

Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ?

Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)

AIDOUD Mohamed Faouzi *

Reçu le :05/09/2019

Accepté le : 09/11/2019

Publié le :05/01/2020

Résumé: Eu égard aux changements organisationnels que connaissent certaines entreprises, ce travail se veut une tentative de mise en exergue des facteurs liés à la conduite du changement organisationnel qui ont un rôle déterminant sur l'appropriation de la démarche transformationnelle par les acteurs dans le cadre d'une restructuration effectuée par l'entreprise Eau minérale de Saida. À ce titre, nous nous sommes penchés, à travers une étude empirique, sur l'impact de la conduite du changement organisationnel sur l'appropriation de cette démarche par les individus dans l'entreprise en question. En effet, l'appropriation représente un indicateur qui renseigne sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel.

Les résultats obtenus révèlent que seule la formation détermine l'appropriation du changement au sein de l'entreprise. En effet, en dépit du fait que la conduite du changement organisationnel a un effet significatif sur l'indicateur auquel nous avons eu recours, il n'en demeure pas moins que les autres paramètres qui constituent cette démarche transformationnelle (Diagnostic, planification, communication et le gestion des résistances au changement) n'ont pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des individus concernés par la conduite du changement.

Mots clés : Conduite du changement organisationnel, évaluation du changement organisationnel, appropriation du changement, Eau minérale de Saida.

Classification JEL : M10, M12, M19

Change appropriation : what role for organizational change ?

Abstract : Given the organizational changes that some companies undertake, in this work, we attempt to highlight the factors related to change management that have a determining role on change appropriation of individuals involved in the change management as part of a restructuring carried out by Eau Minérale de Saida company. Thus, we have examined, through an empirical study, the impact of change management on the appropriation of this approach by the individuals in the company. Indeed, change appropriation is an indicator that provides information about the level of an organizational change achievement.

The obtained results suggest that only training determines change appropriation. And, although the organizational change management has a significant impact on the indicator used in this study, the other parameters constituting this transformational process (Diagnosis, planning, communication and change resistance management) do not have a significant impact on the degree of change appropriation of individuals involved in the change management.

Key words: Change management, evaluation of organizational change, change appropriation, Eau Minérale de Saida Company.

* Maître de conférences classe B, Faculté des sciences économiques, Université de Saida, Algérie, e-mail: Fawzi-07-83@hotmail.com.

1. Introduction :

De nos jours, les entreprises vivent de plus en plus de changements. D'ailleurs, le mot changement est devenu un « leitmotiv permanent » (Autissier et Moutot, 2013, p. 5). Les dirigeants le mentionnent comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise et comme une des solutions aux mutations de l'environnement. Ainsi, et comme le rappelle Delavallée (2005, p. 274): « *Lorsqu'une organisation change, elle ne fait que s'adapter à une évolution de son environnement : apparition de nouveaux concurrents ou de nouveaux besoins chez les clients, rupture technologique, etc. Cette adaptation n'est pas mécanique. Elle s'opère au travers du prisme de la perception qu'en ont les dirigeants* ». Tous les facteurs de changements internes ou externes contraignent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à prendre des mesures pour survivre dans un environnement de plus en plus mouvant. Cette survie dépend de leur aptitude à s'adapter à l'environnement.

Ainsi, l'entreprise doit nécessairement faire preuve de réactivité, pour opérer en permanence et de manière rapide des changements de différentes natures en vue d'une éventuelle adaptation. Ces changements se matérialisent par des projets. À ce titre, Autissier et Moutot (2013) mentionnent les projets de changement les plus courants en entreprise dans l'ordre décroissant d'occurrence à savoir : création d'un nouveau produit et/ou prestation, changement de système d'information, mise en place d'une nouvelle organisation, déploiement d'une nouvelle stratégie, mise en application d'une loi ou règlement, mise en place d'un nouveau système de gestion, création ou modification de la culture d'entreprise.

À ce titre, la conduite du changement devient une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet.

Ceci dit, l'intégration du changement dans la vie organisationnelle passe par son appropriation par les acteurs concernés (Latiri-Dardour, 2006). En effet, l'appropriation du changement fait référence à l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des individus (Autissier et Wacheux, 2000). Ce processus qui dure dans le temps reflète une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement de l'organisation et représente une condition majeure de réussite du changement (Revel, 2004) ce qui en fait un indicateur qui renseigne sur le niveau d'accomplissement de cette démarche.

À partir de là, ce travail se veut une tentative de mise en exergue de l'impact de la conduite du changement organisationnel sur l'appropriation de cette démarche par les acteurs dans le cadre d'une restructuration effectuée par l'entreprise Eau minérale de Saida. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

Quel est l'impact de la conduite du changement organisationnel sur le degré d'appropriation de ce changement par les acteurs de l'entreprise ?

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons retenu l'hypothèse de recherche suivante :

La conduite du changement organisationnel a un effet sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

2. La conduite du changement organisationnel : un outil de gestion déterminant

Pour De Divonne (2005, p. 2) : « *La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'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 œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* ».

Autissier et Moutot (2013, p. 17), estiment, quant à eux, que la conduite du changement est : « *un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* ».

