



**HAL**  
open science

# L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service

Fatima Ezzahra Zouhaoui

## ► To cite this version:

Fatima Ezzahra Zouhaoui. L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service. Gestion et management. Université de Toulon, 2018. Français. NNT : 2018TOUL2004 . tel-02187572

**HAL Id: tel-02187572**

**<https://theses.hal.science/tel-02187572>**

Submitted on 18 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE TOULON  
Ecole Doctorale ED 509  
*Civilisations et sociétés euro-méditerranéennes et comparées*  
*Institut d'Administration des Entreprises de Toulon*  
**CERGAM-TOULON**

# THÈSE

présentée par :

**Fatima Ezzahra Zouhaoui**

soutenue le : 17 Décembre 2018

Pour obtenir le grade de Docteur en Gestion

Spécialité : Ressources Humaines, Management

**L'accompagnement au changement technologique,  
le manager driver doué d'intelligence émotionnelle :**  
Cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion  
intégrée dans une entreprise internationale de service

THÈSE dirigée par :

**Mme Delphine Van Hoorebeke** Maître de conférences HDR - Université de Toulon

JURY :

**Mme Martine Brasseur**

**M. Zahir Yanat**

**M. Philippe Trouvé**

**Mme Véronique Bon**

**M. Marc Valax**

**M. Ganesian Vaidyanathan**

Professeure des universités, Université Paris Descartes

Professeur HDR, Kedge Business School Bordeaux

Professeur associé HDR ESC Clermont-Ferrand,  
directeur scientifique au CEREQ

Maître de conférences HDR, Université de Toulon

Professeur des universités, Université Lyon III

Professor of Information Systems, Associate Dean  
Roosevelt University, Chicago



## Résumé

Cette thèse a pour objectif de traiter la thématique de la gestion des émotions dans un contexte de changement technologique. Les organisations négligent encore cet aspect pourtant très important.

Notre problématique concerne plus précisément l'intelligence émotionnelle. De nombreux chercheurs mettent en avant les solutions apportées par l'intelligence émotionnelle dans la gestion « humaine » des ressources humaines. Cependant, cette dernière, apporte-t-elle un véritable atout pour les managers dans le cadre des projets de changements technologiques et organisationnels, responsables de l'intégration et l'acceptation de ces transformations par les employés ?

Cette thèse autorise de nombreux apports académiques et managériaux :

Une énumération des freins et surtout des leviers de la co-construction du changement, une modélisation de la courbe du changement assimilée à la courbe de deuil de Kübler-Ross (1969), une précision des aptitudes liées à l'aspect émotionnel des managers de premier rang pour mieux « driver » le changement technologique, à l'introduction de la notion du manager driver doué d'intelligence émotionnelle associant les aspects émotionnel et cognitif dans ses démarches de gestion des ressources humaines, en utilisant une méthodologie de recherche peu commune « l'ethnométhodologie ou l'observation participante clandestine » répandue en anthropologie et en sociologie. Cette méthode est très intéressante pour les sciences de gestion dans la mesure où elle présente une mine d'informations à essayer de comprendre et analyser. Elle permet, également, au chercheur de comprendre des mécanismes difficilement compréhensibles si l'on n'expérimente pas – au même titre que les sujets observés – les phénomènes étudiés

Nous avons mené une observation participante 'clandestine' longitudinale (3 ans et 6 mois) dans un cabinet d'avocats d'affaires d'envergure internationale. A travers cette méthodologie, nous comprenons que l'accompagnement associé à l'intelligence émotionnelle diminue la dissonance cognitive et émotionnelle et favorise les interactions qui s'avèrent déterminantes pour la maîtrise des projets de changements. Seulement une question s'impose : est-ce qu'un manager-driver doit avoir la capacité de s'adapter à toutes les personnalités et à tous les contextes ? Si c'est ce que

présuppose l'intelligence émotionnelle, sa mise en pratique peut sembler relever d'un talent particulier indéniable

**Mots clés :** changement, résistance, cognition, accompagnement, intelligence émotionnelle

## **Abstract**

The main objective of this thesis is to address emotions management in the implementation of a new integrated management software package. The joint aspects cognition-emotion in the human resources management allows to channel emotions and negative causes of resistance. We lead a longitudinal study (3 years and 6 months) in a law firm of international affairs. At the end of this study, we find that the support associated with emotional intelligence decreases cognitive and emotional dissonance, promotes the co-construction of change, and participates in the acceptance and appropriation of change.

**Key words :** change, resistance, cognition, accompaniment, emotional intelligence



## Remerciements

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans la contribution et le soutien de plusieurs personnes. Bien que ces quelques lignes ne me suffisent pas pour exprimer ma gratitude envers-vous, je fais tenir en une page (ou presque) des remerciements appuyés qui affirment l'effort collectif entrepris pour l'aboutissement de ce travail de recherche.

Mon immense gratitude s'adresse en premier lieu ma directrice de thèse, Delphine Van Hoorebeke pour l'orientation efficace de mes réflexions, ses conseils avisés et son soutien infaillible malgré les contraintes liées à mon statut de salariée. Au-delà de son professionnalisme, sa rigueur et sa maîtrise, je lui serai toujours gré de m'avoir transmis sa passion pour la recherche et de m'avoir consacré beaucoup de son temps et énergie.

J'exprime également mes sincères remerciements à Véronique Bon et Philippe Trouvé qui m'ont fait l'honneur de faire partie du comité de suivi de thèse. Leur disponibilité ainsi que leurs conseils constructifs ont beaucoup apporté à ce travail. Je vous suis reconnaissante pour cet engagement.

Je remercie, aussi, grandement Martine Brasseur, Zahir Yanat, Marc Valax et Ganesian Vaidyanathan d'avoir, gracieusement, accepté de porter une appréciation sur ce travail et de participer au jury de la soutenance.

Je remercie chaleureusement Mme Stéphanie Moutou de son aide précieuse à plus d'une occasion dans les moments de doute.

Enfin, je n'aurai pu accomplir ce modeste travail sans ma famille ;

Je témoigne de la plus grande reconnaissance à mes parents Khadija et Mly Ahmed, je vous dois absolument tout et ne vous remercierai jamais assez pour votre amour généreux et inconditionnel. Je suis chanceuse de vous avoir dans ma vie.

