

Mémoire de recherche appliqué

*“La résistance au changement en milieu associatif : le cas d'un ESAT”*

Master 2 Administration Economique et Sociale

Parcours Droit et Economie des Ressources Humaines - Université de Lille

Réalisé et soutenu par **SANTAMARIA Enzo** sous la direction de M. BEN LAKHDAR



Université  
de Lille

### **Remerciements**

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué au bon déroulement de mon alternance et à la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais remercier M. Christian Ben Lakhdar, professeur à l'université de Lille et directeur de ce mémoire, pour sa bienveillance, sa confiance et ses conseils avisés, qui ont été d'une aide précieuse dans la construction de ce travail ainsi que dans le reste de mon parcours universitaire.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des professeurs et des intervenants professionnels rencontrés au cours de ma formation, pour la qualité de leurs enseignements théoriques et la pédagogie dont ils ont fait preuve.

Je témoigne également de ma plus sincère gratitude et reconnaissance aux personnes suivantes :

M. Hélin, pour avoir permis cette expérience professionnelle enrichissante.

Mme Obry, M. Mbaye, M. Troutot, Mme Kubiak pour avoir permis le bon déroulement de celle-ci grâce à leur expertise et professionnalisme.

L'ensemble des personnes qui ont accepté de participer aux entretiens que j'ai réalisés pour ce travail, pour leur disponibilité et leur sincérité.

Les chercheurs et scientifiques dont les travaux sont la fondation théorique de ce mémoire.

Mes amis, Raphaël Benaglia et Corentin Andreu, pour leurs conseils et leur support.

Mes parents, Sabine et Alberto, pour leur amour indéfectible depuis près de 25 ans, et auquel je dois toutes mes réussites.

Gloria Guillo, pour le soutien moral quotidien et le bonheur que sa présence m'apporte.

Et l'ensemble des personnes que je n'ai pas la place d'énumérer ici, mais qui ont été essentielles néanmoins.

J'adresse mes remerciements à tous ces intervenants, auxquels je souhaite une bonne lecture, le cas échéant.

### **Résumé**

La conduite du changement dans l'organisation étudiée est difficile en raison d'une résistance prononcée des membres, ce qui est par ailleurs l'une des principales raisons d'échec des initiatives de changement au sein des organisations. Dans un contexte de modernisation qui rend les initiatives de changement de l'organisation particulièrement importantes, il est impératif de se demander quels sont les facteurs qui amplifient cette résistance au changement au sein de l'organisation. Ce travail de recherche appliquée vise à donner des clés de compréhension et des moyens d'action visant à assurer une meilleure réussite dans la mise en place de changements au sein des organisations, en particulier en milieu associatif.

Après une étude de la littérature nous ayant permis de formuler plusieurs hypothèses répondant à notre problématique, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs pour vérifier ces dernières sur un échantillon représentatif de la population de l'organisation étudiée.

Conformément à la littérature existante, nous démontrons que les stratégies de conduite du changement ont un impact sur la résistance au changement des salariés et qu'une faible implication ou consultation dans le projet de changement augmente l'insatisfaction et le rejet du projet de changement. Nous démontrons également par ailleurs que le caractère associatif de l'organisation influe fortement sur sa culture, et que les normes et valeurs constitutives de celle-ci sont à leur tour capables d'impacter positivement ou négativement la résistance des individus à un projet de changement donné. Enfin, nous constatons que lorsque les membres de l'organisation ne sont pas informés du facteur qui fait la nécessité du changement, ils sont systématiquement moins satisfaits et engagés par rapport à celui-ci.

Nous utilisons ces résultats pour formuler plusieurs recommandations spécifiquement adressées à l'entreprise étudiée, mais dont les managers et les directions d'organisations rencontrant des difficultés similaires devraient s'inspirer. En ce sens, nous proposons un modèle de conduite du changement inspiré du courant de développement organisationnel et plus particulièrement des 8 étapes de Kotter (1995), ainsi qu'un développement des actions de formation et des sessions d'information des salariés. Nous recommandons également le développement d'un système de récompense incitatif lié aux projets de changements.

*Mots-clés* : résistance, changement organisationnel, association

La résistance au changement en milieu associatif : le cas d'un ESAT	4
<b>Table des matières</b>	
Remerciements	2
Résumé	3
<b>Table des matières</b>	4
Partie introductive : Présentation de l'organisation	6
A) Etablissement de Service et d'Accompagnement par le Travail	6
B) Structure de l'établissement étudié	7
C) Rôle dans l'établissement	9
Partie 1 : Revue de littérature et méthodologie	12
A) Changement organisationnel	12
B) Résistance au changement	12
C) Hypothèses	14
D) Méthodologie	16
Partie 2 : Résultats, limites et discussion	18
A) Résultats	18
B) Limites	26
C) Discussion et recommandations	27
Conclusion	33
Bibliographie	35
Annexes	37

### **Partie introductive : Présentation de l'organisation**

L'organisation qui fait l'objet de cette étude est une association à but non lucratif de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui compte près de 2800 salariés, dont l'action est localisée principalement dans le Nord de la France ainsi qu'en région parisienne, et dont le champ d'action s'étend à l'ensemble du secteur médico-social.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons particulièrement à un Etablissement de Service et d'Accompagnement par le Travail (« ESAT ») de cette association qui fonctionne en semi-autonomie sur 4 sites dans le Pas-de-Calais, et qui compte une centaine de salariés, dont 79 en CDI.

#### **A) Etablissement de Service et d'Accompagnement par le Travail**

Les ESAT sont des structures médico-sociales qui accueillent des personnes en situation de handicap qui en font la demande et qui y sont orientés par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) à la suite de la constatation de leur inadaptation au travail en milieu ordinaire, en Entreprise Adaptée (EA) ou autre milieu adapté assimilé. Ces personnes bénéficient à la fois d'un accompagnement par des personnels encadrants dans la réalisation de diverses tâches auprès de particuliers ou de professionnels, au sein d'ateliers adaptés (Espaces verts, blanchisserie, etc.) ainsi que d'un soutien médico-social et d'une rémunération qui varie entre 55% et 110% du SMIC - bien que celle-ci soit souvent largement inférieure à ce dernier taux dans la pratique au sein de l'organisation étudiée. Cette rémunération peut se cumuler avec l'Allocation Adulte Handicapé, sous certaines conditions et dans certaines limites.

Il est important de noter que la personne "accueillie" en ESAT est considérée comme un usager "sujet de droit, qui produit une valeur ajoutée par son travail", comme l'a rappelé le Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées dans le cadre du plan de transformation des ESAT. Cet usager signe un contrat de soutien et d'aide par le travail - qui est en fait un contrat de séjour adapté. Des droits spécifiques assimilables à ceux dont disposent les salariés lui ont été progressivement accordés, plus particulièrement avec le plan de transformation des ESAT appliqué progressivement depuis 2022, qui vise à harmoniser les droits des salariés et des usagers.

Cependant, en tout état de cause, l'usager n'est pas à proprement parler un salarié et les dispositions du droit du travail ne s'appliquent à lui que par transposition législative dans le Code d'Action Social et des Familles, et donc de manière extrêmement ponctuelle - exception faite de certaines dispositions relatives à la santé et sécurité au travail qui s'appliquent de plein droit.

L'usager ne peut par conséquent saisir la juridiction prud'homale, ni ne réellement prétendre à l'application de la jurisprudence du droit social, ce qui provoque un certain nombre de lacunes dans le droit applicable aux travailleurs en situation de handicap. Sous l'impulsion de l'Union Européenne, ce statut pourrait néanmoins encore être amené à encore évoluer prochainement, puisque, dans une décision du 26 mars 2015 la Cour de Justice de l'Union Européenne leur a déjà reconnu le statut de travailleur au sens de la directive 2003/88/CE du 3 novembre 2003, leur accordant ou pérennisant certains droits. Les différents gouvernements sont cependant restés particulièrement attachés à la survie du régime particulier des travailleurs en ESAT, ce qui explique que cette jurisprudence européenne ait une portée encore limitée dans le droit positif français.

Pour autant, du fait de son statut particulier d'organisation de "mise au travail", les ESAT peuvent être considérés comme des entreprises à part entière, d'autant que - si cela ne fait pas explicitement partie de leurs prérogatives - ils sont largement incités à poursuivre une logique de rentabilité pour combler les financements publics parfois jugés insuffisants, ainsi que pour financer d'autres activités d'action sociale de leurs associations lorsqu'ils en font partie, qui ne peuvent par nature être rentable.

## **B) Structure de l'établissement étudié**

L'établissement suit une structure hiérarchique assez traditionnelle (Annexe 1). Le directeur a la charge de quatre responsables de sites qui gèrent les salariés opérationnels, notamment les moniteurs d'atelier qui ont la charge d'équipes de travailleurs en situation de handicap au sein d'ateliers d'activité, dépendant plus directement d'un responsable d'atelier.

Il existe également plusieurs responsables de service fonctionnels comme le service administratif et comptable qui regroupe quatre comptables et quatre assistantes de site ou encore le pôle médico-psycho-social qui regroupe les infirmières, assistantes sociales ainsi que

psychologues et psychiatres en charge de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap.