Selon De Divonne (2005), le processus de conduite du changement intervient en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent. Ainsi, Autissier et Moutot (2013) considèrent que l'un des objectifs de la conduite du changement, qui est considérée comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible.

Ainsi, la conduite du changement a pour objectif l'adhésion et ensuite la participation des principaux acteurs du projet à la démarche de changement. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission pour ensuite leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles.

Le degré d'adhésion déterminera les transformations qui concernent : les processus, les structures, les pratiques et les compétences et qui visent à faire évoluer l'organisation et corriger une situation jugée insatisfaisante.

3. La démarche de la conduite du changement organisationnel :

Pour beaucoup d'auteurs dont Kotter (1996), Vandangeon-Derumez (1998) ou Autissier et Moutot (2013), la conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement de leviers et d'évaluation du changement.

Ainsi, pour Autissier et Moutot (2013), la conduite du changement est composée de trois phases qui sont les suivantes :

- **Une phase de diagnostic et de planification** qui a pour mission de déterminer les raisons du changement, les types de changements à apporter, les acteurs concernés, les objectifs du changement, les risques potentiels et la structure de l'équipe chargée du changement. Cette phase représente un cadrage qui va permettre de cerner les leviers les plus appropriés ;

- **Une phase de leviers** qui vise à mettre en place des actions de communication, de formation et de gestion des résistances. La mise en œuvre de ces types d'actions est dépendante du diagnostic préalablement établi.
- **Une phase d'évaluation** qui dans une logique cybernétique « Actions - Résultats - Corrections » a pour mission d'évaluer les résultats des actions de conduite du changement mises en œuvre dans la phase de leviers. Il est important de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si les destinataires du changement sont informés, comprennent, adhèrent et participent au projet de changement (Autissier et Moutot, 2013). Il s'agit d'évaluer les changements des personnes et se pencher sur l'évolution de l'activité pour voir si les objectifs initiaux du projet ont été atteints.

3.1. Phase de diagnostic et de planification :

La conduite du changement, commence pour beaucoup d'auteurs, par un effort de diagnostic. Ainsi, Allaire et Firsirotu (1988) soulignent que le point de départ de tout changement s'appuie sur un diagnostic qui se doit de préciser la relation qu'entretient l'organisation avec son environnement. Ce diagnostic permet notamment de déterminer la situation dans laquelle se trouve l'organisation et donc le type de changement stratégique à mettre en œuvre. La phase de diagnostic « *permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 17). Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2008), expliquent que tout changement de stratégie passe par trois facteurs de réussite. Le premier facteur est, selon eux, le diagnostic de la situation à laquelle l'organisation se trouve confrontée, en matière de variétés des contextes organisationnels, d'ampleur du changement, et des forces culturelles qui peuvent faciliter ou au contraire bloquer le changement à travers le tissu culturel. Les autres facteurs sont les styles de conduite du changement et les leviers de changement. Par ailleurs, cette phase est celle qui requiert le plus de temps (Colson, 2005).

Pour Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 45), les trois principales activités de la phase de diagnostic sont : la collecte de données sur la situation, l'interprétation des données et la mise en lumière des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs.

Ces derniers auteurs ajoutent que le diagnostic se caractérise par la recherche, l'analyse, la réflexion et le questionnement, tandis que la planification repose sur la préparation, la conception et la décision.

Ainsi, la planification représente « *l'étape où l'agent de changement choisit et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer* » (Collerette et al., p. 48). Ces auteurs citent les principales activités de la démarche de planification comme suit : l'élaboration de la stratégie, la détermination des objectifs, le choix des moyens d'action, le ciblage des acteurs concernés par l'action, l'élaboration d'un plan d'action, la conception et la préparation des outils nécessaires à l'action, la conception des instruments de contrôle et d'évaluation.

3.2 La phase de leviers :

3.2.1. La communication :

La communication est considérée comme un levier d'accompagnement qui intervient après la phase de diagnostic. Ainsi, « *Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement* » (De Divonne, 2005, p. 4).

Aussi, Abric (1996), souligne que la communication fait référence à une interaction. En tant qu'interaction, « *la communication est en quelque sorte un phénomène dynamique produisant une transformation et s'inscrit donc dans un processus d'influence réciproque entre les acteurs sociaux* » (Rakotomalala, 2010, p. 6).

En plus d'être une démarche d'objectivation (Midler, 1995), Giroux (1998) remarque, pour sa part, que la communication a pour rôle principal la légitimation du changement lors de l'implantation de ce dernier.

En outre, la communication ne se limite pas à diffuser le changement, elle est au cœur du processus, de son interprétation et de son appropriation par les acteurs (Demers, 1993). Elle modifie les attitudes des acteurs permettant l'émergence d'un comportement en faveur du changement organisationnel (Giroux et Giordano, 1998).

Giroux (1996) souligne qu'il y a trois différents types de communication dans la littérature sur la mise en œuvre du changement : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive.

3.2.2. La formation :

La formation est considérée comme étant un levier important dans une action de changement dans la mesure où ce dernier est : « *un processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer* » (Sartor, 2006, p. 38).

Meignant (2006), souligne que la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise pour faciliter les projets d'investissement et développer une culture d'entreprise performante.

