

La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations

Dr. Ziane Chami

Université de Sétif 2

Résumé

la mondialisation de savoir et de la concurrence caractérisent notre aire économique et sociale, ainsi l'évolution des technologies de l'information et de la communication a éliminé les frontières, Ces mutations apportent certainement de nouvelles perspectives, mais surtout de nouveaux défis, dans ce contexte les organisations doivent réapprendre à gérer le présent et s'adaptés au changement perpétuel qui marque l'environnement émergent et faire face à la résistance au changement par la prise en compte des représentations des différents acteurs de l'organisation ; l'élément essentiel du pilotage du changement organisationnel.

Mots clés : Changement organisationnel- Pilotage du changement organisationnel- Résistance au changement –Représentations.

الملخص

أضحت إدارة التغيير التنظيمي رهان المنظمات: في ظل عولمة المعارف والمنافسة التي يشهدها عصرنا الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، هذا الحراك حمل معه في الآن نفسه آفاقاً جديدة وتحديات إضافية، كما فرض هذا السياق على المنظمات مساءلة أنماط تسييرها؛ وتعلم إدارة الحاضر والتكيف مع هذه التغييرات المتفاقمة ومواجهة مقاومة التغيير عبر دراسة تمثلات مختلف الفاعلين في المنظمة.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي – إدارة التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير- التمثلات

Abstract

The globalization of knowledge and competition characterize our economic and social area, so the evolution of technologies of information and communication eliminated borders. These mutations bring certainly new perspectives, but especially new challenges, in this context the organizations must relearn to manage the present, and adapted to the perpetual change which

marks the emergent environment, and to face the resistance to change by the taking into account of the representations of the different actors of the organization; the essential element of the piloting of the organizational change.

Keywords: Organizational change - Piloting of the organizational change - Resistance to change - Representations.

Introduction

Le monde d'aujourd'hui a connu des mutations profondes dans ces structures économiques et sociales. ces mutations marquées par l'ouverture des marchés, la libéralisation des échanges, la montée en puissance des technologies de l'information et la communication ; les organisations sont appelées à mettre en question leurs mode de gestion, ainsi que leur modèle d'organisation et s'adapter au changement perpétuel qui marque l'environnement émergent et faire face à la résistance au changement ; par la prise en compte des représentations des différents acteurs de l'organisation ; l'élément essentiel du pilotage du changement organisationnel, afin d'améliorer leur performance et d'être compétitives, condition nécessaire à leur pérennité.

1- Qu'est-ce que le changement organisationnel ?

Le changement est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur. Il ponctue l'évolution des organisations par une transformation marginale ou radicale des structures et des compétences (Guilhon, 1998. In Revel, M , p.04).Il correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation dans son ensemble, Il peut porter sur l'introduction d'un produit, d'un équipement ou de procédés nouveaux, mais également sur la répartition du travail au sein d'une équipe, Cette modification est circonscrite dans le temps. Elle constitue une tentative de « réponse » à un problème plus ou moins bien identifié. (Ibid, p04)

Tous simplement, le changement est une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. À savoir l'état présent de l'organisation et l'état futur comme nous montre la figure N0 01 :

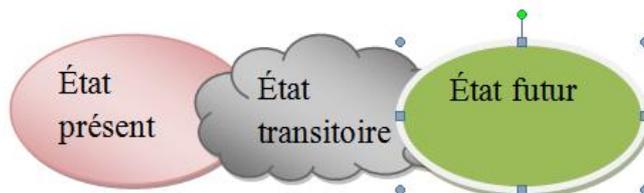


Figure N0 01 : Le processus de changement selon Beckard (1994)

Dans cette perspective On part d'un état non satisfaisant pour atteindre un état dit satisfaisant ; on passant par un état transitoire dont on déduit les étapes à franchir pour diminuer l'écart entre l'état désirée et l'état actuel, dans certains cas, un état des lieux est réalisé pour comprendre la situation actuelle et ses dysfonctionnements et une définition de la situation désirée.

2- Pourquoi les organisations doivent-elles changer ?

