au moyen de pression, c'est-à-dire, l'individu doit être surveillée et contrôlée, cela signifie que le changement n'a pas réussi et peut générer des contrecoups.

. **Coopération volontaire** : désiré réaction par des agents de changement se produit lorsque l'individu croit et prend en charge la mise en œuvre des idées et des actions.

- en cas de chute soudaine, ou suite à un long déclin des performances économiques ;
- en cas de changement profond des conditions concurrentielles ;
- en cas de changement de dirigeant.

Cette conception du changement organisationnel est loin d'être vérifiée dans les faits.

Par exemple, les études empiriques montrent que des changements radicaux peuvent s'étaler sur des années, à cause des problèmes de mise en œuvre qu'ils rencontrent

De même, une multitude de changements incrémentaux peut avoir des effets radicaux.

Le changement continu est donc envisageable, mais il requiert des compétences particulières.

8- LES MANIERES DE SURMONTER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Le tableau, à la page suivante, présente six manières de surmonter la résistance au changement du personnel. Des méthodes telles que la communication, la formation, la participation du personnel et la gestion du stress doivent être appliquées en premier lieu. La négociation et la contrainte sont nécessaires

lorsque la résistance est politique et que la rapidité de la mise en œuvre du changement est cruciale.

Tableau méthodes permettant de surmonter la résistance au changement

Stratégie	Exemple	Conditions d'application	Inconvénients
Communication	Les plaintes des clients sont transmises au personnel.	Le personnel ne ressent pas l'urgence du changement.	Long et coûteux
Formation	Les employés apprennent à travailler en équipe lorsque l'entreprise adopte une nouvelle structure correspondante.	Le personnel doit abandonner de vieilles habitudes et adopter de nouveaux comportements.	Long et coûteux
Participation du personnel	L'entreprise forme un groupe de travail qui recommandera de nouvelles pratiques concernant le service à la clientèle.	Le changement nécessite plus d'engagement et de participation du personnel pour assurer sa mise en œuvre, notamment quand les idées des employés peuvent améliorer la stratégie de changement.	Très long ; peut également engendrer des conflits et de mauvaises décisions si les intérêts et les besoins du personnel ne sont pas compatibles avec ceux de l'organisation.
Gestion du stress	Le personnel participe à des séances de discussion où il exprime ses inquiétudes quant au changement.	La communication, la formation et la participation ne dissipent pas suffisamment les inquiétudes du personnel.	Long et coûteux ; certaines méthodes peuvent ne pas convenir à tout le monde.
Négociation	Les employés acceptent une polyvalence des tâches en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	Lorsqu'il est probable que les individus ayant un certain pouvoir résisteront quelque peu au changement, parce qu'ils auront quelque chose à perdre dans la situation nouvelle ; également nécessaire lorsque l'entreprise doit évoluer rapidement.	Peut coûter cher si les employés veulent un prix élevé en échange de leur participation ; ne garantit pas un engagement profond.
Contrainte	Le président de l'entreprise déclare à ses cadres qu'ils doivent se plier au changement ou quitter l'entreprise.	D'autres stratégies ont échoué, et l'entreprise doit changer rapidement.	Peut mener à des formes plus subtiles de résistance ainsi qu'à un antagonisme durable avec l'agent de changement.

Sources : Adapté de l'article de J.P. Kotter et L.A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Changes », *Harvard Business Review*, n° 57, 1979, p. 106-114 ; et de P.R. Lawrence, « How to Deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, mai-juin 1954, p. 49-57.

La communication

La communication est la stratégie la plus importante dans tout changement organisationnel. Les enquêtes montrent qu'elle est la marque des entreprises performantes. Elle informe les employés sur ce qu'ils doivent attendre de l'effort de changement et sur les progrès réalisés, et elle réduit la peur de l'inconnu. De plus, elle permet de véhiculer la nouvelle vision de la direction à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous avons vu avec Starbucks que la communication à tous les niveaux fut l'outil privilégié de Howard Schultz pour transmettre la nécessité de revenir à la mission première du cafetier, à savoir l'expérience client. De son côté, la Banque Scotia utilisa une stratégie particulière de communication pour amener les employés à adopter des comportements principalement orientés vers le client. Le personnel participa d'abord à des séances d'apprentissage où l'on présentait, à l'aide de cartes, une représentation visuelle de ce que devait être l'avenir de l'entreprise. Le bulletin de la Banque Scotia renforçait cette stratégie. La banque ouvrit ensuite une ligne téléphonique au moyen de laquelle le personnel pouvait poser des questions ou partager sa propre expérience avec les autres employés. Le résultat fut que toutes les succursales canadiennes de la Banque Scotia mirent en place le nouveau modèle de vente avant même la date prévue, et ce, avec un engagement élevé du personnel.

La formation

La formation est un processus important dans la plupart des initiatives de changement, car le personnel doit apprendre les nouvelles compétences qui permettront de réaliser le changement. L'accompagnement (coaching) est une variation de la formation proprement dite : un coach (souvent un consultant externe) fournit une rétroaction assez rapide et une direction personnalisées à l'employé quant aux nouveaux comportements à adopter.

Ainsi, des centaines de cadres supérieurs du FBI reçurent de la formation en vue de contrer plus efficacement le terrorisme et d'améliorer leurs méthodes de collecte de renseignements.