Un grand merci également à mon petit frère Mohamed qui a consacré une bonne partie de ses vacances au scan de tous les documents dont j'ai besoin pour mon travail de recherche suite à mon déménagement. Mault fois encore, Merci pour ton aide !

Pour leur soutien indéfectible, tendresse et joie de vivre contagieuse, je remercie ma petite sœur Salma et mon grand frère Hicham.

Enfin, je remercie mon époux Saad pour ses encouragements et sa compréhension, tu as été une grande source d'inspiration et de motivation. Merci de m'avoir supporté pendant les moments malaisés.



## Table des Matières

|  |    |
|--|----|
| Résumé.....  | 2  |
| Remerciements .....  | 5  |
| Introduction Générale.....   | 16 |
| PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE, CONCEPTS, QUESTIONS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE ..... | 23 |
| CHAPITRE 1 LE CHANGEMENT.....  | 25 |
| Section 1. Revue de littérature sur le changement.....   | 25 |
| 1. Définition et typologie du changement (comment changer).....                                | 25 |
| 1.1. Définition et présentation rétrospective du changement en entreprise.....                 | 25 |
| 1.2. Typologie du changement.....  | 28 |
| 2. Les leviers du changement .....   | 29 |
| 2.1. La stratégie de changement .....  | 30 |
| 2.2. Les ressources .....  | 31 |
| 2.3. La culture .....  | 33 |
| 3. La conduite du changement.....  | 34 |
| 3.1. Le paradigme prescriptif de la conduite du changement .....                               | 36 |
| 3.2. Le paradigme contextuel de la conduite du changement.....                                 | 42 |
| 4. Perspectives théoriques autours de notions facilitant le changement.....                    | 44 |
| 4.1. La capacité dynamique de changement.....  | 44 |
| 4.2. La modélisation du processus de changement .....  | 45 |
| 4.3. L'apprentissage.....  | 46 |
| 4.4. Le changement agile.....  | 47 |
| 4.5. L'appropriation du changement.....  | 48 |
| 4.6. L'ancrage du changement .....   | 50 |
| 4.7. L'équilibre stabilité – changement.....   | 50 |
| SECTION 2 PERSPECTIVES THEORIQUES AUTOURS DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL ..... | 52 |
| 1. Le changement organisationnel.....  | 52 |
| 2. Le changement technologique .....   | 54 |
| CHAPITRE 2 L'INTELLIGENCE COGNITIVE ET EMOTIONNELLE ET LES PORTEURS DU CHANGEMENT.....         | 59 |
| Section 1. INTELLIGENCE COGNITIVE ET EMOTIONNELLE.....   | 59 |
| 1. Les sciences entre cognition et émotion.....  | 59 |
| 2. Les émotions au travail .....   | 61 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 2.1.  | Les conditions de travail .....   | 62  |
| 2.2.  | L'identité au travail.....  | 64  |
| 2.2.1.  | L'identité individuelle .....   | 64  |
| 2.2.2.  | L'identité collective .....   | 65  |
| 2.3.  | La collaboration .....  | 65  |
| 3.  | La régulation émotionnelle au travail .....   | 69  |
| 4.  | L'intelligence émotionnelle .....   | 70  |
| 5.  | La résistance .....   | 75  |
| 5.1.  | Les facteurs de résistance au changement et particulièrement dans l'implantation des NTIC ..... | 77  |
| 5.2.  | Equilibre cognition-émotion dans le cadre du changement .....                                   | 79  |
| Section 2 les porteurs du changement.....   |   | 81  |
| 1.  | Le manager de premier rang .....  | 81  |
| 2.  | Le rôle des managers de premier rang dans le changement .....                                   | 83  |
| 2.1.  | La notion de leader.....  | 85  |
| 2.2.  | La co-construction du changement par la collaboration .....                                     | 86  |
| 3.  | L'intelligence émotionnelle et le management.....   | 87  |
| 4.  | Les porteurs du changement.....   | 88  |
| DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE.....                            |   | 91  |
| CHAPITRE 3 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE ..... |   | 93  |
| Section 1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE .....       |   | 93  |
| 1.  | Positionnement épistémologique .....  | 93  |
| 2.  | Formalisation de la problématique de recherche.....   | 96  |
| 3.  | Objet et propositions de recherche .....  | 99  |
| Section 2. LE DESIGN METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....                                      |   | 105 |
| 1.  | Méthodologie de recherche .....   | 105 |
| 2.  | Les démarches et outils de collecte des données.....  | 108 |
| 2.1.  | L'observation .....   | 108 |
| 2.2.  | Entretien informels.....  | 110 |
| 2.2.1.  | Le guide d'entretien .....  | 111 |
| 2.3.  | Les documents internes .....  | 111 |
| 3.  | Les démarches et outils d'analyse des données .....   | 114 |
| 3.1.  | Les grilles d'observation et d'analyse des expressions verbales et faciales .....               | 114 |
| 3.1.1.  | La grille d'observation des expressions verbales .....  | 114 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.2. Les grilles d'observation des expressions faciales ou l'éthnogramme.....   | 115 |
| 3.2. La taxonomie et l'interprétation des données collectées.....   | 117 |
| 3.3. L'échelle de mesure des émotions.....  | 118 |
| 4. Présentation du terrain.....   | 121 |
| 5. L'échantillon de recherche.....  | 122 |
| CHAPITRE 4 Présentation des résultats de recherche.....   | 127 |
| Section 1. HEPTA, DESCRIPTION DES SEPT GRANDES PHASES DE L'IMPLEMENTATION DU PROJET DE CHANGEMENT DU CAS DE L'ETUDE EMPIRIQUE.....                | 127 |
| 1. Annonce du projet et expressions préliminaires des besoins.....  | 127 |
| 2. Déroulement de la phase formation-test.....  | 134 |
| 3. Prise de conscience et annulation du passage au nouveau progiciel.....   | 139 |
| 4. Nouveau départ ; nouvelle stratégie de mise en place du nouveau progiciel.....   | 141 |
| 5. Déroulement de la deuxième phase formation-test.....   | 143 |
| .....   | 146 |
| 6. Phase du Cut-over.....   | 147 |
| 7. Phase de migration des données dans le nouvel outil.....   | 148 |
| 8. La post-implémentation du nouveau progiciel.....   | 150 |
| Section 2. PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....  | 152 |
| 1. Phase préparatoire de l'étude qualitative : repérage, comptabilisation et catégorisation des émotions exprimées avec nombre d'occurrences..... | 152 |
| 2. Première tentative – avortée - de mise en place du projet de changement technologique  | 152 |
| 3. Deuxième tentative –aboutie - de mise en place du projet de changement technologique   | 160 |
| 4. Données concernant les managers de premier rang.....   | 166 |
| TROISIEME PARTIE : ANALYSE, DISCUSSION ET CONCLUSION.....   | 170 |
| CHAPITRE 5 LE MANAGER DRIVER DOUE D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE.....  | 172 |
| Section 1. DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CO-CONSTRUCTION DU CHANGEMENT PAR L'EQUILIBRE COGNITION EMOTION.....  | 172 |
| 1. Analyse des résultats et modélisation.....   | 172 |
| 2. Réflexion identitaire.....   | 175 |
| 3. La co-construction du changement.....  | 179 |
| 4. L'équilibre émotion/ cognition.....  | 181 |
| Section 2. LE MANAGER DRIVER DOUE D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE.....  | 185 |
| 1. Le manager driver doué d'intelligence émotionnelle.....  | 185 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Conclusion générale ..... | 188 |
| Bibliographie .....       | 192 |
| Les annexes .....         | 227 |