Si les fonctions opérationnelles relatives aux activités sont majoritairement déléguées à l'établissement par le siège social de l'association, il en reste majoritairement dépendant dans son fonctionnement quotidien. Cela est en particulier le cas du point de vue des fonctions supports, au sein desquelles la prise de décision est souvent le fait des directions respectives du siège social, qui exercent également une mission de contrôle des missions déléguées.

L'ensemble des processus et la quasi-totalité des supports informatiques sont décidés par les directions respectives du siège social, avec lorsque nécessaire l'intervention du service informatique. La direction de l'établissement peut également être intégrée à la prise de décision, bien que ce ne soit pas systématique. Le secteur "travail" qui regroupe les ESAT de l'association se réunit périodiquement au travers de leurs directeurs respectifs pour décider des grandes orientations du secteur.

L'établissement a accumulé un certain retard dans la mise en place d'innovations organisationnelles, notamment celles relatives à la numérisation des tâches de Ressources Humaines, qui font l'objet d'une tentative de modernisation dont l'auteur de ce mémoire est responsable. L'ensemble de la gestion des temps et des absences des salariés et des usagers se fait au travers de bons en format papier, générant notamment des pertes et erreurs lors du passage au sein du logiciel de paie. Le suivi de ces absences se fait sur la base de fichiers tableurs de suivi multiples, complexes et parfois erronés, dont les autorisations d'écriture ne sont pas clairement définies, et une analyse montre un taux d'anomalies de près de 85% pour les travailleurs en situation de handicap (Annexe 2) et près de 35% pour les salariés, sur lesquels un travail de régularisation avait pourtant été effectué l'année dernière.

On peut notamment en partie imputer ces erreurs à l'absence pure et simple d'un professionnel des Ressources Humaines au sein de l'établissement avant octobre 2021, alors même que la moyenne en entreprise est généralement comprise de 1% à 3% des effectifs et que celui-ci est en l'occurrence composé de près de 400 personnes, travailleurs en situation de handicap et salariés confondus. Les tâches de RH ont été confiées aux quatre assistantes de site ainsi qu'à deux comptables, avec l'appui des 15 professionnels RH du siège social qui effectuent un contrôle des paies et la création des contrats après étude des demandes de l'établissement,

même s'il est parfois difficile de les contacter au regard de l'importante charge de travail qu'ils ont à accomplir pour l'ensemble de l'association.

Le nombre de professionnels RH au sein de l'organisation dans son entièreté reste donc largement inférieur à ce qui est pratiqué au sein d'autres organisations de taille similaire, y compris dans certaines organisations du secteur associatif. On constate des retards chroniques dans le traitement des demandes, mais aussi des difficultés de communication autour des directives et procédures à appliquer.

### **C) Rôle dans l'établissement**

En conséquence, l'établissement a entrepris de me recruter en alternance en tant que Chargé de projet Ressources Humaines, en préparation du déploiement du logiciel de gestion des temps "Octime" début 2022, mais aussi dans la perspective de réaliser les tâches de RH comme la gestion de la paie, des contrats, ainsi que le recrutement, lorsque cela s'avère nécessaire pour permettre aux salariés des autres domaines de se concentrer sur leurs compétences de métier. En particulier, deux comptables ont été nommés en charge de la préparation de la paie des salariés et des usagers respectivement.

Ma mission consistait dans un premier temps, en l'identification, dans le processus de demande et de pose de congés, de ce qui était un facteur d'erreurs afin d'implémenter une solution corrective immédiate visant à les réduire. Puis, il s'agissait de revenir sur chaque salarié et usager afin de s'assurer que ses soldes de congés présents dans le logiciel de paie correspondaient bien à la réalité, c'est-à-dire aux demandes qu'il avait faites via bon papier et qui avaient été acceptées, et qu'on ne lui avait pas retiré ou ajouté de jours de congés par erreur. Cette régularisation devait assurer que la configuration du logiciel de gestion des temps se fasse sur une base saine qui avait été certifiée.

Le déploiement de ce logiciel ayant finalement été repoussé plusieurs fois à la suite de tests infructueux sur d'autres établissements, jusqu'à finalement être vraisemblablement mis en suspens indéfiniment en juin 2022, il est devenu nécessaire de réaliser un plan d'action de moyen à long terme qui harmoniserait le processus sur l'ensemble des sites de l'établissement, dans l'optique de respecter un objectif SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalisable, Temporel) qui est de maintenir le taux d'anomalies constatées à moins de 5% à l'horizon mai 2023.

Nous avons entrepris la réalisation de ce plan d'action en prenant en compte les retours opérationnels des individus concernés par le changement, en les consultant par mail sur la nécessité perçue du changement, ainsi que la forme qu'il devrait prendre selon eux. Si la majorité d'entre eux était d'accord pour dire que le changement était nécessaire, ils étaient pour autant relativement sceptiques, voire opposés, aux différentes propositions qui ont été formulées. Un certain nombre de modifications unilatérales de la direction sont par ailleurs intervenues à divers moments de la mise en place de ce changement, parfois en réaction à certaines résistances, ce qui a pu créer une certaine forme de confusion.

Nous avons par ailleurs commencé, avec l'assistance du comptable en charge des tâches de RH pour les salariés, la réalisation d'un prototype de demande dématérialisée d'absence qui serait automatisée, et dont l'implémentation est à l'étude par la direction de l'établissement. Malgré le fait que les demandes d'absences par bons papiers aient été identifiés comme une source d'erreur récurrente - y compris par les salariés eux-mêmes - certains ont fait part de leur volonté de ne pas les voir disparaître, et ce alors même qu'il est extrêmement rare de constater que la gestion des temps ne soit pas dématérialisée dans la quasi-totalité des organisations de taille similaire.

En parallèle, sous l'impulsion de l'Etat et dans une optique de rattrapage du retard numérique dans les établissements et services médico-sociaux, il a été décidé de commencer le déploiement du logiciel de dossier usager informatisé (DUI) "Ogirys" courant 2022 - 2023 au sein de l'établissement. Ce logiciel est amené à modifier en profondeur les pratiques professionnelles de la quasi-totalité des membres de l'organisation, car il va progressivement remplacer un grand nombre de documents et de fichiers, centralisant la totalité des informations et documents relatifs aux travailleurs en situation de handicap accueillis au sein de l'établissement. C'est un changement de grande ampleur pour lequel nous avons constaté, au cours de réunion d'information ou d'échanges informels, qu'il générerait déjà beaucoup de questionnements chez certains salariés.

Si l'on retrouve souvent le chiffre de 70% concernant l'échec des initiatives de changement, ce chiffre ne semble avoir aucune base empirique connue (Hughes, 2011). Cependant cela traduit un sentiment récurrent des organisations et des managers qui conduisent le changement, c'est-à-dire que ce dernier est voué à l'échec une grande partie du temps, en

particulier en l'absence de mesures adaptées. C'est le cas au sein de l'organisation ou l'implémentation de projets est généralement assez longue et coûteuse, ce qui cause parfois un abandon de tout ou partie du projet.

## **Partie 1 : Revue de littérature et méthodologie**

### **A) Changement organisationnel**

Le changement, au sens général, est souvent défini dans la littérature scientifique comme un passage d'un état à un autre, qui a un caractère observable et durable.

Dans le cas du changement organisationnel, on retiendra la définition de Collerette, Delisle & Perron (1997) : "toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système", dont Lewin (1997) identifiait 5 grands facteurs dans les organisations : les nouvelles idées, l'insatisfaction, l'évolution de la législation, la compétition et les nouvelles technologies. Plusieurs de ces facteurs peuvent influencer sur une même initiative, avec des degrés divers.

Il existe deux grands types de changements organisationnels mise en évidence par la littérature (Nadler & Tushman, 1989) : les changements évolutifs, qui cherchent à améliorer des petits aspects du cadre de travail existant sans le remettre en question, et que certains auteurs appellent également changement "de premier ordre", alors que les changements stratégiques ou "de second ordre" sont des changements radicaux qui modifient l'essence du cadre de travail de l'organisation. Cependant les changements sont rarement purement évolutifs ou radicaux, car ils se situent plutôt sur un axe entre ces deux extrêmes (Pardo Del Val & Martinez Fuentes, 2003).

Le changement est un enjeu crucial pour les organisations car il est nécessaire pour s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel elles évoluent (Laena & Barry, 2000) et / ou pour améliorer leurs performances (Boeker, 1997). Pour bien l'analyser, il faut considérer le changement comme la somme d'un contexte (pourquoi ?), d'un contenu (quoi ?), et d'un processus (comment ?), qu'il faut analyser indépendamment même s'ils sont interdépendants (Pettigrew, 1987).

Selon Kotter (1995), l'implémentation réussie d'un changement organisationnel se traduit par un avantage compétitif, bien que nous considérerons aussi qu'elle peut se traduire par la disparition d'un désavantage compétitif.

### **B) Résistance au changement**

La résistance au changement peut être envisagée comme la "capacité des individus à entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise" (Soparnot, 2013). C'est un

phénomène qui peut retarder, ralentir le changement, faire obstruction à sa mise en place ou encore en augmenter les coûts (Ansoff, 1990).