Martory et Crozet (2002, p. 89), vont dans le même sens en estimant que la formation « *est à la base de la plupart des améliorations de performance* », car pour ces deux auteurs elle améliore la qualité du travail en contribuant à rehausser le niveau de connaissances et d'aptitudes des acteurs. La formation constitue, donc, « *un investissement au carrefour des performances* » (P. 90).

En se référant aux travaux de Toumsin (2005) et à ceux d'Autissier et Moutot (2013), la démarche de formation comporte les éléments suivants : la détermination des besoins en formation, l'élaboration des supports de formation (outils), le choix des méthodes de formation, les budgets de formation, la détermination de la durée de formation, la détermination du rythme de formation, l'évaluation des actions de formation.

3.2.3. La gestion des résistances au changement :

Le changement est synonyme d'anxiété (Perret, 1996) car comme le rappellent Autissier et Moutot (2013, p. 167) : « *changer signifie perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. En fonction de leurs aspirations, de leurs habitudes et de leurs*

personnalités, un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet ».

La résistance, phénomène souvent à consonance négative et inhérent à la vie organisationnelle, fait référence, dans le contexte organisationnel, à un blocage, à un obstacle, à une obstruction et opposition (Bareil, 2004). En effet, « *Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements* » (Vas et Vande Velde, 2000, p. 2).

Différentes formes de résistances viennent entraver le bon déroulement d'un projet de changement. Elles peuvent être plus ou moins visibles et détectables. Elles peuvent être contenues dans le système de valeur de l'entreprise ou bien être le fait d'individus isolés.

C'est à ce titre qu'il est primordial de cerner et de traiter ces résistances afin d'augmenter les probabilités de succès d'un projet.

3.3. Evaluer une action de conduite du changement :

Il convient d'évaluer la performance des actions de conduite du changement, à l'instar de la communication, de la formation et de la gestion des résistances à l'aide d'outils constitués de différents indicateurs. Ces indicateurs, qu'il est possible de regrouper dans un tableau de bord du changement, représente un outil d'appréciation de la conduite du changement d'un projet. Les outils d'évaluation de la conduite du changement sont les suivants (Autissier et Moutot, 2013) :

- le suivi des actions de conduite du changement ;
- le modèle ICAP (Information, compréhension, adhésion et participation) ;
- les indicateurs de performance.

Il est question, dans le cadre de cet article, de s'intéresser à cette phase d'évaluation et plus particulièrement à l'un des outils utilisés à cet effet à savoir le modèle ICAP (information, compréhension, adhésion et participation) développé par Autissier et Wacheux en 2006 et qui représente un indicateur à même de renseigner sur le degré d'accomplissement d'un changement organisationnel par le biais de l'appropriation du changement par les acteurs. Autrement dit, le modèle ICAP évalue l'appropriation du changement des individus (Autissier et Moutot, 2013).

4. Le modèle ICAP pour évaluer l'appropriation du changement des acteurs (Autissier et Wacheux, 2006) :

Après s'être assuré que les actions de conduite du changement ont été effectuées, que leurs délais de réalisation ont été respectés et que leurs coûts ont été maîtrisés, il convient de procéder à un autre type d'évaluation et qui consiste à mesurer le degré d'appropriation du changement souhaité par les acteurs concernés. Cela peut se faire par le biais de quatre indicateurs qui mesurent pour une population donnée :

- le taux d'information du projet ;

- le taux de compréhension du projet ;
- le taux d'adhésion du projet ;
- le taux de participation au projet.

« Ces quatre indicateurs, réunis sous l'intitulé *Modèle ICAP pour Information, Compréhension, Adhésion, Participation*, sont obtenus par des interviews au moyen de questionnaires auprès de la population concernée par le projet ou d'un échantillon représentatif de cette dernière » (Autissier et Moutot, 2013, p. 200). Ces deux derniers auteurs conseillent de calculer ces quatre indicateurs trimestriellement et précisent que les indicateurs en question sont mis en place pour compléter ceux de la réalisation des actions de conduite du changement. En outre, il est possible de représenter ces indicateurs sous forme de baromètres ou d'échelles afin de les rendre plus lisibles. Ainsi, « *la moyenne simple ou pondérée des quatre indicateurs peut constituer un indicateur global de changement pouvant être représenté également sous la forme d'un baromètre* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 200).

4.1. Le taux d'information :

Cet indicateur permet d'évaluer le nombre d'individus qui ont pris connaissance du projet de changement sous ses différents aspects notamment à travers ses porteurs, ses modalités pour y participer et son contenu technique. Pour que les individus puissent s'engager dans un processus de transformation il est nécessaire qu'ils soient informés du projet. Tous porteurs de projets de changement doivent faire en sorte que tous les acteurs concernés soient informés des différents aspects du changement. En effet, « *trop de projets en entreprise souffrent d'une méconnaissance de la part des salariés qui sont les principaux intéressés et surtout les principaux acteurs de leur réalisation* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 201). Cet indicateur a pour mission d'évaluer la communication du projet en répondant à la question : Quel est le niveau d'information des salariés par rapport au projet ?