## Liste des Tableaux

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1. Présentation d'un échantillon des démarches prescriptives de la conduite du changement proposées par certains chercheurs .....                                | 42  |
| Tableau 2. les paradigmes épistémologiques contemporains présentés par Gavard-Perret et al (2012, p.25) .....  | 94  |
| Tableau 3. Tableau récapitulatif du travail de repérage, calcul et catégorisation des émotions exprimées et observées lors du projet de changement.....                  | 130 |
| Tableau 4. Canevas vierge reprenant les critères de l'intelligence émotionnelle des individus permettant d'évaluer l'aspect émotionnel des managers de premier rang..... | 173 |
| Tableau 5. Tableau récapitulatif des apports managériaux et académiques de la thèse.....   | 191 |

## Liste des Figures

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1. Données systémiques et déroulement du changement .....  | 34  |
| Figure 2. Les composantes des émotions et les fonctions associées (Scherer, 1984) .....   | 60  |
| Figure 3. Modèle conceptuel de la dynamique de la confiance interpersonnelle (Karsenty, 2011) ....  | 67  |
| Figure 4. Modèle reprenant la théorie de l'intelligence multiple de Gardner (1993) .....  | 71  |
| Figure 5. Le modèle de l'intelligence émotionnelle développé par Salovey et Mayer (1990).....   | 73  |
| Figure 6. Le modèle de l'intelligence émotionnelle présenté par Goleman (1995).....   | 74  |
| Figure 7. Modèle reprenant les différentes ambiguïtés des demandes adressées aux managers de<br>premier rang(Bellini et Labit, 2005) .....  | 83  |
| Figure 8. Les deux réactions possibles à la dissonance émotionnelle selon Middleton(1989).....  | 97  |
| Figure 9. Problématique de recherche.....   | 99  |
| Figure 10. Première proposition de recherche .....  | 100 |
| Figure 11. Deuxième proposition de recherche .....  | 101 |
| Figure 12. Troisième proposition de recherche .....   | 102 |
| Figure 13. Présentation simplifiée de l'objet de recherche et des axes de recherches à analyser ....  | 103 |
| Figure 14. Les démarches de collecte de données selon le principe de triangulation de Miles et<br>Huberman (2016) .....   | 108 |
| Figure 15. Formalisation du modèle de collecte et classification des données utilisé dans le cadre de<br>cette recherche .....  | 113 |
| Figure 16. La courbe du deuil adaptée de Kübler-Ross (1969) .....   | 115 |
| Figure 17. La grille d'expression faciale proposée par Ekman (2003, p. 240 - 255).....  | 116 |
| Figure 18. La dynamique de l'évaluation des menaces et des défis précédant les événements<br>stressants selon Skinner et Brewer (2002).....   | 118 |
| Figure 19. Echelle de réponse émotionnelle selon Lazarus (1991).....  | 120 |
| Figure 20. Formalisation du modèle de recherche et des démarches de traitement des données ...  | 121 |
| Figure 21. La diffusion de l'information primaire concernant le projet de changement.....   | 128 |
| Figure 22. La représentation générale des émotions exprimées par les utilisateurs participant au<br>projet pendant la première phase du changement .....                                    | 132 |
| Figure 23. L'ordre chronologique de la mise en place du projet de mise en place du nouveau progiciel<br>de gestion intégrée (document interne) .....  | 133 |
| Figure 24. Les raisons observées expliquant l'absence d'une forme d'organisation du projet de<br>changement.....  | 136 |
| Figure 25. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs<br>participants au projet pendant la deuxième phase du changement .....                      | 138 |
| Figure 26. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs<br>participants suite à l'annonce de l'arrêt du projet (3 <sup>ème</sup> phase) .....        | 140 |
| Figure 27. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs<br>participants lors de l'annonce de reprise du projet de changement.....                    | 143 |
| Figure 28. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs<br>participants pendant la 5 <sup>ème</sup> phase du projet.....                             | 144 |
| Figure 29. Le déroulement du nouveau processus de changement technologique .....  | 146 |
| Figure 30. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs<br>participants pendant la phase pré-implémentation (6 <sup>ème</sup> phase du projet) ..... | 148 |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 31. La représentation des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants suite à la mise en place du nouveau progiciel.....       | 149 |
| Figure 32. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la première phase du changement .....  | 153 |
| Figure 33. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la deuxième phase du changement .....  | 155 |
| Figure 34. La représentation des émotionset attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la quatrième phase du changement .....  | 160 |
| Figure 35. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la cinquième phase du changement ..... | 161 |
| Figure 36. La représentation des émotionset attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la sixième phase du changement.....     | 163 |
| Figure 37. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la septième phase du changement .....  | 164 |
| Figure 38. Les choix de gestion des managers de premier rang suite à la mise en place du projet de changement.....  | 167 |
| Figure 39. La courbe du changement du cas empirique étudié incluant les réactions émotionnelles des individus.....  | 174 |
| Figure 40. La courbe du deuil adaptée de Kübler-Ross (1969) .....   | 182 |



## Introduction Générale

L'hypertrophie des innovations managériales, organisationnelles et technologiques suppose que la flexibilité et la créativité sont les gages de survie des organisations. La reconstitution des perspectives de l'entreprise découle d'un alignement nécessaire à un marché versatile ou d'une prise d'initiative la plaçant en position de précurseur et créateur de nouveaux outils et dispositifs.