La littérature met en avant le fait que cette résistance est le principal responsable de l'échec de la mise en œuvre de tentatives de changement dans les organisations (Pardo Del Val & Martinez Fuentes, 2003).

Initialement, Coch et French (1948) avaient été les premiers à mettre en évidence ce phénomène en démontrant que le transfert de salarié sur d'autres postes générait des rendements inférieurs que pour les nouveaux entrants sur le même poste, ce qui laissait à penser qu'il s'agissait d'un phénomène motivationnel. A l'instar d'autres travaux plus récents, ils démontraient déjà que l'implication du salarié dans le processus de changement, au moyen d'une simple information ou consultation, influait positivement sur le niveau de rendement, et ce peu importe le niveau de compétence initial d'un individu donné.

Au cours du processus de changement, la résistance peut être provoquée par une multitude de facteurs, soit dans son stade de conception, soit dans sa mise en place.

De nombreux auteurs ont tenté d'établir une typologie exhaustive de la résistance au changement depuis l'apparition de cette notion dans la littérature scientifique. Soparnot (2013) utilise les travaux existants pour établir 6 types de résistance au changement dans les organisations (Annexe 3) : l'anxiété ou résistance psychologique, car par nature le changement remet en question les repères qui offrent une stabilité psychologique aux membres de l'organisation, la relation à l'entreprise ou résistance identitaire, car le changement peut remettre en question la nature de la relation entre l'organisation et l'individu et donc la manière dont l'individu construit son identité, les jeux de pouvoir ou résistance politique lorsque l'individu a l'impression que le changement influe sur sa liberté et ses sources de pouvoir, l'influence de groupe ou résistance collective, au travers de groupes comme les syndicats dont les intérêts s'opposent au projet de changement, la culture d'entreprise ou résistance culturelle car le changement peut véhiculer des valeurs en conflit avec celles de l'organisation, ainsi que les connaissances et compétences des individus ou résistance cognitive, lorsque le changement nécessite de nouvelles compétences ou un apprentissage pour les individus.

Il se sert également de la littérature pour identifier 5 types de stratégies du changement utilisées par les organisations (Annexe 4). Selon cet auteur, les différentes stratégies peuvent

avoir un effet positif ou négatif sur l'apparition des types de résistance citées ci-dessus (Annexe 6).

Pour autant, la résistance des membres de l'organisation au changement de cette dernière n'est pas, en soit, un phénomène néfaste. Il peut être le signal qu'un changement voulu par la direction n'est en fait pas souhaitable pour l'organisation (Ford J., Ford L. & D'Amelio, 2008). En ce sens, la résistance au changement est à appréhender comme une source d'information pour les managers et la direction.

### C) Hypothèses

**H1 : La stratégie de changement hiérarchique utilisée par l'organisation exacerbe certaines sources de résistance au changement.**

Nous avons constaté que l'organisation utilisait principalement la stratégie dite "hiérarchique" pour mettre en œuvre les changements nécessaires à son développement. Si la nécessité du projet peut être connue via les données opérationnelles remontées à la direction, c'est cette dernière, organisée en comité de direction qui regroupe les cadres dirigeants, qui décide des modalités d'organisation et de planification du changement. Certains services ou ateliers semblent cependant disposer d'une plus grande marge de manœuvre, à l'instar du service MPSE qui s'organise autour de groupes de travaux pour conduire le changement sur ses problématiques propres.

Le changement est donc fondamentalement abordé sous l'aspect d'une suite d'actions à mettre en œuvre, déléguées à des personnes qui semblent être le plus à même de les réaliser.

Les autres membres de l'organisation ne sont pas consultés officiellement, même s'ils ont l'occasion, lors de réunions d'information ponctuelles ou de moments d'échanges informels, d'émettre des réserves ou des inquiétudes qui peuvent être prises en compte mais qui sans être préalablement intégrées au processus de prise de décision. Il n'y a par ailleurs aucun mécanisme incitatif prévu dans les initiatives de changement, qui sont envisagées comme des impératifs découlant de la subordination des membres à la hiérarchie de l'organisation.

Cette stratégie permet normalement de limiter le risque de résistance cognitive, en permettant notamment la planification d'actions de formations extensives, et le risque de résistance psychologique, si le projet de changement fait l'objet d'une information suffisante qui réduira le stress des membres.

En revanche, pour ce qui est des autres sources de résistance (voir Annexe 3), on peut supposer qu'elles sont positivement impactées par ce style de gestion du changement peu participatif.

**H2 : Le caractère associatif de l'organisation est lui-même un facteur amplifiant les résistances au changement de ses membres.**

Malgré la fascination de la littérature pour la culture organisationnelle, elle reste un concept parfois nébuleux, si bien qu'il est accepté qu'il en existe plusieurs définitions (Bellot, 2011). Cependant, celle qui est la plus communément retenue dans la majorité des travaux contemporains est celle de Schein (1987) qui avance qu'elle est « *un ensemble d'hypothèses de base inventées, découvertes ou développées par un groupe donné au fur et à mesure qu'il apprend à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a bien fonctionné et qui doit être considéré comme valide pour percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes* ». Pour les besoins de l'étude, nous simplifions cette définition dans le cadre de nos entretiens, choisissant de définir la culture d'entreprise comme « l'ensemble des normes et des valeurs, les manières de faire et de se comporter qui sont souhaitables selon les membres en tant que collectif ».

Comme rappelé plus haut, Soparnot (2009, 2013) identifie cette culture organisationnelle (ou "culture d'entreprise") comme une source de résistance au changement.

Nous avançons l'hypothèse que le caractère associatif de l'organisation et sa place particulière en tant que structure d'accueil de personnes vulnérables influe significativement sur sa culture, ce qui est à son tour en mesure d'amplifier significativement la résistance au changement des membres, en particulier lorsque ce changement est rendu nécessaire par les performances de l'organisation par exemple.

**H3 : Plus le changement est provoqué par des facteurs "externes", plus il est probable que les salariés y résistent en l'absence de mesures adéquates.**

Au sein de l'organisation étudiée, les facteurs de changement n'ont pas tous une influence équivalente. D'un statut associatif en tant qu'établissement de mise au travail, l'évolution de la législation relative aux ESAT impose des changements importants, ce qui est notamment illustré par l'exigence de numérisation des dossiers des usagers au sein de logiciels

agréés, problématique centrale de l'organisation au moment de cette rédaction. Avant même la réalisation d'entretiens, nous avons remarqué que la raison de la mise en place de ce logiciel était méconnue par certains des salariés étant pourtant amenés à être les vecteurs de la bonne mise en place de celui-ci, puisque c'est eux même qui devaient abonder les données des usagers, mais aussi l'utiliser au quotidien ensuite.

Or, dans la mesure où les salariés ne sont pas forcément au courant des impératifs légaux qui font évoluer leurs pratiques de travail par eux-mêmes, un accompagnement insuffisant, en particulier en termes d'information des salariés, ne leur permet pas de comprendre ce qui fait la nécessité du changement – le fameux contexte qui permet d'analyser le changement dans le triptyque contexte, contenu, processus mis en évidence par Soparnot (2013).

En l'occurrence, il est difficile de générer de la motivation pour les salariés, et dans cette situation et en l'absence de cette clé de compréhension, il semble vraisemblable que les membres fassent preuve d'une plus grande résistance face aux initiatives de changement.

#### **D) Méthodologie**

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons entrepris de réaliser des entretiens semi-directifs avec un ensemble de membres clés de l'organisation, représentant divers services. Nous avons également pris en considération la pyramide des âges de l'association selon le genre (Annexe 5), afin de garantir la représentativité de l'échantillon et donc la portée de nos conclusions.

Sur les 99 personnes présentes dans l'entreprise au moment de cette analyse, 44 étaient identifiées comme des femmes et 55 étaient identifiées comme des hommes. Nous les avons divisées en 10 tranches d'âge de 5 années chacune, de 18 ans à 67 ans. La tranche d'âge médiane pour chaque genre est celle de 38 ans à 42 ans. La moyenne d'âge est de 41 ans.

Pour ce faire, nous nous sommes aidés d'un guide d'entretien remplaçant le contexte et l'objet de cette étude, et qui a permis d'orienter les thèmes et les discussions sans toutefois être utilisé de manière stricte et systématique. Chaque thème abordé dans le cadre des hypothèses énoncées était d'abord introduit au travers d'une question non directive large, puis des questions concernant des sous thèmes ont été posées aux individus ne les ayant pas abordées spontanément. A plusieurs reprises, ce sont les réponses des personnes interviewées qui ont-elles-mêmes structuré l'entretien selon les points d'intérêts qui ont été soulevés dans les sous thèmes pertinents.

Afin de garantir la sincérité des réponses, nous avons garanti aux candidats l'anonymité des entretiens ; pour cette raison, lorsque les questions amènent les salariés à faire la critique des méthodes en place au sein de l'organisation, il est possible que les réponses soient rapportées de manière anonymisée, voire, lorsque certains points spécifiques pourraient mener à son identification, modifiées afin d'être suffisamment générales. Pour autant, nous tenterons de faire des observations à portée large relatives aux différentes caractéristiques des salariés interviewés lorsque nous jugerons cela pertinent.

Enfin, nous avons utilisé Maxqda pour procéder à une analyse de données qualitative assistée par ordinateur lorsque cela semblait opportun.