4.2. Le taux de compréhension :

Le taux de compréhension est « *une évaluation de la maîtrise du contenu technique du projet. Il s'agit d'appréhender ce que les salariés maîtrisent d'un point de vue technique d'un projet porteur de changement* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 203). Il détermine, en effet, le niveau de compréhension des salariés par rapport aux objectifs du projet, des méthodes de travail et de l'organisation du projet. Ce taux se résume à la question suivante : « *Que comprenez-vous du projet ?* ». Il souligne l'effort effectué par certains acteurs actifs pour comprendre les différents aspects du projet. Il est à noter que la compréhension dépend de l'information dans la mesure où il est impossible de comprendre sans avoir été informé.

4.3. Le taux d'adhésion :

Le taux d'adhésion « *a pour objectif de mesurer le niveau d'acceptation du projet. C'est une forme de sondage d'opinion quant à l'intérêt porté au projet et à la proportion de personnes qui le jugent positivement* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 206). Le taux d'adhésion ne dépend pas obligatoirement du taux de compréhension dans la mesure où

certaines personnes peuvent adhérer à une idée en raison de croyances basées sur une idéologie. Ce taux qui donne une idée de l'acceptation du projet peut également indiquer la présence de résistances. Autissier et Moutot (2013) insistent sur la nécessité d'avoir un taux élevé d'adhésion car c'est l'une des clés de réussite de tout projet. L'adhésion permettra notamment de favoriser l'innovation des salariés et les poussera à donner le meilleur d'eux-mêmes.

4.4. Le taux de participation :

« *Le taux de participation est l'indicateur qui montre que les personnes basculent dans l'action et la production. Il évalue le pourcentage de personnes qui participent et produisent pour le projet de manière ponctuelle ou récurrente* » (Autissier et Moutot, 2013, p. 209). Ces deux derniers auteurs soulignent plusieurs formes de participation comme :

- le fait de participer à des réunions d'information et de travail ;
- le fait de produire de diagnostics, des analyses et des propositions ;
- le fait de déployer des transformations dans l'activité quotidienne ;
- des retours d'expériences de déploiement formalisés pour que ça puisse servir à d'autres.

Le fait que les acteurs ne participent pas en se montrant incapables d'assumer leur tâche par exemple, peut mener à l'échec du projet.

Il est possible de mesurer les quatre taux expliqués en ayant recours à un questionnaire qu'on administre à tous les acteurs concernés ou à un échantillon représentatif de manière périodique.

Enfin, il est également possible selon Autissier et Moutot (2013) de synthétiser ces quatre indicateurs dans un indicateur global d'appropriation du changement qui représentera leur moyenne arithmétique ou pondérée. Les deux auteurs affirment aussi que ce taux représente une valeur indicative et relative du niveau de transformation et d'engagement des acteurs concernés.

5. L'appropriation du changement organisationnel :

Les processus de changement peuvent être considérés comme une série ininterrompue de cycles compréhension-appropriation (Hafsi et Demers, 1997).

Ainsi, comme tout processus d'apprentissage, les processus d'appropriation et de changement s'entremêlent selon Bateson (1977). D'ailleurs, « *le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective* » (Soparnot, 2004, p. 36).

La notion d'appropriation du changement, d'après Autissier et Wacheux (2000, p37), « *consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise* ». Ces deux auteurs considèrent ainsi que l'appropriation du changement fait référence à l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des individus.

D'après Proulx (2001) cité par Perotti (2011, p. 74), « *la démarche individuelle d'appropriation [est] centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences : il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour transiger correctement avec [l'outil]* ».

Revel (2004, p. 17) note, pour sa part que : « *s'approprier un changement revient à le faire sien. Dans un double mouvement d'adaptation et d'interprétation, l'acteur intègre les nouveautés dans son univers au travail. Il relie tout ou partie du changement à une expérience individuelle ou collective au travail* ».

Il s'agit alors d'un processus qui dure dans le temps traduisant une construction individuelle puis collective d'un nouveau sens de l'action (Revel, 2004).

Par ailleurs, l'appropriation du changement est associée à la participation des individus dans la conception et dans l'exécution du changement. Cette participation indique que les acteurs sont informés du changement envisagé, de ses caractéristiques et de ses modalités ainsi que de ses conséquences sur le mode de travail. « *C'est à partir de cette connaissance de la situation que les personnes vont pouvoir adapter et transcrire localement les principes généraux du changement* » (Revel, 2004, p. 17). L'auteure ajoute que la participation active des acteurs au changement les conduira à s'approprier ce changement. Ainsi, pour Revel (2004, p.17), « *un changement accompli serait donc participatif* ».

Cependant, la participation, à elle seule, ne suffit pas à caractériser une mutation accomplie pour Revel (2004). En effet, pour l'auteure, la participation n'est pas toujours souhaitée par les acteurs et ce pour une multitude de raisons à l'image de la peur d'exprimer un point de vue ou la peur d'avoir plus de responsabilités. D'autres acteurs vont peut être mal comprendre les objectifs de cette participation. Ainsi, devant ces limites, il importe que certaines conditions soient remplies au préalable de cette participation, tel que la mise en place d'un cadre sécurisant de règles.