A l'ère de l'internationalisation, la diffusion des valeurs et méthodes de fonctionnement des organisations (Valax, Puyo, et Rive, 2012) et la prolifération des produits/services, outils et pratiques innovants (Boyer et al, 1998), le changement n'est plus une option mais une nécessité (Malarewicz, 2012). L'entreprise est, alors, de plus en plus contrainte de composer avec le développement incessant du marché international et l'accroissement exponentiel des concurrents (Crozier, 1989).

Bien que la genèse de nouveaux modes de fonctionnement soit au cœur des préoccupations des chercheurs, le processus même du changement constitue un axe majeur – sinon le plus important - de la recherche en sciences humaines et sociales depuis de nombreuses années (Autissier, Vandangeon, et Vas, 2010). La multitude et complexité des paramètres à prendre en considération ainsi que l'absence d'une formule normative d'imbrication « réussie » de ces paramètres (Saint-Léger, 2004) expliquent l'engouement des chercheurs pour cette thématique imposée par un contexte économique toujours plus exigeant et « hyper-compétitif » (Pomonti et Roure, 2005).

Les démarches de conduite du changement proposées s'appuient sur des dispositifs plus ou moins variés et mobilisent des organes différents selon le contexte entraînant ainsi une déstructuration voire une modification des représentations (Walsham, 2001). Ce processus de destruction / reconstruction (Gray, Bougon, et Donnellon, 1985) est à la source de l'appréhension voire la résistance manifestée par les employés concernés par le projet de changement mais aussi – quelque fois - par les porteurs même du changement (Vas, 2005).

John Kotter, spécialiste du Changement à la Harvard Business school, affirme dans son article dès 1995, puis en 2015 « *Conduire le changement : pourquoi les efforts de*

*transformation échouent ? »*<sup>1</sup>, que 70 % des changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs. Ce constat est confirmé par l'étude du cabinet de conseil McKinsey & Company (Harvard Business Review, 2006)<sup>2</sup>. Ces deux références confirment que les raisons de l'échec d'un changement sont essentiellement liées aux facteurs humains. Nous parlons de « résistances au changement ».

Pour pallier à ce problème récurrent de résistance, qui constitue une part majeure d'aléas mettant, éventuellement, la mise en œuvre du projet en péril (Bareil et Savoie, 1999), les grands cabinets puisent dans les approches et théories développées par des chercheurs en sciences de gestion, sciences sociales et en psychologie pour proposer aux entreprises de nouvelles pratiques de conduite du changement (Kotter, 1996) et d'accompagnement des ressources humaines lors des processus de changement (Greenan, 1996).

Assimilé à des moments difficiles et complexes, le changement nécessite un travail d'encadrement et d'accompagnement des ressources humaines (Minvielle et Contandriopoulos, 2004). Dans ce sens, les approches développées par les chercheurs intègrent de plus en plus de pratiques centrées sur le besoin (1) des porteurs du changement pour les aider à structurer leurs démarches et actions (Kotter, 1996) (2) les employés concernés par le changement pour les aider à comprendre, accepter et s'approprier le changement (Hochschild, 1983).

De par la position qu'occupe l'Homme dans de tels projets, nous avons, naturellement, fait le choix de nous intéresser à la composante complexe qu'est l'être humain et à ses réactions tout au long du processus de changement ; en l'occurrence le changement technologique. L'intégration de nouvelles technologies pourrait, potentiellement, améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise constituant ainsi un avantage concurrentiel (Sabbaghi et Vaidyanathan, 2008). Les solutions informatiques type ERP (Entreprise Ressource Planning) sont, notamment, des innovations technologiques dont l'attractivité est imparable pour les grandes et moyennes entreprises en quête de rationalisation organisationnelle et managériale (Boulesnane et Bouzidi, 2009).

---

<sup>1</sup> 2015 Pearson France - Conduire le changement - John KOTTER

<sup>2</sup> Conduite du changement : halte au prêt-à-penser, « cultivons notre jardin », Le 30/10/2014 par Valérie Brunel, Hervé Le Guennec, Harvard Business Review

Les progiciels de gestion intégrée apportent également une solution en terme de standardisation des informations et procédés dans les différentes filiales de l'entreprise (De Rongé, 2000). L'intégration de ces outils technologiques simplifie, en théorie, la gestion et le contrôle de l'activité globale de l'entreprise d'une part (Chtioui, 2004) et permet, d'autre part, le renouvellement de sa stratégie d'organisation (Alsène, 1990). Toutefois, le choix d'outils en adéquation avec les besoins et aspirations des entreprises n'est pas chose aisée (Venteclef, 2014), aussi la complexité du déploiement de ces outils et la sous-estimation du temps nécessaire pour une transition saine et confortable génèrent, potentiellement, des risques considérables et des dysfonctionnements inopinés (Codaç, 2012).

De plus, L'intégration d'un progiciel de gestion intégrée implique, selon Cadix et Point (2002), non seulement le changement d'outils informatiques de gestion des informations mais aussi une refonte de l'organisation, du contenu de l'activité et la modification de la situation sociale des ressources humaines (Sainsaulieu et Segrestin, 1986). A l'inverse, Bernier, Bareil, et Rondeau (2002) expliquent que le changement organisationnel motive les entreprises - qui veulent substituer le mode de fonctionnement décentralisé par un modèle intégré – à envisager d'investir dans une solution ERP. Greenan (1996) et Rallet (1997) s'opposent aux deux approches déterministes et soutiennent que les changements technologique et organisationnel sont complémentaires et qu'il serait vain de chercher à démontrer un lien de causalité entre les deux.