## Partie 2 : Résultats, limites et discussion

### A) Résultats

De manière générale, les salariés reconnaissent que le changement au sein de l'organisation est bénéfique dans le cadre de leur pratique professionnelle. Ils utilisent un champ lexical positif, notamment quand le changement consiste en la mise en place d'un nouveau logiciel, à l'instar du logiciel de dossier usager numérique "Ogirys", qui est mentionné à de nombreuses reprises car il est amené à être utilisé quotidiennement par la grande majorité des salariés. Pour S, Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF) de 36 ans, cela "*aide à faciliter les choses*" alors que S, monitrice d'atelier de 56 ans, considère même qu'à chaque logiciel "*on arrive à quelque chose de plus complet et efficace*". M, comptable de 22 ans trouve que le changement en service comptabilité permet "*un gain de temps même si c'est compliqué à mettre en place au début*". Conformément à ce que nous avons pu constater avant même ces entretiens, les salariés ont tendance à reconnaître la nécessité du changement, ou du moins à apprécier les bénéfices que celui-ci apporte.

Pourtant, ils émettent des avis beaucoup plus nuancés sur la conduite du changement dans l'organisation, ce que nous allons étudier plus en détail au regard de nos hypothèses.

De manière générale, nous constatons une très grande hétérogénéité de la conduite du changement dans l'organisation. Un salarié commente même : "*On a l'impression que chaque atelier s'organise en autonomie*".

#### **H1 : La stratégie de changement hiérarchique utilisée par l'organisation exacerbe certaines sources de résistance au changement.**

La manière de conduire le changement varie donc significativement selon les services et la nature du changement. Pour ce qui est du changement collectif, S, 36 ans, et A, 59 ans, toutes les deux du service MPSE, décrivent par exemple la mise en place récente de groupes de travail au sein de leur service, sur le même modèle que ce qui est observé pour le service production. Selon A, ces groupes permettent "*une co-construction [...] de quelque chose de cohérent pour chacun sans perdre l'objectif général*", alors que pour S c'est une vraie "*réflexion commune du changement*". Leur existence permet de contenir la résistance collective, puisque les différents groupes de l'organisation sont capables de construire les modalités du changement ensemble,

d'autant que d'après A, 59 ans *“ce qui est intéressant c'est de donner sa confiance aux personnes de même statut pour représenter les siens [au sein des groupes de travail]”*. Cela semble donc générateur de sens “collectif”, génère un engagement important dans le sens du projet.

Les salariés du service production sont plus dubitatifs vis-à-vis de ces groupes de travail, qui leurs semblent moins systématiques pour certains, alors que d'autres salariés n'y sont pas forcément associés dans leur service, notamment administratif. Ils pensent notamment que les changements sont annoncés de manière abrupte, sans forcément que le contexte, les raisons, ne soient expliquées.

Dans le service administratif, un salarié déclare *“Il y a des questions qui restent sans réponses, on ne sait pas vraiment où on va”* et n'a pas l'impression d'être consulté en ce qui concerne les changements qui affectent ses missions.

Une majorité semble s'accorder sur le changement individuel, qui leur semble souvent “imposé”. C'est le cas notamment lorsque la direction décide d'une évolution des missions d'un salarié, ou encore de nouvelles façons de faire. Ici, une salariée du service MPSE partage le constat fait au sein du service production : *“On m'a imposé une façon de faire, qui est certainement meilleure, [...] mais parfois le changement est trop soudain on ne comprend pas pourquoi il y a du changement [...], il peut améliorer plein de choses mais si on n'explique pas les tenants et les aboutissants on peut être mal dans son poste. Il faut un minimum d'explications”*. Cela traduit déjà une résistance psychologique, car à défaut de communication et d'information suffisante, le changement est un facteur de stress pour les individus car il remet en question les repères du salarié.

C'est déjà un point intéressant car la stratégie hiérarchique est censée, lorsque bien utilisée, réduire ce facteur de risque, et il reste ici prévalent. Mais cela peut également potentiellement traduire une résistance politique, dans le sens que le changement, lorsqu'imposé de la sorte, est en mesure de remettre en cause la liberté, le pouvoir que le salarié estime avoir dans son travail. Or, durant tout l'entretien, cette salariée s'est pourtant montrée particulièrement ouverte aux initiatives de changement visant à améliorer le service et l'accompagnement qu'elle apporte aux personnes en situation de handicap.

Si les salariés reconnaissent que des actions de formation sont bien planifiées, tous ne s'accordent pas quant à savoir si elles sont suffisantes. S, responsable logistique, 36 ans, trouve que *“C'est bien abordé et suivi [...] car on a toujours une formation en interne au préalable”*.

Mais d'autres salariés font part de leur impression d'un manque d'accompagnement après ces formations, par exemple pour Ogirys : *“On a fait une après-midi à 12 par groupe et pas de mise en pratique aidée derrière. [...] Ça fait léger sachant que c'est quelque chose que l'on va pratiquer au quotidien !”*. Avis partagé par C, 48 ans : *“On a eu la formation alors que la base de données n'était pas réalisée, donc on doit apprendre la pratique au fur et à mesure vu que la formation était trop théorique”*. Si tous les salariés ne sont pas égaux devant les changements dans l'organisation, le fait que certains présentent une résistance cognitive est un indicateur potentiel de l'insuffisance des formations, en l'occurrence pour le déploiement de logiciels. Encore une fois, au sein de la typologie de Soparnot (2013), c'est l'un des facteurs que la stratégie hiérarchique est le plus à même de contenir, car il est alors très facile de décider unilatéralement d'actions de formations et de leur contenu.

Si on aurait pu, au vu des profils des répondants, émettre l'hypothèse que l'âge est un facteur de résistance au changement, cela n'a jamais été démontré empiriquement par la littérature. Au contraire, Kunze (2013) démontre une relation inverse entre âge et résistance au changement, sans toutefois pouvoir établir de causalité. Peut-être faut-il néanmoins nuancer en différenciant les différents types de changement étudiés, en particulier ceux relevant des nouvelles technologies – face auxquels les membres plus âgés de notre échantillon ont le plus de difficultés - et d'autres changements organisationnels plus traditionnels comme la modification des missions ou de la structure. Pour les premiers, nous constatons effectivement que les salariés les plus jeunes sont les plus à l'aise avec les outils introduits, et opposent le moins d'objection.

Dans un premier temps, on constate déjà que, au moins pour certains salariés, les prérequis indispensables à la réduction des facteurs de risques de résistance cognitive et psychologique - à savoir respectivement une formation adéquate et une information régulière et suffisante des membres – ne sont pas réunis. En tout état de cause, les avantages de la stratégie “hiérarchique” de conduite du changement s'en trouvent donc probablement réduits.

Au-delà de cette perception de manque d'information et de préparation au changement, les salariés expriment généralement une plus grande satisfaction par rapport aux initiatives de changement quand ils ont au moins l'impression que leur avis est intégré dans le processus de décision, ce qui confirme les résultats dans la littérature, à l'image de ce qu'avaient déjà mis en évidence Coch et French (1948) et qui semble avoir été confirmé par la littérature ultérieurement. C'est par exemple le cas des deux salariés ayant exprimé le plus de satisfaction, qui par leurs

rôles en tant que responsables d'activités sont plus à même d'exprimer leurs avis quand le projet de changement impacte leur travail.

Une salariée du service MPSE, qui a expérimenté les nouveaux groupes de travail mais vit aussi la conduite du changement hiérarchique, notamment dans la réalisation de ses tâches, déclare : *“Quand c'est négocié, c'est toujours plus facile à accepter, grâce à ce travail d'échange, la possibilité de donner son avis et d'œuvrer ensemble pour un compromis [...] mais on n'est pas toujours associés aux choix, on n'est pas partie prenante, donc on pourrait se dire à quoi ça sert”*. Il semble qu'il y ait un fort désir d'être consulté et impliqué, indifféremment du service ou du poste de l'individu.

En conclusion, si nous n'avons pas pu constater la présence de tous les types de résistance au changement évoqués dans le cadre de notre hypothèse, nos données indiquent :

- Une insuffisance de l'information et des lacunes en termes de formation qui se traduisent par la survenance de résistances psychologiques et cognitives.
- Que les initiatives de changement qui impliquent les salariés rencontrent moins de résistance et génèrent plus de satisfaction et d'engagement.

Notre hypothèse est donc vraisemblablement vérifiée au sein de l'organisation, même si les différents modes de conduite du changement en vigueur au sein de celle-ci apportent une nuance au caractère universel de nos conclusions.

## **H2 : Le caractère associatif de l'organisation est lui-même un facteur amplifiant les résistances au changement de ses membres.**

L'ensemble des entretiens fait ressortir l'idée que le caractère associatif influe fortement sur la culture d'entreprise de l'organisation. Nous leur avons demandé de définir les normes et valeurs de l'organisation, et avons utilisé les réponses pour réaliser un nuage de mots.