Le changement à la foie est un phénomène naturel est au même temps une constante des organisations contemporaines ; il s'accélère de plus en plus, une étude réalisée sur 200 entreprises françaises de 200 employés et plus ; montre que le rythme de changement s'accélère ;(70 % des chefs d'entreprise interrogés estiment que le rythme des programmes de changement majeurs tend à s'intensifier dans les années à venir) (CELERANT, 2008). Dans une enquête menée par le CNRS (2005) illustre également cette tendance, en identifiant que 80 % des industriels estiment que le changement est plus fréquent que dans le passé (Perotti, C. 2011, p.46).donc les organisations qui ne s'adaptent pas à leur environnement ne survivent pas, puisque Le changement s'élabore pour répondre à un besoin ou à un

événement, mais il est orienté par un ensemble de valeurs qui restent souvent implicites.

3-Aspects du changement organisationnel

Deux aspects du changement organisationnel sont à distinguer : le changement prescrit, et le changement émergent. Le changement prescrit a été sciemment planifié, il est délibéré, c'est le produit de raisonnement et d'actions. Généralement Il est souhaité par les membres de l'organisation. Le changement émergent semble apparaître spontanément. Dans ce cas, le changement est principalement émergent par son imprévisibilité. Il a apparaît suite à l'influence de facteurs externes (économiques, politiques, concurrentiels etc.) ou internes (jeux de pouvoirs, circulation des connaissances, incertitude etc.). Dans ce cas, le changement n'est pas souhaité initialement. (Ibid , p 47)

4-La Résistance au changement

Le changement implique d'aller de connu vers l'inconnu. Comme l'avenir est incertain et peut avoir des effets défavorable sur les carrières, le salaire et les compétences des gens, les membres des organisations ne soutiennent pas le changement, en général, sauf si des raisons impérieuses les persuadent de le faire, la résistance peut prendre des forme multiples comme la résistance ouverte peut s'exprimer par des grèves , une baisse de productivité, une mauvaise qualité de travail, voire de sabotage, la résistance déguisée peut s'exprimer par une aggravation des retards et de l'absentéisme, des demandes de transfert , des démissions, une perte de motivation, une baisse de moral et une augmentation de taux d'accidents et des erreurs (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 593), L'une des formes les plus nuisibles de la résistance est la résistance passive des salariés qui se traduit par une non- participation à la formulation de propositions de

changement et, en fin de compte, par une absence d'adhésion aux propositions, même quand les intéressés ont eu l'occasion de participer à la prise de décisions de ce type (Ibid. p 593). Le tableau suivant résume les caractéristiques de chaque type de résistance au changement organisationnel.

La résistance ouverte La résistance déguisée La résistance passive

- Des grèves
- Baisse de productivité
- Mauvaise qualité de travail
- Voire de sabotage
 - Aggravation des retards
- L'absentéisme
- Demandes de transferts et démissions
- Perte de motivation
- Augmentation d'accidents et des erreurs -Non- participation aux propositions de changement
- Absence d'adhésion

La résistance ouverte	La résistance déguisée	La résistance passive
<ul style="list-style-type: none"> - Des grèves - Baisse de productivité - Mauvaise qualité de travail - Voire de sabotage 	<ul style="list-style-type: none"> - Aggravation des retards - L'absentéisme - Demandes de transferts et démissions - Perte de motivation - Augmentation d'accidents et des erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Non- participation aux propositions de changement - Absence d'adhésion

Tableau : Formes de la résistance au changement

5-Sources de la résistance au changement organisationnel

La résistance au changement naît d'une variété de raisons ; Certain peuvent tenir aux personnes, mais d'autre mettent en cause la nature et la structure des

organisations ; La combinaison de ces deux sources de résistance peut ruiner l'action de réforme. Comme le montre la figure 2 :

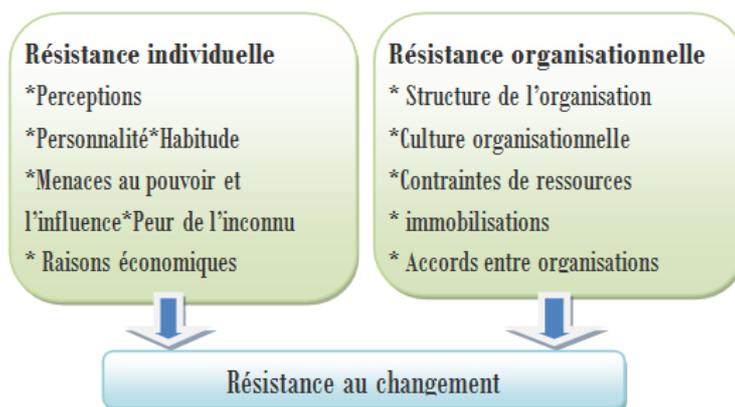


Figure 2 : Sources de la résistance organisationnelle (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 594)

Les directeurs et les salariés doivent comprendre les raisons de la résistance au changement et ses origines. (Ibid. p 594)

6- Qu'est-ce que les représentations ?