A l'instar des auteurs sus cités, notre propos n'est pas de valider ou réfuter l'hypothèse controversée concernant la relation de causalité entre le changement technologique et le changement organisationnel bien que nous ayons observé ces deux types de changement sur le terrain. Nous nous appuyons, dans le cadre de ce travail, sur les recherches de Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) ; De Vaujany (2006) ; Carnall (1990) ; Del Val et Fuentes (2003) ; Piderit (2000) et Vas (2005) qui s'intéressent aux réactions et comportements des individus dans un contexte de changement technologique.

Notre travail de recherche s'attache à l'analyse de la réaction des porteurs du changement d'un côté (managers de premier rang) et des employés concernés par ce changement de l'autre. Nous entendons explorer leurs réactions cognitives et

émotionnelles depuis l'annonce du projet jusqu'à la phase post implémentation du progiciel de gestion intégrée. Ces deux aspects complémentaires (Ashforth et Humphrey, 1995) ne peuvent être dissociés dans les études impliquant des êtres humains (Van Hoorebeke, 2008). Cette approche est soutenue par de nombreux chercheurs - notamment ceux qui ont réalisé des travaux sur la diffusion des émotions au travail - Ils démontrent l'impact considérable que pourraient engendrer les émotions au travail sur la santé des individus (Grebot, 2008), leurs vies privées (Molinier et Flottes, 2012) et sur l'entreprise (Van Hoorebeke, 2003).

L'hypothèse tacite des émotions incontrôlables et non soumises à des règles sociales n'est plus d'actualité (Hochschild, 2003). Les recherches en sciences sociales et psychologiques affirment que les sentiments et émotions obéissent à des normes et conventions sociales et qu'il est possible de les réguler et gérer (Hochschild, 2003; Van Hoorebeke, 2008) notamment à travers de nouvelles pratiques comme le coaching (Brasseur, 2009).

Le management moderne mise sur la capacité des managers de premier rang pour la « réussite » de tous les projets impliquant les opérationnels comme les projets de changement (Autissier et Derumez, 2007). Seulement, dans la littérature, l'analyse de la capacité cognitive des managers à gérer les projets de changement (démarches de mise en place, procédé de suivi et contrôle...etc) prend le dessus sur l'aspect émotionnel.

L'intérêt fondamental de ce travail est d'explorer les aptitudes liées à l'aspect émotionnel –communément nommées intelligence émotionnelle- des managers de premier rang qui pourraient constituer de véritables atouts permettant de gérer les émotions des subalternes pendant toutes les phases du projet pour mieux les préparer à l'acceptation et l'appropriation des nouvelles représentations. En effet, malgré les moult recherches, ce sujet précis resté inexploré, alors que cet aspect émotionnel est issu du domaine de « l'organizational behavior » (ce domaine s'appuie sur la psychologie et la recherche en sciences de gestion et sciences sociales et vise la compréhension des processus du changement par les comportements pour aider les décideurs à les gérer en entreprise).

Concernant le cadre épistémologique et méthodologique, nous nous inscrivons dans une approche exploratoire constructiviste. Notre étude longitudinale (3 ans et six mois)

d'un changement par l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée dans une entreprise de service, d'envergure internationale a été menée selon les règles de l'ethnométhodologie.

Pour essayer d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous avons décomposé notre thèse en deux parties :

La première partie comporte la revue de littérature portant sur le changement et les émotions dans le cadre professionnel, deux concepts fondamentaux de ce travail de recherche.

Chapitre 1 se décline en deux sections. Dans la première nous essayons de définir le changement, ses typologies et leviers. Ensuite, nous nous intéressons aux approches de conduite du changement proposées par les chercheurs. Enfin, nous essayons de répertorier les apports académiques et managériaux qui présentent des réponses aux problématiques rencontrées lors des projets de changements. Dans la deuxième section, nous présentons de façon sommaire quelques travaux sur les changements organisationnel et technologique et présentons quelques travaux sur l'introduction ou le changement de nouvelles technologies en entreprise notamment les progiciels de gestion intégrée.

Chapitre 2 comporte également deux sections. La première définit les émotions dans le cadre du travail et identifie le lien entre l'aspect cognitif et émotionnel. Par la suite, nous présentons les travaux sur la régulation et la gestion des émotions en entreprise pour enchaîner sur la définition de l'intelligence émotionnelle et son intérêt dans la gestion des situations complexes et difficiles. Nous exposons ensuite les facteurs de résistance au projets de changement tel que présentés par chercheurs. Enfin, nous clôturons cette section avec l'intérêt de veiller sur l'équilibre émotion/cognition au travail, notamment durant les périodes de déstabilisation et de crise (vécues lors des projets de changement). Nous consacrons la deuxième section à la littérature concernant les porteurs du changement, plus précisément, au rôle des managers de premier rang dans l'acceptation du changement par l'ensemble des employés concernés.

Cette partie reprend les apports académiques des chercheurs qui ont focalisé leurs travaux sur les démarches de conduite du changement et étaye les raisons qui doivent,

selon les chercheurs, mener l'entreprise à s'intéresser aux émotions des employés et essayer de les gérer ou du moins les réguler.

La deuxième partie porte sur l'aspect pragmatique de la thèse, elle détermine ainsi la méthodologie de recherche suivie, présente le terrain et liste les résultats obtenus ainsi que leurs analyses.

Chapitre 3 indique le positionnement épistémologique, formule la problématique de recherche et présente l'objet et les propositions de recherche. Il définit également, dans la deuxième section, la méthodologie engagée pour effectuer l'étude qualitative exploratoire et révèle les démarches et outils utilisés. Enfin, il présente le terrain et la population observée et analysée.

Chapitre 4 décrit dans sa première section le déroulement du projet de changement en sept étapes. Un projet qui a nécessité deux tentatives de mise en place, la première échouée et la deuxième concrétisée par la migration des données de l'entreprise au nouveau progiciel de gestion de l'information. La présentation des résultats du projet se fait dans la deuxième section.

Enfin, chapitre 5, modélise les résultats et présente leur analyse pour conclure avec des réflexions et une discussion sur l'apport managérial de la thèse qui n'est autre que l'aisance des managers (de premier rang) émotionnellement intelligents comparés aux autres managers (qui ne jouissent pas de cette forme d'intelligence) dans la gestion des grands projets de changement impliquant la déstabilisation des employés générant des émotions négatives voire de la résistance.