*Nuage de mots des réponses à la question “Comment définiriez-vous la culture d’entreprise au sein de l’organisation ?”*

On constate que le travail et l’accompagnement - les salariés utilisent également “prise en charge” même si ce terme n’est plus utilisé officiellement aujourd’hui - sont des valeurs qui reviennent systématiquement dans les entretiens. Autre point d’intérêt, c’est bien le terme association qui est le plus récurrent, y compris au sein des services production dont l’activité se rapproche de celle des entreprises à but lucratif. On peut supposer que ce fort marqueur associatif est entretenu par l’interdépendance des services, que S, moniteur de 36 ans, résume ainsi : *“Il y a beaucoup de corps de métiers totalement différents qui se rencontrent et sont liés quoi qu’il arrive : MPSE, commercial, production, logistique. On est obligés de travailler ensemble, de lier nos idées pour l’accompagnement des travailleurs et c’est très important”*.

A, psychologue de 59 ans partage ces éléments de la culture de l’organisation : *“L’idée c’est qu’il y ait une cohérence, une coordination [dans l’accompagnement de la personne accueillie]”*.

Les salariés du service administratif semblent moins marqués par les valeurs d’accompagnement, mais plus par des valeurs comme l’amélioration et la qualité. Bien qu’elles découlent indirectement de la volonté de l’association d’assurer la meilleure qualité dans l’accomplissement de sa mission sociale, elles semblent être devenues une fin en soi pour les salariés qui sont le moins en contact avec les travailleurs en situation de handicap. Cela est d’autant plus vraisemblable que nous sommes en mesure d’effectuer une comparaison pertinente

au sein même du service administratif, entre plusieurs salariés y appartenant. En l'espèce, M, comptable de 22 ans, est engagée bénévolement auprès de certains travailleurs en situation de handicap qui pratiquent le football adapté dans une association proche de l'organisation. Elle est également le point relais des travailleurs pour les questions concernant leur salaire et fiches de paie, et elle déclare *“Ici on partage le travail avec des personnes handicapées, mais c'est sûr que si tu fais que de la comptabilité tu peux avoir tendance à l'oublier”*. Chez ses collègues, comme C, assistante de direction de 50 ans c'est plutôt la *“rigueur”* et être *“précurseur, innovant dans la mise en place de logiciels ou d'idées”* qui leurs semblent rythmer leur activité professionnelle, particulièrement en raison de la présence d'une démarche qualité et d'un responsable qui en est en charge, même si elle mentionne quand même brièvement l'accompagnement plus loin dans sa réponse.

Au sein de l'organisation, il est possible qu'il soit plus pertinent de faire une analyse en présumant qu'il existe donc un ensemble de sous cultures qui partagent certains mêmes éléments, auquel les membres donnent des degrés d'importance différents selon le service auquel ils appartiennent. On en déduit que les conditions d'exercice du travail et l'organisation du service sont en mesure d'influencer les normes et valeurs des membres.

Les valeurs de partage et de collaboration entre les membres de l'organisation reviennent également à plusieurs moments dans les entretiens : A déclare par exemple que *“Ici c'est plus facile de travailler ensemble, contrairement à d'autres associations ou ce n'est pas évident de travailler avec les collègues. [...] Ici on peut échanger si on a des doutes, des incertitudes”*. Un autre salarié applique ce partage aux relations entre les établissements, mais il critique le manque de réciprocité de l'établissement étudié dans la mise en place d'innovations organisationnelles : *“On oublie souvent les valeurs de l'association, par exemple au niveau du partage entre les établissements [...] alors que les autres établissements sont là pour nous”*.

Enfin, certains salariés semblent apprécier la *“structure”* de l'organisation, c'est-à-dire *“des lignes directives bien définies, des choses bien établies”*, alors qu'ils constatent parfois que les associations similaires manquent de *“cadre”*, comme l'explique S, CESF de 36 ans.

Dans tous les cas, la totalité de l'échantillon reconnaît que ces valeurs de la culture d'entreprise sont plus fortes qu'ailleurs : *“On nous les répète sans cesse, et tout tourne autour de ça”* dit S, 56 ans. Même chose pour S, 36 ans, qui vient du secteur privé : *“ [Les valeurs] sont*

*plus importantes, pour avoir fait plusieurs corps de métiers, ici tu es au milieu des personnes en situation de handicap et tu sais pourquoi tu es là”.*

Nous semblons donc pouvoir démontrer que le caractère associatif influe particulièrement sur la culture organisationnelle et la pratique professionnelle des membres de l'organisation, même si ces effets ne sont pas uniformes au sein des services, en raison d'une prévalence différenciée.

Quelques salariés sont en mesure de mettre en exergue des situations où les initiatives de changement ont remis en question des éléments de cette culture d'entreprise. Notamment, au sein du service production, un salarié indique *“On nous impose des tâches pas adaptées à un public handicapé, [...] ce n'est pas du travail d'ESAT et le public n'est plus adapté aux productions”*. Ce salarié indique que cela s'est fait progressivement afin d'assurer la rentabilité des ateliers, au fur et à mesure que les productions “adaptées” demandant peu de qualification ont été délocalisées par les clients. Cela semble générer du stress et des conflits qui retardent les productions, produisant également des erreurs par la même occasion. Si cela n'a pas provoqué, *in fine*, d'échec dans la transformation des activités en question, on peut identifier ces émanations comme des formes de résistance au changement des salariés. Un autre salarié relate que l'évolution de ses tâches au cours des dernières années lui donne l'impression de s'éloigner des valeurs de l'association, notamment l'accompagnement : *“de plus en plus on est mangés par l'administratif, la traçabilité, le suivi, [...] j'aimerais me recentrer sur mon cœur de métier, l'accompagnement”*.

Dans ces deux cas, l'initiative de changement émane de la volonté de développer ou préserver la compétitivité des activités, ce qui, pour les deux salariés concernés, se fait au détriment de la culture de l'organisation, voir même au détriment de leur propre identité professionnelle, qui se construit autour de l'accompagnement dans le travail des personnes en situation de handicap avant tout.

Cette hypothèse semble donc être vérifiée par les données que nous avons pu recueillir, mais il est important d'apporter des nuances : comme nous l'avons noté, les normes et valeurs relatives à la qualité et à l'amélioration continue semblent au contraire être un tremplin pour les initiatives de changement. La majorité des salariés fait spontanément part de son ouverture à celles-ci, en particulier dans la mesure où elles permettent une amélioration dans

l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, ou dans une moindre mesure, dans les conditions de travail.

Nous avons pu démontrer que le caractère associatif est un marqueur fort de l'organisation, qui impacte la culture de celle-ci et donc les comportements et attentes de l'ensemble des membres reçus en entretien.

Ainsi, une telle reformulation paraît pertinente : “La culture organisationnelle est en soit un facteur en capacité d’agir positivement ou négativement sur la résistance des membres d’une organisation aux projets de changement de celle-ci”.

**H3 : Plus le changement est provoqué par des facteurs “externes”, plus il est probable que les salariés y résistent en l’absence de mesures adéquates.**

S, CESH de 36 ans, nous explique, en parlant du changement organisationnel, que *"finalement on n'a pas trop le choix car on rend des comptes à l'ARS"* (Agence régionale de santé). Les ESAT sont effectivement soumis à un plus grand nombre d'obligations légales en raison de leur caractère particulier d'établissements remplissant une mission d'intérêt public, celle d'accompagner les personnes en situation de handicap qu'elles accueillent, d'autant qu'elles sont financées pour partie par l'Etat.

Le siège social est contraint de mettre en place des procédures et logiciels, à l'image d'Ogirys dont nous avons déjà parlé plus haut. Pourtant, les salariés ne semblent pas toujours bien informés du fait qu'un changement – dont la mise en place d'Ogirys en l'occurrence – trouve sa source dans une évolution législative. Une salariée nous explique qu'elle *“pense qu'on a changé pour regrouper les logiciels existants et ce qui existe dans les dossiers TH”*, faisant plus de ce changement une évolution visant à améliorer l'efficacité de la structure, alors que ce n'est pas ce qui a été l'initiateur le projet du changement. Ce n'est pas la première fois, au cours de notre expérience au sein de la structure, que nous constatons que le contexte provoquant un changement n'était pas connu de certains salariés, ce qui est l'une des raisons qui nous ont poussé à émettre l'hypothèse H3 pour explorer cette situation.

De manière similaire à la conduite du changement hiérarchique, ce caractère d'obligation externe peut réduire la résistance des salariés. Le changement est perçu comme inévitable, et ce caractère obligatoire tend à diminuer l'opposition au projet de changement. Plusieurs salariés expliquent qu'ils *“exécutent”* le projet de changement car ils n'ont pas le choix, même s'ils ont

des réserves quant à l'application de celui-ci. Cela semble traduire le fait que le changement, quand il est provoqué par l'évolution de la législation, ait un plus faible potentiel de "stresseur", qui pourrait provoquer une résistance psychologique : les repères psychologiques des salariés seraient potentiellement moins remis en question lorsque le changement est légitimé par la puissance publique. D'autant plus que l'échec pur et simple n'est souvent pas une alternative en l'existence de sanctions, ce dont les salariés ont conscience même s'ils ne sont pas forcément eux-mêmes juridiquement responsables.

En tout état de cause, le fait que des salariés ne soient pas au courant du contexte de ce projet de changement ne permet pas de profiter pleinement de cet effet supposé. Au contraire, ces salariés semblent en proie au doute et à l'incertitude, conformément à ce que nous avons pu rapporter précédemment dans ce travail.