L'appropriation du changement par les acteurs nécessite selon Revel (2004) de se pencher sur au moins trois autres dimensions. **La première** a trait à la conduite du changement. Pour réussir un changement, la conduite doit toucher différents niveaux de prise de décision et autoriser et même encourager une plus grande autonomie des individus. Ainsi, selon l'auteure, le changement nécessite un mode de pilotage en retrait et souligne que le rôle du responsable est d'accompagner le changement plutôt que de tenter de le contrôler chose qui favorise l'apparition de blocages.

Par ailleurs, selon Kotter (2000), les formations ou certains dispositifs de facilitation mis en place par l'organisation peuvent favoriser l'appropriation du changement. « *Ces supports organisationnels représentent des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel* » (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989 cités par Latiri-Dardour, 2006, p. 110) et font en sorte de permettre aux individus d'assumer de nouvelles tâches du fait de les avoir doté de nouvelles capacités (Fabi, Martin et Valois, 1999). De plus, ces outils organisationnels peuvent contrecarrer les résistances au changement dans la mesure où ils le présentent comme plus favorable (Lau et Woodman, 1995 ; Eby, Adams, Russell et Gaby, 2000).

La **seconde** dimension présentée par Revel (2004), rejoint les préoccupations précédentes, puisqu'il s'agit de temporalité. Les acteurs ont besoin de temps pour s'approprier un changement. Il est donc déconseillé d'établir une évaluation des résultats à court terme pour permettre des ajustements. Les erreurs sont nécessaires à la maturation du projet. Ainsi, une planification rigide et trop détaillée empêche l'appropriation de l'expérience et limite la créativité.

Le **troisième** aspect d'un changement accompli apparaît à travers la capacité de ce processus à modifier les valeurs, les normes et les représentations intériorisées par tous les acteurs de l'organisation ayant participé au changement, y compris les leaders.

La condition d'un changement accompli « *réside dans sa capacité à être intégré dans le travail quotidien des acteurs. C'est son appropriation par ceux-ci qui permet ensuite d'envisager et d'interroger les normes établies, de prendre en compte les modes de régulation sociale de l'entreprise et de favoriser les apprentissages* » (Revel, 2004, p. 17).

L'appropriation est, comme nous l'avons constaté, une condition majeure de réussite d'une démarche de changement organisationnel. Par conséquent, l'appropriation représente un indicateur d'évaluation du niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel (Revel, 2004 ; Autissier et Moutot, 2013) qui permet de juger de la réussite ou de l'échec d'un changement organisationnel.

6. L'étude empirique :

Nous allons à présent rendre compte des résultats d'une enquête réalisée en Octobre 2016 au sein de l'entreprise Eau minérale de Saida (EMS) qui a été acquise en 2008 par le groupe YAICI dans le cadre d'une privatisation ce qui a donné lieu au lancement d'un vaste programme de changement¹ à travers une restructuration² d'où notre intérêt pour l'entreprise. En effet, le choix de l'entreprise a été déterminé à la lumière de notre condition de faisabilité qui était la mise en place d'une démarche de conduite de changement organisationnel. Notons que cette entreprise a pour activité la production et la distribution d'eau minérale et boissons gazeuses.

L'objectif poursuivi à travers l'organisation de cette étude, réalisée auprès des salariés de l'entreprise, est conformément à notre problématique, d'analyser l'impact de la conduite du changement relatif à la restructuration de l'entreprise sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire qui a fait l'objet d'un pré-test et qui comporte des items relatifs à la démarche de conduite de changement inspirés du corpus théorique lié au changement organisationnel. Cette démarche de conduite du changement concerne tout type de projet de changement (Autissier et Moutot, 2013).

¹ Les objectifs et les réalisations post acquisition du groupe Yaici sont consultables dans l'annexe.

² Un ensemble d'activités décidées par la direction d'une entreprise afin de transformer l'organisation interne, mettre en place une structure de capital différente à travers l'achat ou/et la vente d'actifs et ce dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité (Bowman et Singh, 1993 ; Cameron, 1994 ; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Ce questionnaire ³ comporte les 7 sections suivantes : les informations sociodémographiques, la perception vis-à-vis du diagnostic du changement, la perception vis-à-vis de la planification du changement, la perception vis-à-vis de la communication relative au changement, la perception vis-à-vis de la formation relative au changement, la perception vis-à-vis de la résistance au changement, la perception vis-à-vis de l'appropriation du changement.

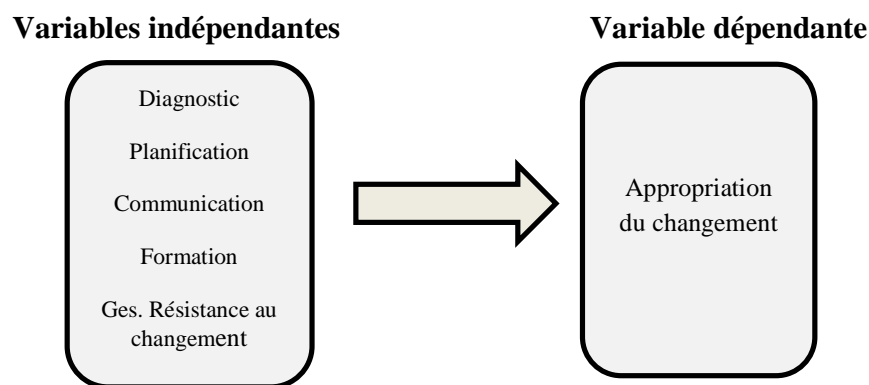
À noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables avant et après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certains aspects. Les statistiques descriptives, dont nous avons utilisé certains outils à l'image de la moyenne et l'écart type (notamment pour les différents axes du questionnaire et les items qui y sont rattachés), sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Nous avons également eu recours au test de fiabilité⁴ du questionnaire et à l'analyse de régression linéaire qui établit une relation linéaire entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes en ce en vue de tester notre hypothèse.