La conclusion met en avant la nécessité de la gestion des émotions des employés dans les projets de changement par des managers à l'écoute, créateurs de sens, et favorisant un climat de coopération et de confiance. En somme, un manager driver doué d'intelligence émotionnelle.



**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE, CONCEPTS, QUESTIONS ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**



# CHAPITRE 1 LE CHANGEMENT

## Section 1. Revue de littérature sur le changement

### 1. Définition et typologie du changement (comment changer)

#### 1.1. Définition et présentation rétrospective du changement en entreprise

De nombreux chercheurs définissent le changement comme un processus de transformation d'un état actuel à un état différent du premier, un passage d'un point « A » à un point « B » (Pesqueux, 2015) suggérant une modification voire une innovation. Paradoxalement, d'autres chercheurs comme Alter (2005) affirment que le changement est permanent, et qu'il n'existe pas de passage d'un état à un autre puisque le changement relève du quotidien en entreprise. Cette approche a déjà été rejetée par Pettigrew (1990) car très réductrice et simpliste. Dans le Littré [le Littré, 08] le changement est défini comme "*l'action de changer ; état, transformation de ce qui change ou est changé*". Il signifie ainsi le futur souhaitable, la démarche, l'outil ou encore la conséquence.

Selon Chanut-Guiheut et Meschi (2003), le changement, dans le cadre d'une institution, est un processus de transformation qui peut concerner différents volets : organisationnel, culturel, stratégique, technologique... etc. Il peut être continu - se présente comme une évolution progressive des pratiques en entreprise ou – radical – autrement dit une rupture éventuellement définitive et brutale avec le mode de fonctionnement et pratiques antécédentes. Le caractère évolutif du changement évoqué par Ben Abdallah et Ammar-Mamlouk (2007) résulte d'une transformation régulière progressive ou de l'accumulation de nombreuses « petites » transformations. Il s'agit ici d'évolutions mineures et graduelles amenant à l'état désiré. Par opposition à la permanence et à la reproduction, le changement peut être un processus mobilisateur impliquant une rupture, une discontinuité et un désordre dus à l'interrogation des certitudes et à l'évolution des pratiques, structure, idées et comportements (Miramon, 2002). D'autres auteurs avancent que le changement est saltatoire (Malarewicz, 2012), la phase de transition de cette mutation est indéniablement accompagnée d'une crise plus ou moins importante selon le contexte et les individus concernés par ce changement.

Quelles que soient les caractéristiques du changement, Collerette, Delisle et Perron (1997) expliquent qu'il est très complexe et difficile à délimiter dans un système en mouvement continu. Dans ce contexte, ils qualifient de changement toute transformation durable et observable dans un environnement. Tandis que d'autres chercheurs mettent en avant l'ampleur du projet (Pichault, 2013) ou encore le passage nécessaire par une crise marquant la fin d'une étape et le début de l'autre (Rochet, Keramidas et Bout, 2008).

Les multiples définitions et nuances sémantiques autour du changement en entreprise nous incite à présenter, succinctement, une analyse rétrospective du déroulement des projets de changement dans les organisations au fil du temps. L'évolution des modes de production et de consommation n'est pas toujours linéaire, la révolution industrielle était un véritable tournant économique dans certains pays. En effet, pendant cette période, les innovations techniques et technologique ont radicalement changé le fonctionnement des organisations (Dortier, 2017). L'apparition de la machine à vapeur, l'exploration de nouvelles énergies exploitables, l'invention de nouvelles machines et l'importance de la demande dans le marché permettent un développement fulgurant de tous les secteurs de l'économie (Verley, 2015). En addition à l'accélération de l'innovation technologique, de nouvelles formes de management naissent, en l'espèce, le Taylorisme. L'Organisation Scientifique du travail (OST) a pour but d'optimiser le processus de production en optant pour le travail à la chaîne et la séparation stricte des tâches. Les ouvriers subissent, alors, ce changement radical de fonctionnement qui s'apparente à la « robotisation » et vivent dans des conditions délétères (Cottureau, 1983). Dans la même optique de maximisation de la productivité, le fordisme inclut en plus des principes du taylorisme la production standardisée de masse et augmentent les salaires qui sont désormais indexés sur les gains de la productivité pour inciter les employés à consommer (Coutrot, 2002).

Cet élan de croissance économique appuyé par l'innovation managériale et technologique et accompagné d'une offre abondante dans un marché saturé crée – au-delà des guerres en quête de nouvelles matières premières, énergies, et marché de consommation - une nouvelle notion inexistante jusqu'à lors ; la compétitivité (Crouzet, 1972). La globalisation a aussi stimulé le besoin de progrès et la compétitivité aussi bien au niveau macroéconomique, entre les puissances économiques (Etats-

Unis, France, Allemagne, Japon...etc.), qu'au niveau microéconomique. La concurrence devient alors plus rude et renforce ce besoin de changement (Rodrigue, 2000). A ce stade, le changement n'est plus un projet singulier et prodigieux mais une action inéluctable de survie pour éviter de périr dans un environnement complexe, incertain et où le changement est la seule constante.

Au sein des entreprises, les méthodes de gestion évoluent, aussi, perpétuellement pour suivre les changements macroéconomiques ou inversement être précurseurs architectes de ces changements (Arena et Lazaric, 2003) . Ces derniers se traduisent par une crise ou une opportunité poussant l'entreprise à repenser ses orientations. Dans cette optique, les entreprises sont contraintes de revoir leurs stratégies, en l'occurrence :

- Les stratégies de financement classiques pour adopter de diverses solutions alternatives (Weinstein, 2010)
- Les stratégies d'expansion que ce soit à l'échelle régionale ou à l'échelle internationale (Meyer, 2006 et Rugman,2005)
- Les stratégies de commercialisation et les différents canaux de distribution (Gadde, 2012)

En outre, l'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont incontestablement contribué à l'émergence de nouvelles pratiques économiques et sociales (Bobillier-Chaumon, 2003). Ces nouvelles possibilités de fonctionnement ont transformé les méthodes de gestion et d'interaction en entreprise et ont redéfini les règles du jeu dans le marché.