Quand le projet de changement est provoqué par un facteur externe, les salariés semblent être moins engagés dans la bonne réalisation de celui-ci, même s'ils ne font pas non plus preuve de résistance. Cela semble être dû au fait que les salariés n'ont pas la capacité de comprendre les raisons qui font de ce changement une nécessité : *"On a l'impression qu'à partir du moment où on maîtrise un dernier changement on passe à une nouvelle étape"* témoigne une salariée. Seuls quelques-uns d'entre eux, surtout au sein du service MPSE, semblent au courant des importantes transformations et modernisations qui impactent les ESAT ou les établissements médico-sociaux en général.

Au vu de nos données d'entretien, il reste toutefois difficile de faire une comparaison statistiquement significative entre les changements qui seraient plus "internes" et ceux qui seraient "externes", et donc de confirmer ou infirmer cette théorie avec certitude. Nous nous contentons de constater que cela peut être un facteur dans certaines conditions, étant plus en rapport avec la qualité de l'information vis-à-vis du contexte du changement.

## **B) Limites**

La collecte de données étant purement qualitative, nous nous devons de mettre en exergue certaines limites quant à cette étude. Dans un premier temps, bien que nous ayons tenté de garantir la représentativité de l'échantillon, la taille de celui-ci reste relativement limitée, même si in fine il représente environ 10% de la population. Il a d'ailleurs été impossible de recevoir en entretien des salariés intervenant en extérieur toute la journée, comme les moniteurs de l'atelier Espaces Verts, ces derniers ayant une charge de travail importante.

Cette méthode de collecte a pour désavantage de pouvoir favoriser l'apparition de certains biais cognitifs, méthodologiques, affectifs ou culturels. Afin d'en limiter l'influence, nous avons pris, vis-à-vis des biais qui semblaient le plus en mesure d'impacter cette étude, un ensemble de mesure dont notamment :

- L'étude de la population afin de construire un échantillon cohérent et représentatif, afin d'éviter les biais de sélection.
- Un questionnaire court, limitant le temps d'entretien ainsi que les questions trop ouvertes pour éviter la lassitude des personnes interviewées.
- Une prise en compte exhaustive des informations recueillies y compris lorsque celles-ci vont à l'encontre des hypothèses préalablement émises, afin d'éviter le biais de confirmation d'hypothèses.

Malgré ces précautions, il convient de relativiser la portée de nos résultats, qui bénéficieraient de pouvoir être confirmés ou infirmés par une étude quantitative.

## **C) Discussion et recommandations**

Au vu de nos résultats, nous sommes en mesure d'établir des recommandations générales afin d'améliorer le taux de succès des initiatives de changement et de faciliter leur mise en œuvre au sein de l'organisation étudiée. Celles-ci ne sont pas nécessairement des réponses directes à nos hypothèses, car elles sont le résultat d'une réflexion globale à partir de l'ensemble de nos données.

Etant donné la nature de recherche appliquée de cette étude, les recommandations sont tirées d'observations spécifiques à l'organisation, mais ont vocation à pouvoir être appliquées par les managers d'autres organisations rencontrant d'importantes résistances des salariés au cours

de la gestion du changement, au-delà même du secteur associatif dont fait partie notre organisation.

**R1 : Développer les actions de formation afin d'assurer un suivi temporel et d'information afin de garantir la compréhension des enjeux du changement**

Si la majorité des salariés est globalement satisfaite de la qualité et de l'étendue des formations prévues par la direction dans le cadre de changements organisationnels, certains déplorent d'être laissés à eux-mêmes une fois la formation initiale passée. Lorsque le projet de changement nécessite une formation, il paraît pertinent de nommer une personne ressource qui devra s'assurer que les membres de l'organisation ne rencontrent pas de difficulté, au travers d'une mise en pratique aidée du changement par exemple. C'est ce que nous avons réalisé dans le cadre de notre plan d'action concernant les congés, en formant une salariée à la pose de congés sur le logiciel de paie qui présente certaines complexités, et en l'assistant activement tout au long de sa période d'apprentissage. Elle est aujourd'hui tout à fait à l'aise et n'exprime aucune difficulté, et ses demandes d'assistance se sont d'ailleurs graduellement faites de plus en plus rares.

Cela permettra de limiter les risques de résistances cognitives, qui sont provoqués par le fait de devoir apprendre de nouvelles techniques et manières de faire, et qui sont particulièrement présents lorsque les actions de formation censées y remédier sont insuffisantes.

En l'occurrence, nous conseillons que pour les changements évolutifs, une personne ressource qui sera désignée responsable de la formation, consulte les salariés formés de manière régulière et en décroissant dans le temps, en rappelant sa disponibilité pour répondre à toute interrogation. Cette personne devra si nécessaire se déplacer pour apporter des compléments de formation sur le lieu de travail du salarié, et ce afin de limiter le déplacement des salariés entre les sites qui pourraient créer un sentiment de lassitude vis-à-vis du projet de changement.

En parallèle, les actions visant à informer les salariés sur les projets de changement sont insuffisantes au sein de l'organisation. Il convient de reprendre le triptyque contexte, c'est-à-dire pourquoi l'on change, d'un contenu, c'est-à-dire ce que l'on change, et d'un processus, c'est-à-dire comment l'on change, mis en évidence par Soparnot (2009). Si cela n'est pas la seule façon d'informer correctement sur le projet de changement, ces trois points nous semblent constituer un bon cadre pour donner toutes les clés de compréhension aux salariés et éviter la

survenue de résistances psychologiques, identitaires, collectives ou culturelles qui ne seraient le fruit que de l'incertitude ou d'une interprétation biaisée des motivations du changement ou du changement en lui-même. Pour générer une adhésion et un réel engagement dans le processus, il est nécessaire que l'ensemble des salariés partagent une vision commune du changement, de ce qui fait sa nécessité, et de l'intérêt qu'à l'organisation à le mettre en place.

### **R2 : Adapter les modes de conduite du changement en vigueur au sein de l'organisation aux résistances spécifiques visibles**

Chaque changement a la capacité d'accroître les risques de certains types de résistance plus que d'autres.

La simple consultation des membres de l'organisation change significativement la manière dont les salariés perçoivent le changement. Ceux qui ont l'impression que leur avis est consulté ou pris en compte sont beaucoup plus satisfaits par la gestion du changement de manière générale, et ce, même s'ils n'ont aucun pouvoir décisionnel. Au contraire, les salariés qui ont l'impression qu'on leur impose le changement sont souvent frustrés et risquent d'en vouloir l'échec, alors même qu'ils n'y sont pas hostiles *per se*.

Par ailleurs, l'organisation de groupes de travail en quasi-autonomie au sein du pôle MPSE semble être une réussite, les projets de changement y étant abordés rencontrant une forte adhésion depuis leur mise en place. Les membres interviewés y participant sont en effet satisfaits de pouvoir donner leur avis, mais surtout d'être les acteurs de la construction du changement. Nous proposons d'étendre les consultations à la quasi-totalité des projets de changement, qu'ils soient individuels ou collectifs, car le caractère facultatif des avis ainsi récoltés en fait un outil managérial peu contraignant permettant d'identifier les résistances avant qu'elles provoquent des coûts pour l'organisation. En effet, les moyens humains et techniques mis en œuvre dans la réalisation des projets ne sont pas négligeables, et leur ralentissement voire leur échec sont coûteux pour les organisations.

Au-delà, il nous semble également bénéfique d'étendre les groupes de travail aux autres services, administratif notamment, lorsque la nature du changement le permet.

En un certain sens, cela se rapproche de la méthode de développement organisationnel, ou "DO", développée par Douglas McGregor et Richard Beckard sur la base des travaux de Kurt Lewin, qui est l'inventeur des grands principes du DO. C'est une approche qui place les

membres de l'organisation au centre du processus de changement, et qui est encore l'un des courants dominants dans la littérature. Selon Cummings et Worley (2009), *“le développement organisationnel est un processus critique et scientifique qui aide les organisations à renforcer leur capacité de changement et à atteindre une plus grande efficacité en développant, améliorant et renforçant les stratégies, les structures et les processus.”*

Par nature, ce mode de fonctionnement accentue les conflits politiques entre les membres de l'organisation, qui défendent parfois leurs intérêts lors des sessions d'échange mises en place, mais il réduit toutefois les oppositions fortes au projet de changement en lui-même. Celui-ci peut prendre plus de temps, mais au vu des résultats actuels de l'organisation en termes de gestion du changement, les gains espérés sont en mesure de dépasser les coûts.

Dans ce sens, nous conseillons l'adoption - pour les projets de grande envergure – d'un modèle de changement similaire au modèle des 8 étapes du changement créé par Kotter (1996) dans son ouvrage *Leading Change*, que nous détaillons ci-dessous :



*Les 8 étapes du changement de Kotter, 2016, manager-go.com*

La première étape est de créer l'urgence, c'est-à-dire plus précisément un sentiment d'urgence vis-à-vis du besoin de changement au sein de l'organisation, que la plus grande part des membres doit considérer comme nécessaire, et être motivée à le mettre en œuvre.