Il apparait comme évident que la réalité passe à travers de nombreux filtres, avec pour conséquence que nous ne sommes jamais totalement objectifs, en effet, nous n'avons que des représentations de la réalité, la représentation « est une synthèse cognitive dotée de qualités de globalités, de cohérence, de constance, de stabilité, elle est obtenue par un processus de construction, elle est construite à partir de plusieurs choses : l'action du réel sur nos sens (la perception), notre mémoire (des schèmes mémorisés), les fantasmes qui nous font privilégier certains aspects plutôt que d'autres » (Morin, E , in Nimier, J, 2002, p 07), toute fois les représentations prennent en compte l'ensemble des éléments de la situation et de la tâche : elles sont donc très particularisées, occasionnelles et précaires par nature. Il suffit que la situation change ou qu'un élément non remarqué de la situation soit

pris en compte, alors qu'il ne l'était, pour que la représentation soit modifiée (Richard, J.F, 2004, p 09) elles sont par nature transitoires ; une fois la tâche terminée, elles sont remplacées par d'autres représentations liées à d'autres tâches . (Chami, Z , 2016, p 185)

En fait Les représentations est une construction dynamique, transitoires, déterminée à la fois par les propriétés de la situation et les connaissances disponible en mémoire (Clément, E. 2009, p 63), les représentations sont également caractérisées par des procédés figuratif comme le dessin, le schéma, etc. (Denis, M. 1994, P 63).

7-Quel rôle des représentations dans la problématique du changement organisationnel ?

Prendre en compte les représentations des acteurs permet d'appréhender et d'intégrer dans notre analyse la dimension intangible du contexte organisationnel. Cette dimension non palpable, non observable «de l'extérieur» mais qui cependant dispose d'un pouvoir de structuration et d'orientation de l'action en fournissant du sens, de la signification aux éléments tangibles du contexte. La prise en compte des représentations des acteurs, c'est à dire la mise en évidence du sens, de la signification qu'ils donnent aux actes et aux événements (Perret, V. 1996, p 04).

Si l'on admet que le changement ne peut jamais être qu'une représentation (qui a jamais réussi à attraper le changement), soulignons que les représentations du changement comme nous montre la figure 3 ont toujours évolué dans l'espace et dans le temps, suivant les sociétés et leurs cultures. C'est aussi cela qui influence profondément la prise en compte du changement dans le corps social. Les fondements culturels de la représentation du changement ont donc une influence considérable sur les contours de l'exercice de sa gestion et sur l'évaluation politique et morale qui en sera effectuée. (Pesqueux, Y. 2010, p 05)

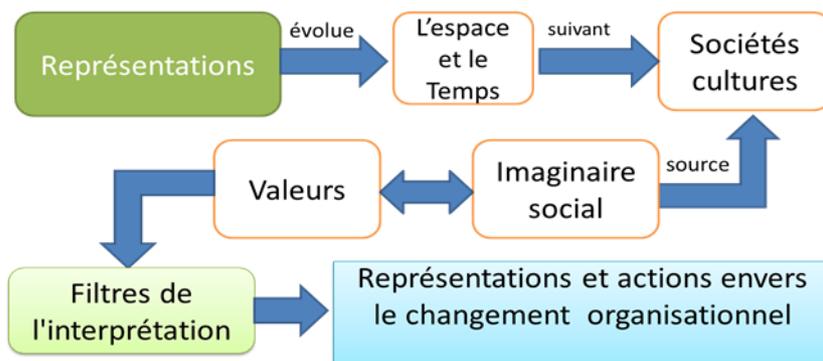


Figure 03 : Production des représentations et le changement organisationnel.