6.1. Échantillon et collecte de données :

Dans le cadre de l'étude de cas qui s'est déroulé à l'EMS, 45 questionnaires ont été distribués. 25 questionnaires ont été récupérés, ce qui représente un taux de récupération de 56% du total des questionnaires distribués. Au final 20 questionnaires ont été considérés comme exploitables ce qui représente 80% du total des questionnaires récupérés.

6.2. Les variables de l'étude :

Les variables retenues sont mentionnées dans la figure suivante⁵ :



Source : Réalisée par l'auteur

Figure (1) : Les variables de l'étude

³ Les items du questionnaire sont mesurés à l'aide de l'échelle de LIKERT à 5 choix de réponse (1- Pas du tout d'accord, 2- Pas d'accord, 3- Ni en accord ni en désaccord, 4- D'accord, 5- Tout à fait d'accord) pour ce qui est du diagnostic, de la planification, de la communication, de la formation, de la gestion de la résistance au changement et de l'appropriation. Les questions sociodémographiques sont évaluées à l'aide d'échelles ordinales et/ou nominales.

⁴ Alpha de Cronbach=0.795

⁵ Les distributions relatives aux scores des variables de l'étude suivent toutes la loi normale.

6.3. Résultats et commentaires :

Pour tester l'effet de la conduite du changement organisationnel sur le degré d'appropriation du changement par les acteurs concernés par la démarche transformationnelle, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H0 : La conduite du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

H1 : la conduite du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs concernés par la démarche transformationnelle.

Afin de réaliser notre test d'hypothèse nous avons effectué une analyse de régression linéaire à l'aide du logiciel SPSS v.22. Ainsi, et après avoir opté pour la méthode « étape par étape » nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (1) : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,648 ^a	0,420	0,387	0,66137
a. Prédicteurs : (Constante), Formation				

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

En se référant au tableau n°1 du récapitulatif des modèles, nous constatons que le coefficient de corrélation est de 64.8%. Le coefficient de détermination (R-2) est de 42% ce qui signifie que la variable explicative contribue à raison de 42% dans la variabilité de la variable dépendante à savoir l'appropriation du changement. Les 58% restants sont déterminés par d'autres variables qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude.

Tableau (2) : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,692	1	5,692	13,013	,002 ^b
Résidus	7,873	18	0,437		
Total	13,565	19			
a. Variable dépendante : Appropriation					
b. Prédicteurs : (Constante), Formation					

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°2 d'Anova indique que le test est significatif (p-value inférieure à 5%), F=13.013.

À ce titre, nous rejetons l'hypothèse nulle H0 qui considère que la conduite du changement organisationnel n'a pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des

acteurs et nous acceptons l'hypothèse alternative H1 qui considère que la conduite du changement organisationnel a un effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des acteurs.

Tableau (3) : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-0,903	1,110		-0,813	0,427
Formation	1,349	0,374	0,648	3,607	0,002
a. Variable dépendante : Appropriation					

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

Le tableau n°3 des coefficients indique que seule la variable indépendante formation a un effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du changement.

Ainsi, le modèle de régression linéaire est le suivant :

$$\text{Appropriation du changement} = 1.349 \text{ Formation} - 0.903$$

Tableau (4) : Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	Diagnostic	0,021 ^b	0,113	0,911	0,027	0,998
	Planification	-0,338 ^b	-1,846	0,082	-0,409	0,847
	Communication	-0,035 ^b	-0,139	0,891	-0,034	0,536
	Résistance au changement	0,181 ^b	1,009	0,327	0,238	0,997
a. Variable dépendante : Appropriation						
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Formation						

Source : Données calculées par l'auteur en utilisant le logiciel SPSS v.22

À la lecture du tableau n°4 des coefficients, nous constatons que les variables indépendantes que sont le diagnostic, la planification, la communication et la gestion des résistances au changement n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante qu'est l'appropriation du moment que p-value est supérieure à 5%. Elles sont de ce fait exclues du modèle.

Cette analyse de régression souligne que la conduite du changement a un effet sur le degré d'appropriation des acteurs à travers une seule variable indépendante qu'est la formation. À ce titre, la relation qui existe entre la variable dépendante et la formation appelle à une révision de ce dernier aspect. En effet, la tendance des réponses relative à

certaines items incite à réexaminer des paramètres tels que : la pertinence des formations proposées (2.7 de moyenne), les moyens mis en œuvre lors de cette démarche (2.6) ainsi que les méthodes employées (2.3). Certains répondants ont affirmé que les formations étaient insuffisantes et qu'ils avaient des difficultés avec la langue utilisée du moment que les formations sont souvent dispensées en Français. Ainsi, les interrogés ne semblent pas satisfaits de la gestion des formations et c'est ce que reflète le score de cet axe qui n'atteint pas 3.