Ensuite il convient de former une "coalition forte" pour conduire le changement, une équipe composée des parties prenantes qui auront la charge du projet et dont la légitimité ne peut être remise en doute, étant donné leur leadership et leur expertise technique. Cette coalition devra être transversale et inclure différents niveaux de salariés influents de l'organisation, ce qui tranche avec les prises de décisions de l'organisation actuellement, souvent faites en comité de direction.

Les deux étapes futures consistent à établir une vision de l'état futur ou désiré de l'organisation et à la communiquer aux membres. Cette vision doit comprendre la stratégie et les valeurs véhiculées par le changement, qui doivent être communiquées avec clarté et transparence par l'équipe responsable. Il est important que cette vision soit bien établie auparavant, car comme nous l'avons précédemment mentionné, les modifications unilatérales du projet de modernisation des congés ont véhiculé un sentiment d'incohérence, y compris au sein de l'équipe managériale en charge du projet.

Ensuite, il convient d'inciter à l'action c'est-à-dire à supprimer les barrières qui peuvent empêcher le changement. Ces barrières peuvent prendre des formes très variées, on considère que les différentes résistances au changement en font par exemple partie, et c'est l'étape primordiale pour éviter qu'elles causent l'échec du projet de changement. Pour les identifier, il est important de communiquer de manière honnête et ouverte avec les employés au travers de l'équipe responsable. Pour les supprimer, il faut notamment récompenser les salariés promulguant le changement efficacement, tout en donnant à tous les moyens de le faire au travers des actions de formations que nous recommandons en R1.

L'étape suivante est de diviser le projet de changement en plusieurs objectifs atteignables plus facilement, qu'il est possible de valider pour générer des victoires à court terme, qui motiveront les membres de l'organisation. Encore une fois, il est important de récompenser et remercier les personnes qui permettent l'atteinte de ces objectifs.

Il faut ensuite consolider les gains des succès pour conserver l'inertie du changement, en identifiant, après chacune des victoires, ce qui a fonctionné ou non, et ce qui peut être amélioré ou supprimé.

Enfin le changement doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation. En ce sens, il est utile de construire autour des valeurs correspondantes qui en font déjà partie, en l'occurrence l'amélioration et la qualité. On constate que l'organisation parvient déjà plutôt bien à réaliser cela.

L'adoption de ce modèle pour les changements radicaux, qui génèrent en général une résistance plus forte (Pardo Del Val & Martinez Fuentes, 2003), a l'avantage de créer un processus de changement relativement simple et concret, qui répond aux attentes que les salariés semblent avoir vis-à-vis de l'organisation, et qui est donc susceptible de générer une meilleure adhésion en réduisant les risques de résistance au changement. C'est en revanche un processus assez long, peu adapté aux projets de changement évolutifs, pour lesquels une simple politique de communication et d'information semble suffisante.

### **R3 : Mettre en place un système de récompense spécifique aux projets de changement**

La notion de récompense revient souvent dans les modèles de DO, alors qu'elle n'est que peu présente dans l'organisation, et presque jamais liée directement au projet de changement, mais plus à la perception des performances générales d'un salarié. Cette récompense, qui prend la forme d'une prime annuelle lorsque les résultats économiques de l'organisation le permettent, est par ailleurs fortement délayée par rapport aux performances en question puisqu'elle est attribuée en fin d'année, ce qui peut réduire l'efficacité de son effet incitatif, en empêchant le salarié de faire le lien entre une réussite ponctuelle sur un projet de réforme et la récompense en question.

En ce sens, nous recommandons la conception d'un nouveau système de récompense, afin de garantir la motivation extrinsèque des membres à voir le changement réussir. Il est en effet indispensable de lier le succès de l'organisation avec une forme de récompense pour les salariés et les équipes qui garantissent le succès de certains éléments du changement ou de celui-ci dans sa globalité.

Cependant, un système de récompense mal conçu peut encourager les efforts individuels au détriment de la réussite collective. Il convient donc de le penser de manière à intégrer les réussites collectives tout en récompensant les salariés personnellement responsables des succès atteignables que nous recommandons dans le cadre du modèle de Kotter ci-dessus.

Etant donné les moyens financiers limités des structures associatives dont fait partie notre organisation, il n'est pas nécessaire, contrairement à ce que l'on pourrait penser que ces récompenses constituent, qu'elles revêtissent un caractère exclusivement pécunier. Elles peuvent prendre la forme d'avantages en nature, voir même avoir un caractère non monétaire, comme de simples remerciements de la part de la direction, qui satisfont le besoin de reconnaissance du salarié, ou encore en donnant du temps de repos supplémentaire aux salariés les plus performants.

L'ensemble de ces recommandations forme un cadre de conduite du changement actionnable au sein de l'organisation, mais qui est en mesure de faire émerger de nouvelles difficultés, auxquelles il conviendra de rester vigilant.

### **Conclusion**

Après avoir constaté que de nombreux projets de changements étaient retardés ou abandonnés au sein de l'organisation, ce mémoire avait pour but de comprendre les causes de ce phénomène et de proposer des solutions pratiques pour diminuer les sources de résistance au changement organisationnels au sein des membres.

Après une étude de la littérature applicable, nous avons formulé trois grandes hypothèses de travail qui nous semblaient pertinentes vis-à-vis de notre problématique, que nous avons vérifiées au travers des données récoltées.

En l'occurrence, nous sommes en mesure d'avancer que la culture organisationnelle est en mesure d'influer sur la résistance au changement des membres de cette organisation. Il est souhaitable que les managers œuvrent à faire le lien entre les normes et valeurs de l'organisation et la vision du changement qu'ils véhiculent, tant cela semble être un puissant levier pour réduire la résistance des salariés, en particulier lorsque la culture d'entreprise revêt un caractère particulier comme dans le cas d'organisations associatives. Idéalement, il faut parvenir à inclure l'idée de changement et les différents projets au sein même de la culture de l'organisation, même si cela peut parfois présenter certaines difficultés.

Notre étude a mis en évidence l'importance de la bonne information, consultation voir – lorsqu'applicable - l'implication des membres de l'organisation vis-à-vis des projets de changements. L'absence d'un ou plusieurs de ces éléments engendre divers sentiments négatifs pour les salariés, qui sont susceptibles d'augmenter leur résistance au changement et donc les chances d'échec de celui-ci.

Les salariés de l'organisation étudiée éprouvent également parfois une insuffisance des formations prévues dans le cadre des projets de changement, et nous conseillons de renforcer l'accompagnement des managers.

Il semble qu'il soit pertinent pour les organisations de concevoir des systèmes de récompenses qui prennent en compte les performances des membres dans le cadre spécifique des projets de réforme. Ces récompenses doivent idéalement être collectives, afin d'éviter une compétition néfaste, mais inclure des éléments individuels afin de récompenser les membres dont la contribution aurait permis le succès sur un élément crucial du projet.

Nous recommandons ainsi à l'organisation de mettre en œuvre un réel processus de conduite du changement, sur la base d'un modèle de développement organisationnel qui serait similaire aux 8 étapes mises au point par Kotter (1995).

Dans un contexte où le changement est plus que jamais un enjeu vital pour les organisations, en particulier dans un milieu médico-social sujet de projets de modernisation importants, il est intéressant pour celles-ci de s'interroger sur l'impact positif ou négatif que leurs politiques de management peuvent avoir sur la bonne réalisation de ces projets.