Pour Castoriadis (1999) (in Pesqueux, Y. 2010), l'institutionnalisation tout comme l'institution de la temporalité trouverait leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d'un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont ici plus qu'ailleurs encore fondamentalement liées à celles du jugement d'existence. Du fait du poids des représentations, la « bonne » façon de gérer le changement n'est pas forcément la « meilleure » au regard de critères « objectifs », ce dont on s'aperçoit toujours « après », même si l'imaginaire de la « meilleure » solution constitue un implicite majeur dans la perspective gestionnaire du changement. (Pesqueux, Y. 2010, p 05)

Cette voie de recherche, plus interprétative, prend mieux en compte le rôle prépondérant que jouent les filtres de l'interprétation humaine dans la compréhension des mécanismes organisationnels. Un regard sur le processus de changement en terme de représentation semble pertinent dans la mesure où les représentations des individus et des groupes présents dans l'organisation ; conditionnent les manières de voir et d'agir des acteurs sociaux qui déterminent,

façonnent et transforment l'organisation. Les représentations influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations (Perret, V, 1996, P 04) comme nous montre la figure 4 :

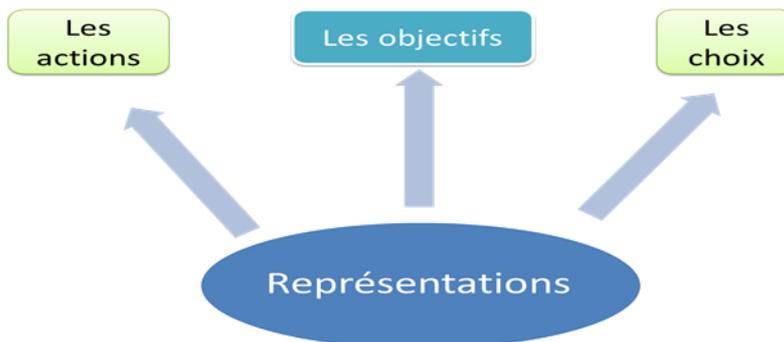


Figure 4 : l'influence des représentations sur la gestion du changement

Toute fois les représentations peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein (figure 5) selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus. En tant qu'élément d'un contexte intangible, les représentations structurent les comportements des acteurs mais elles sont également révélatrices des structurations de l'organisation sur les acteurs. Sans croire à une causalité linéaire entre représentation et action, nous soutenons l'idée qu'il existe une relation forte entre ces deux pôles et que l'analyse des représentations est un élément essentiel (Ibid. 1996. P 04).



Figure 5 : le double jeu des représentations

Derrière les actes observables se joue un niveau symbolique qui peut être apprécié grâce aux représentations et qui va structurer et guider les comportements (Ibid. 1996. P 06). L'interprétation en fonction des schémas de référence, va avoir un impact sur le positionnement de l'acteur, En ce sens les représentations des acteurs révèlent une dimension essentielle de l'action intentionnelle de changement dans la mesure où elles peuvent enrichir la compréhension de la nature de l'action (dimension intangible, symbolique de l'action) et de ses difficultés (blocages). Étudier comment les acteurs se représentent le changement, quelle signification ils en donnent c'est comprendre les pôles de tension et de résistance et les pôles d'acceptation, d'appropriation qui vont freiner, guider ou faciliter l'action intentionnelle. (Ibid. 1996. P 06)

Liu, (1997) parle de « micro culture » : un groupe humain ayant à sa disposition des moyens donnés (technologie) et placé devant la nécessité de les faire fonctionner suivant des impératifs et des règles fixées(organisation du travail) va inventer des conduites pour assurer le fonctionnement quotidien de l'atelier. L'invention de ces conduites prendra en compte l'ensemble des éléments de la situation tels que les contraintes de la technologie, les modèles organisationnels et culturels dominants, les traits idiosyncrasiques des personnes présentes, etc. Ces conduites constitueront une micro culture de l'atelier (Revel, M, P 05) Une même organisation formelle et une même technologie n'aboutissent pas forcément à une micro culture identique. Les caractéristiques du groupe de travail jouent un rôle primordial dans la production culturelle axée principalement sur tous les composants de l'organisation et leurs interactions et interdépendance comme nous montre la figure 06 :