Loin de la vision utopique de l'évolution des entreprises que nous présentons ici de façon rudimentaire, le changement et l'innovation peuvent aussi avoir des conséquences indésirables et inattendues (Sveiby et al, 2009). De plus, le processus de changement et d'intégration de ces « innovations » s'avère plus ou moins complexe en ce sens qu'il exige de la flexibilité et une grande capacité d'adaptation (Couture et Loussararian, 1999). Bien que la conduite du changement existait dans les entreprises avant même les trente glorieuses de façon non axiomatisée, elle n'apparaît comme discipline à part entière qu'à partir des années quatre-vingt pour tenter d'offrir aux gestionnaires la possibilité de comprendre les dispositifs et les mécanismes du

processus de changement et de maîtriser - relativement - sa mise en œuvre (Autissier, Vandangeon, et Vas, 2010).

Nous comprenons donc que le sens même du changement évolue à travers le temps, d'un espace à un autre et en fonction du contexte. Nous retiendrons ainsi que le changement est un processus de transformation identifiable nécessitant l'implication des individus concernés. Par ailleurs, au même titre que le contenu du projet de changement, la forme ou la typologie du changement varie suivant de nombreux paramètres.

## **1.2. Typologie du changement**

La typologie du changement a fait l'objet de beaucoup de recherches en l'occurrence. Le travail de Tushman et Romanelli (1985) sur le changement selon le modèle de l'équilibre ponctué, le travail de Weick et Quinn (1999) sur (1) le changement épisodique qui se construit dans les structures où l'interdépendance est forte et étroite entre sous-systèmes et où les individus sont très résistants, et sur (2) le changement par amélioration continue qui est très lié à la réalité contextuelle (chute, crise ou opportunité) et qui s'inscrit dans la durée, le travail de Romelaer (1997) sur le changement progressif qui est adaptable au contexte, les travaux sur le changement programmé basé sur le modèle à trois phases de Lewin (1951), le travail de Carle (1998) sur le processus de changement non linéaire, le travail de Weick (2000) sur le changement émergent, le travail de Dumoulin et Simon (2005) sur le changement par stratégie de rupture en créant des espaces concurrentiels vierges, le travail de Anderson et Anderson (2004) sur le changement transformationnel, les travaux de Van de Ven et Poole (1995) et Vandangeon-Derumez (1999) sur le changement prescrit et le changement construit, le travail de Tessier (1996) sur le changement planifié, le travail de Miramon (2002) sur (1) le changement imposé, (2) le changement lié à une opportunité externe ou interne et (3) le changement voulu, le travail de Perotti (2011) sur le changement imprévu et le changement incrémental (Miller, 1982). Bien que ces types de changements peuvent se fonder sur des principes paradoxaux, dans la réalité, ils peuvent se produire simultanément.

Pour définir le type du changement, les chercheurs se basent sur de nombreux paramètres impliquant ainsi différents acteurs. Gersick (1991) et Tushman et al (1985) ont traité le changement à partir de deux paramètres : l'intentionnalité et le rythme qui

définissent si le changement est imposé ou volontaire tandis que Commeiras (1997) met en exergue comme paramètres : le rythme, l'ampleur et la profondeur des changements.

La pluralité typologique du changement et l'ampleur du projet expliquent, en partie,(1) la complexité de sa mise en œuvre,(2) l'appréhension liée aux actions à entreprendre pour réussir et maintenir ce changement dans les organisations et (3) la multitude des dilemmes à relever (Rousseau, 2012). Pour ces raisons, les gestionnaires doivent porter autant d'intérêt au déroulement du processus de changement qu'à la réalisation du projet (Autissier et Moutot, 2016), une réflexion doit donc être menée en amont concernant le type de changement à adopter en fonction des principaux enjeux du changement, la nature du projet, les contraintes liées à l'environnement interne et externe, les ressources et la culture de l'entreprise(Autissier, Bensebaa, et Moutot, 2012).

Entre évolution et révolution, nous retiendrons que la diversité des types du changement s'explique d'une part, par l'hétérogénéité des organisations, les diverses contraintes auxquelles elle fait face, le contexte global, et les aspirations des gestionnaires et d'autre part par la perception que les décideurs ont de tous ces éléments. Pour que le projet de changement soit mis à exécution, des leviers du changement sont déterminés par les décisionnaires.

## **2. Les leviers du changement**

Le contexte dans lequel se déroule le projet de changement est crucial. Le contexte peut signifier ; l'évolution du marché, la dynamique de l'entreprise, la culture de l'entreprise, la structure de l'organisation, les procédures fonctionnelles et opérationnelles mises en place en entreprise...etc, Autant de paramètres à analyser par l'organisation pour décider le changement, définir sa démarche et appuyer cette démarche avec les leviers congruents. Ces leviers, que nous détaillerons dans les trois paragraphes suivants, peuvent être maniés séparément ou conjointement, de façon modérée et graduelle ou totalement rapide et radicale en fonction de la nature et la portée du changement.

## 2.1. La stratégie de changement

Selon la stratégie adoptée par l'entreprise, il peut s'agir d'un réaménagement, renouvellement, réalignement ou encore redéploiement (Rondeau, 2008). Les outils et le processus à mettre en place pour ces trois projets diffèrent à bien des égards.

De la même façon, un réajustement qui consiste en l'amélioration d'un mécanisme existant est une forme de modification mineure effectuée à l'initiative de l'opérationnel directement concerné par la problématique. Ces petites modifications ne mobilisent pas les mêmes leviers qu'une restructuration par exemple (Bootz et Monti, 2007). Cette dernière suppose l'amélioration mais aussi la création de l'inexistant pour rompre avec certains anciens dispositifs. Dans ce cas de figure, le changement n'est pas décidé par un opérationnel mais par les décisionnaires de la structure et il demande l'élaboration d'une stratégie bien ficelée et des ressources relativement importantes (Naulleau, 2005). Les leviers de changement à engager sont donc bien plus importants et bien plus intenses que dans le premier cas. Au même titre que le réajustement et la restructuration, la fusion, dans toutes ses formes, requiert l'actionnement des leviers du changement (Walsh et Renaud, 2010). Cette phase de refonte qui nécessite la redéfinition stratégique, culturelle et managériale se présente comme un long travail d'exploration des champs de possibilités qu'offre cette action de déstructuration et reconstruction (Burlat, 2009).