La participation du personnel

La participation du personnel à la mise en œuvre du changement réduit efficacement les problèmes liés à la peur de l'inconnu et maintient l'estime de soi des individus. Il est important que les employés s'approprient le processus de changement. Celui-ci n'aura aucun effet s'il provient des personnes les plus hauts placés de l'entreprise.

Instituer la participation au projet de changement est relativement aisé dans les petites organisations, mais comment s'y prend-on dans les grandes entreprises ? Une solution est d'y faire travailler des employés crédibles et représentatifs de ceux qui auront à affronter le changement.

Les séminaires de prospective sont une autre manière d'engager un grand nombre d'acteurs dans le processus de changement. Ce sont des séances de travail de plusieurs jours auxquelles participent tous les groupes de l'organisation et au cours desquelles les participants déterminent les tendances futures de l'environnement et établissent des stratégies pour l'entreprise. Des experts de divers domaines sont parfois invités à s'exprimer sur le sujet. Les organisateurs de ces séminaires essaient d'engager dans le processus autant d'acteurs de l'entreprise que possible. Diverses organisations telles que la Commission scolaire du district de Toronto, Microsoft et Nature Canada ont eu recours à des séminaires de prospective pour favoriser un processus de changement.

De son côté, IKEA organisait un atelier de prospective de trois jours impliquant plus de quatre douzaines de parties prenantes, dont le président de la compagnie, les concepteurs de produits, le secteur des ventes et de la distribution, des technologies de l'information, les directeurs de magasin, les fournisseurs de trois pays et six clients. La compagnie suédoise de meubles, en expansion rapide, voulait ainsi construire un réseau plus rapide, plus léger et plus simple pour le développement et la distribution de ses produits. En se concentrant en même temps sur un seul produit (le sofa Ektorp), les participants surmontèrent la complexité du système, les barrières linguistiques (pour la plupart d'entre eux, l'anglais est une seconde langue) et leur appréhension du changement de processus lié au développement de nouveaux produits. Un an plus tard, IKEA lançait une nouvelle ligne de sofa (le Fixhult) basée sur l'apprentissage issu de cet atelier de prospective.

Cette stratégie ne peut être efficace que si les participants sont créatifs et que les décideurs font un suivi des idées émises.

La gestion du stress

Le changement organisationnel est une expérience stressante pour bon nombre de personnes, car il menace l'estime de soi, crée de l'incertitude et de l'insécurité. La communication, la formation et la participation du personnel peuvent réduire certains des facteurs anxiogènes, mais les entreprises doivent également introduire des pratiques de gestion du stress pour aider le personnel à faire face à l'inconnu, à la charge de travail éventuellement augmentée, à de nouveaux partenaires locaux ou étrangers, etc.

La négociation

Obtenir l'adhésion au changement nécessite, dans certains cas, des tactiques d'influence. La négociation est une forme d'échange qui comporte, pour les parties, la promesse d'une certaine acceptation du changement en échange de bénéfices tangibles ou intangibles.

La contrainte

Si toutes les autres tentatives échouent, les responsables peuvent recourir à la contrainte pour changer les organisations. La contrainte fait référence à une source de pouvoir et d'influence. Elle peut inclure un renforcement des obligations des employés, la confrontation ouverte avec les acteurs refusant le changement et la menace de sanctions pour l'imposer. Le licenciement des personnes qui refusent le changement est une mesure extrême, mais il n'est pas inhabituel. Certaines données rapportent que les deux tiers des grandes entreprises ayant introduit un changement radical ont dû remplacer une partie ou l'ensemble de leurs cadres supérieurs.

La contrainte peut parfois se solder par un coût très élevé pour l'entreprise, surtout quand elle est excessive. Ce fut le cas avec Robert Nardelli, ex-PDG de Home Depot, qui voulait à tout prix « casser » les petits royaumes qui s'étaient formés avant lui, accentuer le service à la clientèle et le pouvoir d'achat de l'entreprise. Un grand nombre de cadres et d'employés compétents ont alors quitté l'organisation et ceux qui y sont restés ont continué de ressentir les effets de cette transformation. Une partie du personnel désenchanté surnomma la compagnie « Home despote », car il avait vécu le changement comme une perte d'autonomie. D'autres l'appelèrent « Home GEpot » en référence au grand nombre de cadres que Nardelli débaucha de chez GE pour les placer à de hauts postes chez Home Depot. Cinq ans plus tard, le conseil d'administration de Home Depot décida de remplacer Nardelli étant donné son style abrasif et controversé².

Le remplacement d'employés est une forme radicale de « désapprentissage » (puisque'ils partent avec leur connaissance de l'entreprise), mais cette stratégie facilite l'adoption de nouvelles pratiques. Toutefois, la contrainte est une stratégie risquée, car les employés encore à l'emploi peuvent perdre confiance en la direction. Ces employés peuvent aussi recourir à des jeux politiques afin de protéger leur propre poste. De manière générale, les diverses formes de

contrainte suscitent la conformité, mais pas nécessairement l'adhésion au changement.

Les moyens que nous avons vus permettent de surmonter la résistance au changement. Au-delà de ces moyens, il existe d'autres façons qui, sans être sous un mode réactif, permettent de planifier le changement. Elles sont alors sous la responsabilité directe de la haute direction. Dans la section suivante, nous verrons plus en détail les stratégies managériales de planification du changement.