En outre, de nombreux employés avec lesquels nous nous sommes entretenus ont souligné des lacunes telles que : le manque de compétences et de professionnalisme des dirigeants, le manque de motivation, l'insuffisance du salaire, l'insuffisance des avantages annexes accordés, une structure inadaptée, le mépris des employés, la centralisation des décisions et une communication inefficace.

Enfin, le degré d'appropriation du changement est tout juste moyen (3.06).

7. Conclusion :

Le terme changement organisationnel se révèle être l'un des plus utilisés dans l'univers de l'entreprise représente une réalité à laquelle les entreprises ne peuvent plus échapper. Cette réalité est d'autant plus pertinente que les organisations Algériennes ont été marquées par de nombreux changements ces dernières années.

Ainsi, pour faire face aux mutations, ayant pour origine aussi bien des facteurs internes qu'externes, une entreprise doit conduire des actions de changement qui lui permettront, dans le meilleur des cas, de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Pour conduire le changement, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire l'évolution, parfois brutale, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, et d'organiser au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. Dans ce sens, la conduite du changement représente une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet.

La conduite du changement organisationnel débute par un diagnostic qui intervient en amont des leviers traditionnels que sont la communication, la formation et la gestion des résistances. L'évaluation de la conduite du changement intervient, quant à elle, à la fin du processus et s'appuie sur des outils tels que le modèle ICAP auquel nous avons eu recours pour tenter d'évaluer l'appropriation et qui représente un indicateur visant à renseigner sur le niveau d'accomplissement d'un changement organisationnel.

L'étude de cas effectuée dans le cadre de cet article au sein de l'entreprise Eau Minérale de Saida, qui a fait l'objet d'un changement profond avait pour ambition de tenter de mettre en lumière, conformément à notre problématique, l'impact de la conduite du changement opérée par la direction de cette entreprise sur l'appropriation de cette démarche par les acteurs.

Ainsi, il s'est avéré que seule la formation a un effet sur l'appropriation de cette démarche par les acteurs dans l'entreprise. En effet, en dépit du fait que la conduite du changement organisationnel a un effet significatif sur l'indicateur auquel nous avons eu recours, il n'en demeure pas moins que les autres paramètres qui constituent cette démarche (Diagnostic, planification, communication et gestion des résistances au changement) n'ont pas d'effet significatif sur le degré d'appropriation du changement des individus.

En outre, il est à souligner qu'hormis l'unique facteur déterminant de l'appropriation du changement organisationnel sus-cité, il y a certainement d'autres déterminants comme le montre le modèle de régression linéaire à travers les coefficients de détermination. À cet effet, nous suggérons de tenter de mettre en lumière ces déterminants dans des travaux de recherche ultérieurs et étendre l'étude à d'autres entreprises dans des contextes différents.

Aussi, notre étude nous a permis d'obtenir des résultats d'un temps T dans l'entreprise ciblée. À ce titre, cela nous donne une vision statique et étroite concernant la réalité du changement organisationnel qui rappelons-le est, par essence, dynamique.

Au terme de ce travail et eu égard à la mutation constante de l'environnement organisationnel, nous préconisons de considérer ces limites et nos résultats comme un point de départ de recherches futures portant sur la conduite du changement organisationnel.

Références:

- Abric, J. C. (1996). *Psychologie de la communication*. Paris, France : Armand Colin.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M-E. (1988). Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales. In H. Abravanel *et al.* (Eds.), *La culture organisationnelle aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp. 197-225). Montréal, Canada : Gaëtan Morin éditeur.
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). *Méthode de conduite du changement* (3ème éd.). Paris, France : Dunod.
- Autissier, D. et Wacheux, F. (2000). *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris, France : L'Harmattan, 320 pages.
- Autissier, D. et Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens*. Paris, France : Eyrolles.
- Autissier, D., Bensbaa, F. et Moutot, J-M. (2012). *Les stratégies de changement*. Paris, France : Dunod.
- Bareil, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier n°04-10*, HEC Montréal, Août.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit I*. Paris, France : Seuil.
- Beaujollin-Bellet, R. et Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris, France : La Découverte.
- Bowman, E. H. et Singh, H. (1993). Corporate Restructuring, reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, pp. 5-14.

- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, vol. 33, n°2, p 189-211.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Montréal, Canada : Presse de l'Université du Québec.
- Colson, A. (2005). *La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action*. Paris, France : Commissariat général du plan, 66 pages.
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. et Warshaw, P.R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, Vol.35, n°8, pp. 982-1003.
- De Divonne, P. (2005). Conduire et accompagner les changements. *La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33, Octobre 2005*. Repéré à <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>
- Demers C. (1993). Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes. *Communication et Organisation*, Vol.16, n°2, pp. 22-31.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. et Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. *Human relations*, Vol.53, n° 3, pp. 419-442.
- Fabi, B., Martin, Y. et 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, pp. 102-113.
- Giroux, N. (1996, Mai). *La mise en œuvre discursive du changement*. Communication présentée à la Vème Conférence de l'AIMS, Lille, France.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, Vol. 3, n°1, pp. 1-13.
- Giroux, N. et Giordano, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, pp. 39-151.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal, Canada : Editions Transcontinental.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. et Fréry, F. (2008). *Stratégique* (8e éd.). Montreuil-sous-Bois, France : Pearson Éducation France.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Cambridge, Ma : Harvard Business School Press, 187 pages.
- Kotter, J. P. (2000). Conduire le changement : huit causes d'échec. *Collection Harvard Business Review*. Editions d'organisation. pp. 1-24.
- Latiri-Dardour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Ecole des Mines de Paris, France.
- Lau, C. et Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°2, pp 537-554.