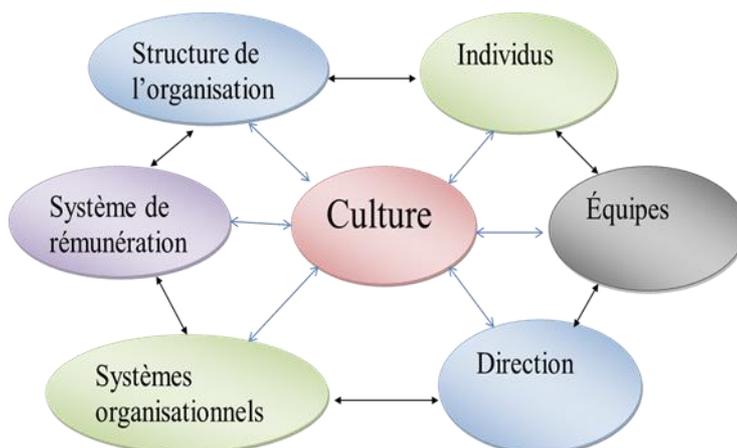


Figure 6: les principaux composants de l'organisation à prendre considération lors de changement (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 591).

En général, plus un changement touche à des aspects profondément enracinés dans la culture de l'organisation, ou encore affecte plusieurs aspects, plus est difficile de réussir (Mohrman, et al. (1997). In Colletterte, P, Lauzier, M, Schneider, R. 2013)

Conclusion

Malgré les défis, beaucoup d'organisations effectuent avec succès les changements requis, mais, en même temps, l'échec est également fréquent. De nombreuses preuves montrent que des organisations souples et adaptables bénéficient d'un avantage concurrentiel sur celle qui es rigides et statiques, par suit la gestion de changement à prit une priorité centrale pour les organisations efficaces. Les entreprises qui se trouvent en bonne position pour se réformé prospèrent, mais celle qui ignorent la possibilité de se changé s'effondreront. (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 581)

RÉFÉRENCE

- 1- Beckard, R. (1994). La gestion du changement dans les organisations, Paris, ERPI, Cahier du travail.
- 2- CELERANT Consulting.TNS Sofres. (2008). Transformation des entreprises: Le rythme S'accélère...<http://www.celerantconsulting.com>
- 3- Clément, E. (2009). La Résolution de Problème découverte de la Flexibilité Cognitive. Paris : Armand Colin..
- 4- Colletette, P, Lauzier, M, Schneider, R. (2013). Le pilotage de changement. 2^o édition. Québec : Presse de l'université.
- 5- Denis, M. (1994). Image et cognition. 2e édition. Paris : Presses Universitaire de France.
- 6- Guilhon. (1998). In Revel, M .ICAM, Centre de recherche CETS, Lille, France. Courriel : martine.revel@icam.fr.www.arianesud.com/index.php/.../REVEL.
- 7-Hellriegel, J, Slocum, J-W.(2007). Management des organisations. 2^o édition. de Boeck : Bruxelles, Belgique.
- 8- Liu, M. (1997). Fondements et pratiques de la recherche-action, Paris, l'Harmattan.
- 9-Morin, E , in Nimier, J.(2002). Les interactions cognitivo- émotionnelles. Bruxelles: Université libre de Bruxelles pour la publication en ligne.
- 10- Perret, V. (1996) .La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes .Article (présenté à la 5^{ème} Conférence Internationale de management stratégique, 14 et 15 Mai 1996 – Lille. P04.
- 11- Perotti, C.(2011). Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique. Gestion et management. Institut National Polytechnique de Lorraine -INPL, Français. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>.
- 12- Pesqueux, Y. (2010) .L'Indétermination De La Notion De Changement Organisationnel, <https://www.researchgate.net/publication/46478015>.
- 13- Revel, M .ICAM, UN CHANGEMENT MESURÉ .Centre de recherche CETS, Lille, France. Courriel : martine.revel@icam.frwww.arianesud.com/index.php/.../REVEL.
- 14- Richard, J-F. (2004). Activités mentales. 4^{ème} Édition. Paris : Armand Colin.
- 15- شامي، ز. (2016). نموذج تعليمي معرفي مقترح لتنمية استراتيجيات حل المشكلات لدى المتعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأمين دباغين - سطيف2.