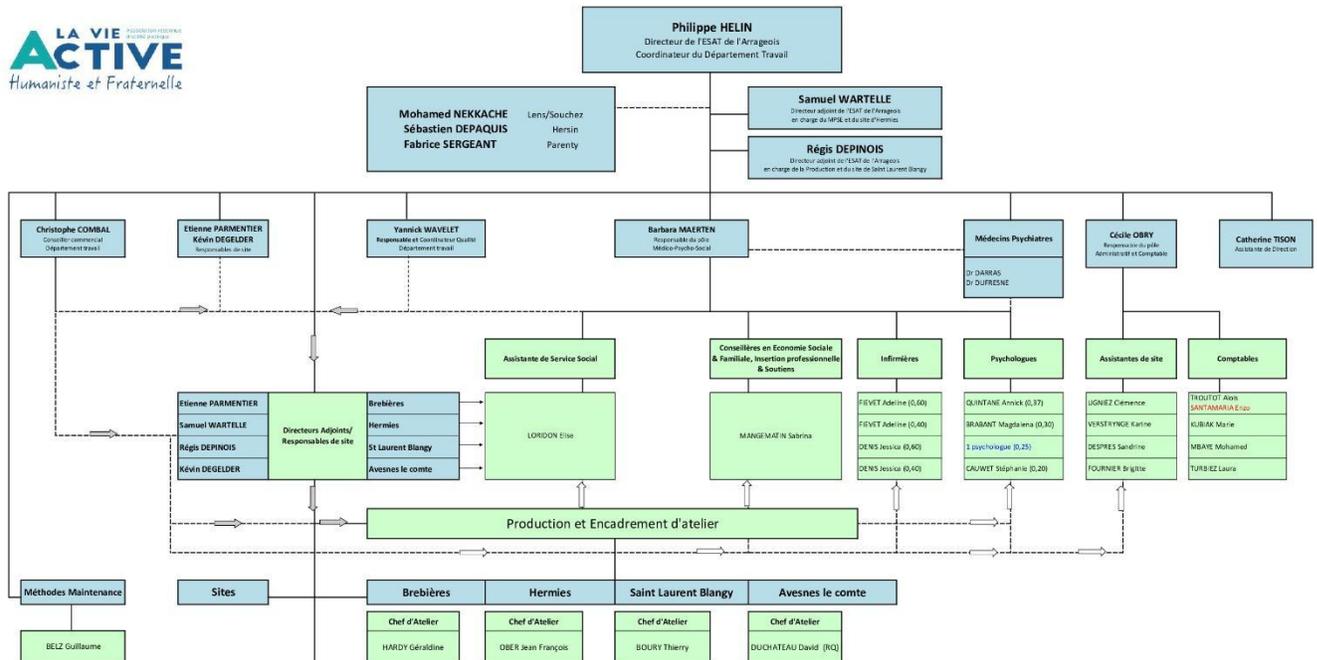
### Bibliographie

1. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. New York : Prentice Hall.
2. Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29–37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
3. Boeker, W. (1997). Strategic change : The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170. <https://doi.org/10.2307/257024>
4. Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
5. Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. PUQ.
6. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Mason, Ohio : Thomson/South-Western.
7. Ford, Jeffrey & Ford, Laurie & D'Amelio, Angelo. (2008). Resistance to Change : The Rest of the Story. *Academy of Management Review*. 33. 362-377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>.
8. Hughes, Mark. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail ? *Journal of Change Management*. 11. 451-464. 10.1080/14697017.2011.630506.
9. Kotter, J. P. (1995). Leading change. *harvard business review*, 2(1), 1-10.
10. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
11. Kunze, F., Boehm, S. and Bruch, H. (2013), "Age, resistance to change, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 741-760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
12. Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life [Editorial]. *The Academy of Management Review*, 25(4), 753–759. <https://doi.org/10.2307/259203>
13. Lakhdar, M. E., & Pesqueux, Y. (2016). De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *Management & Sciences Sociales*, 20(20), 98-106

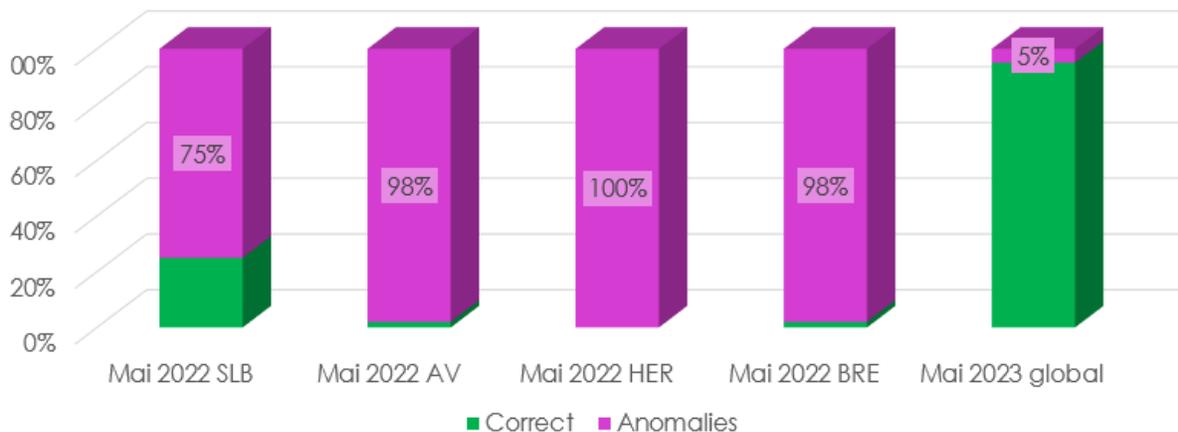
14. Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts and field theory in social science. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10269-000>
15. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.
16. Pardo del Val, M., Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change : a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2) :148-155.  
<https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
17. Pettigrew, A.M. (1987), CONTEXT AND ACTION IN THE TRANSFORMATION OF THE FIRM. *Journal of Management Studies*, 24 : 649-670.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
18. Schein, E. H. (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL : The Dorsey Press.
19. Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 28, 104-122.  
<https://doi.org/10.3917/mav.028.0104>
20. Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43.  
<https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'organisation, Octobre 2021. Les lignes pointillées représentent un lien fonctionnel, les lignes continues représentent un lien hiérarchique.



Annexe 2 : Taux d'anomalies constatées par l'auteur dans la régularisation des congés, par site de l'établissement. Objectif 2023 à droite.



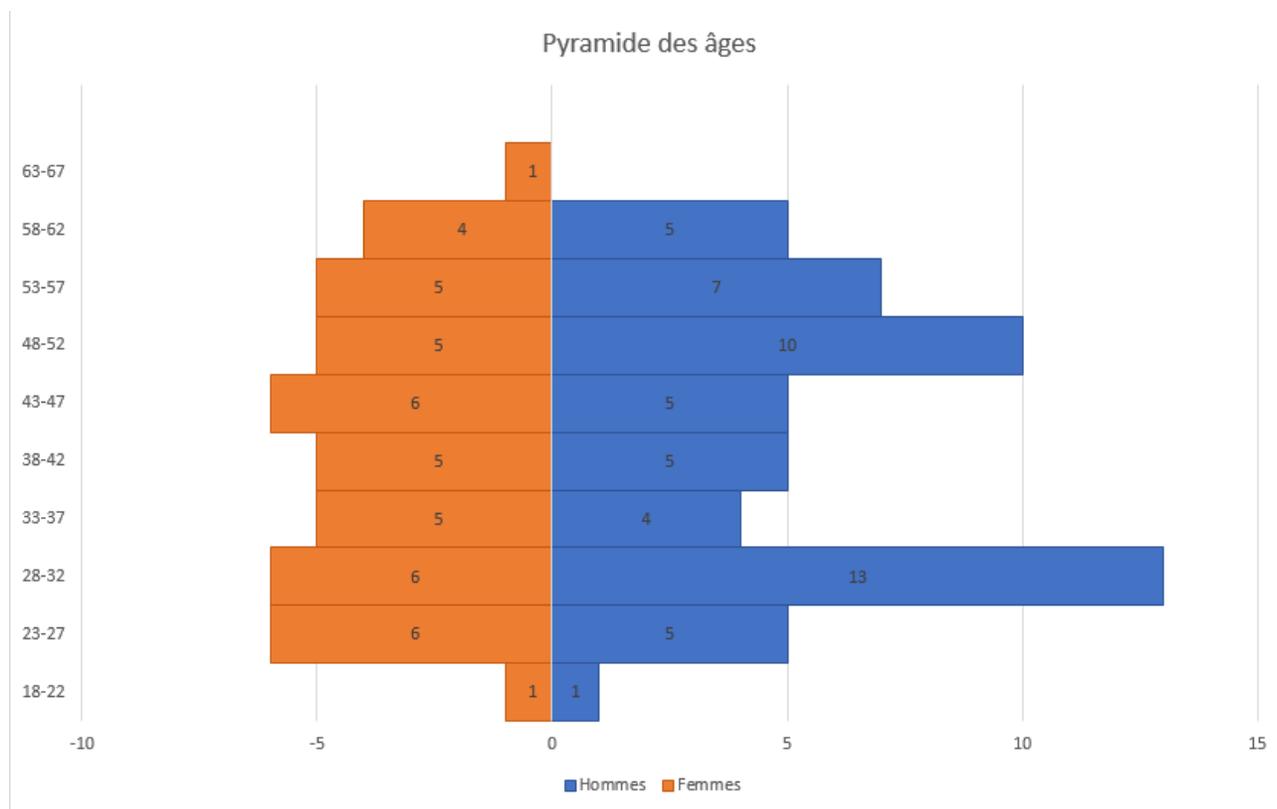
Annexe 3 : Facteurs de résistance au changement et ses caractéristiques, Soparnot (2013)

<b>Facteurs de résistance au changement</b>	<b>Caractéristiques</b>
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Annexe 4 : Stratégies du changement, Soparnot (2013)

<b>Stratégies de changement</b>	<b>Caractéristiques</b>
Stratégie hiérarchique	Démarche de changement imposé et planifié
Stratégie de développement organisationnel	Démarche centrée sur la perception du changement par les acteurs concernés
Stratégie politique	Démarche de changement négocié
Stratégie historique	Démarche de changement incrémentielle
Stratégie symbolique	Démarche centrée sur les représentations associées au changement

Annexe 5 : Pyramide des âges de l'organisation, âge en ordonnée et nombre de salariées en abscisse



Annexe 6 : Effets des stratégies de changement sur les facteurs de résistance, Soparnot (2013)

Stratégies de changement	Facteurs atténués	Facteurs amplifiés
Stratégie hiérarchique	Psychologique et cognitif	Identitaire, politique, culturel et collectif
Stratégie de D.O	Psychologique, identitaire et cognitif	Politique, collectif et culturel
Stratégie politique	Psychologique, identitaire et collectif	Politique, culturel et cognitif
Stratégie historique	Psychologique, identitaire, politique, collectif, culturel et cognitif	Aucun facteur
Stratégie symbolique	Psychologique, identitaire, collectif et culturel	Politique et cognitif