- Martory, B. et Crozet, D. (2002). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Paris, France : Dunod.
- Meignant, A. (2006). *Manager la formation, quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?* Paris, France : Editions Liaisons.
- Midler, C. (1995). Du changement avec ou sans crises. Séminaire Crises et mutation, *Les Annales de L'Ecole de Paris*, Vol.2, pp. 249-259.
- 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* (Thèse de doctorat en Génie des systèmes industriels). Institut national Polytechnique de Lorraine, Nancy, France.
- Perret, V. (1996, Mai). *La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes*. Communication présentée à la 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Lille, France.
- Proulx, S. (2001). *Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?* Actes du Congrès national des SIC UNESCO, Paris, France.
- Rakotomalala, O-T. (2010). *L'efficacité des modes de communication d'un changement organisationnel selon divers paramètres culturels* (Thèse présentée comme exigence partielle du programme de doctorat en Psychologie). Université de sherbrooke, Canada.
- Revel, M. (2004). *Un changement mesuré?* Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Sartor, P. (2006). *Le changement organisationnel, quel accompagnement par la formation ?* (Mémoire de Master 2ème année Ingénierie et conseil en formation). Université de Rouen, France.
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29 n° 4, pp. 31-42.
- Toumsin, C. (2005, Mai). *La formation en entreprise : enjeux et stratégies*. Séminaire d'échange des pratiques, Ecole de gestion de l'université de Liège, Belgique.
- Vandangeon-Derumez I. (1998 a). *La dynamique des processus de changement* (thèse de doctorat en Gestion). Université Paris-IX Dauphine, France.
- Vandangeon-Derumez I. (1998b). La dynamique des processus de changement. Numéro spécial, *Les organisations face au changement, Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, n° 120, pp. 120-138.
- Vas, A. et Van de Velde, B. (2000, Mai). *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire*. Communication présentée à la IXIème conférence de l'AIMS, Montpellier, France.

Les annexes :

Annexe (I) : Description de l'échantillon

Genre	%	Niveau d'instruction	%
Masculin	85	Moyen	10
Féminin	15	Secondaire	35
Age	%	Universitaire	55
Moins de 30 ans	25	Ancienneté dans l'entreprise	%
de 30 à 40 ans	60	Moins de 5 ans	45
plus de 50 ans	15	de 5 à 10 ans	40
Niveau hiérarchique	%	de 15 à 20 ans	5
Exécution	20	plus de 20 ans	10
Maitrise	55		
Cadre	25		

Annexe (II) :

Objectifs du groupe Yaici :

Le rachat de l'entreprise en 2008 traduisait la volonté et l'ambition du groupe Yaici de relancer la marque Saida et de la replacer dans son positionnement originel en faisant en sorte de rendre le produit Saida disponible et plus compétitif en plus d'assurer la préservation de ce patrimoine national au travers d'un vaste programme de mise à niveau technique et technologique. Aussi, le groupe Yaici a pour ambition de contribuer au développement économique et social de la région.

Réalizations post acquisition :

L'entreprise s'est engagée en 2008 à maintenir l'activité eau minérale et à maintenir les effectifs à la date de cession.

Ensuite, le groupe Yaici a lancé une restructuration à travers :

- La réalisation d'un plan d'investissement de 664 millions de DA sur 5 années à partir de 2008.
- L'amélioration et le renforcement des processus de gestion et de contrôle qui se traduit par : un réaménagement et une amélioration des fonctions clés de la société, le développement d'un nouveau système d'information et de décision.
- L'augmentation de la production et le développement du marché à l'export qui se traduit par : l'augmentation de la capacité de production d'eau minérale (acquisition de nouvelles lignes de production), le développement de nouveaux packagings, l'investissement du marché à l'export, l'extension de la flotte de la distribution.
- Le lancement de nouveaux produits qui se traduit par : le lancement de la cannette, du verre et des petits formats, le lancement de nouveaux produits tels que les boissons gazeuses et eaux plates à base de fruits à la faveur d'un partenariat avec le groupe SUNTORY troisième groupe mondial dans la fabrication, la distribution et la vente de boissons et qui possède entre autres les marques Orangina, Schweppes,

Pulco, Oasis, et Casera. EMS a lancé en 2015 la commercialisation des boissons gazeuses CASERA.

- L'amélioration de la performance qui se traduit par : le renforcement de l'encadrement (industrie, maintenance, vente, audit, etc...), la formation pour garantir la mise à niveau.
- En 2016 : 700 millions de DA d'investissements réalisés dans : l'acquisition de 4 lignes de production, la réhabilitation des infrastructures de production et de stockage.