La diversité des formes et natures du changement explique la variation des stratégies à mettre en place et l'agencement « convenable » souhaitable de tous ses éléments pour conduire ce projet (Veltz et Zarifian, 1993). Il s'agit ici de formaliser une ligne de conduite générale pour arriver à l'état souhaité. Pour ce faire, il est essentiel : (1) d'établir un diagnostic préalable de la situation de l'entreprise, (2) de définir l'intérêt du changement et ses apports à moyen et long terme, (3) d'évaluer la faculté ou la capacité de changer et maintenir ce changement. Cette étude préalable est fondamentale pour l'élaboration d'une stratégie adaptée (Autissier et Moutot, 2013 et Autissier et Vandangeon, 2010).

A la différence de la conduite du changement, la stratégie de changement est une phase qui précède tout le processus. Il s'agit d'une étude systémique de tous les tenants et les aboutissants du projet avant de l'entamer (Autissier, Vandangeon, et Vas, 2010). De la stratégie de changement se déterminent les instruments et les

grandes lignes d'actions qui servent de jalons à la conduite du changement (Autissier, Bensebaa, et Moutot, 2012). Les responsabilités des décideurs sont engagées et les négociations - ou les directives dans le cas du changement imposé – se formalisent, pour dessiner l'orientation stratégique de l'entreprise et les assises de la conduite du changement.

Suite à la détermination de la trajectoire stratégique de changement, la vision d'ensemble doit être concise et saisie par les parties prenantes. Les décisions stratégiques qui, par définition ont un impact sur le long terme pour assurer la pérennité et l'évolution de l'entreprise, construisent de nouvelles conditions de fonctionnement dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Elles se traduisent ensuite en stratégies opérationnelles puis en actions ayant des impacts à moyen et court terme permettant d'observer ainsi les retombées de la stratégie de façon concrète (Kotter, 1996).

La stratégie de changement implique l'allocation des ressources qui engage l'entreprise à remplir ses objectifs tout en essayant de préserver sa performance et sa rentabilité durant la phase de transition (Cf questionnaire CIREM et DMOG). Ceci représente un grand défi pour les entreprises qui sont contraintes, quelquefois, de réajuster constamment leurs stratégies en fonction des nouvelles données du marché.

Nous soutiendrons ici que la définition de la stratégie de changement dépend considérablement du contexte dans lequel elle est formulée et a pour but de maîtriser l'avenir de l'entreprise. Seulement, sa mise en application nécessite des ressources.

## **2.2. Les ressources**

Le déploiement d'une stratégie de changement dépend des ressources dont l'organisation dispose (Hamel et Prahalad, 1994) qu'elles soient financières, humaines, relationnelle ou technologique. Toutefois, il n'est pas indispensable d'utiliser toutes ces ressources à la fois pour la mise en œuvre de la stratégie formulée.

Les projets de grande envergure qui modifient de façon radicale le quotidien des employés ne nécessitent pas la mobilisation et le management des mêmes ressources que pour un simple changement d'outil de communication par exemple (Baujard, 2009). Les coûts liés à la conduite des grands projets de changement peuvent inclure les prestations des consultants, en l'espèce ; les développeurs de nouveaux outils de gestion ou de progiciels de systèmes d'informations, les prestations internes et

externes des équipes chargées de la conduite du changement, mais aussi les dispositifs de formation, de communication et d'évaluation de l'état d'avancement du projet. De plus, très souvent, le coût ainsi que le temps de réalisation des processus de changement sont sous-estimés, ce qui conduit à l'échec du projet (Rosemann et Wiese, 1999 et Slater, 1998).

A contrario, l'adhésion des ressources humaines est indispensable à la réussite du projet de changement quel que soit son ampleur. L'imprévisibilité et la complexité De l'Homme représente un vrai challenge pour les dirigeants en ce sens que ses réactions ne peuvent être parfaitement maîtrisées comme d'autres paramètres pourraient l'être, pour cette raison, les ressources humaines occupent de plus en plus une place centrale dans les travaux de recherche sur le changement en entreprise.

Les ressources relationnelles externes représentent un vrai avantage concurrentiel car elles sont sources d'opportunités. L'accès privilégié à l'information nouvelle et pertinente, notamment concernant la concurrence (Porter, 1998) , est indéniablement une clé de réussite dans un environnement incertain. En interne, les ressources relationnelles peuvent assurer une certaine la fluidité communicationnelle, l'échange constructif et les conditions d'évolution.

En ce qui concerne les ressources technologiques, elles constituent un outil efficace qui fait gagner énormément de temps quand il n'est pas défectueux (Benabid et Grolleau, 2003). Les ressources technologiques peuvent servir comme dispositif de communication (Petit, 2006), de formation (Ollivier et Thibault, 2004) et d'évaluation de l'état d'avancement du projet de changement (Kotter, 1996).

Nous considérons donc comme ressource tout ce qui permet à l'entreprise de concrétiser sa stratégie. Seulement ces ressources doivent être mobilisées et utilisées à bon escient et dans le contexte adéquat pour ne pas se transformer en contrainte qui risque d'alimenter les inerties du système dans un contexte de changement par exemple. Tout comme les ressources, la culture de l'entreprise peut impacter – favorablement ou défavorablement - le projet de changement

### **2.3. La culture**

La culture est définie par Kroeber et al (1978) comme une composition sélective des valeurs, modèles et idées qui s'apprend et qui est basée sur des symboles. Elle va de pair avec la pérennité (Godelier, 2009) puisqu'il s'agit d'un ensemble d'éléments cristallisés qui constitue l'identité de l'entreprise et qui sert de guide pour les collaborateurs. Outre la pérennité, la culture appelle la notion du collectif (Belkaïd et Guerraoui, 2003), les interactions et les comportements entre les individus définissent - et se définissent par - la culture.

A travers la culture, les décisionnaires essayent de catalyser la motivation du personnel et d'orienter subtilement leurs savoir-être et leurs savoir-faire (Véniard, 2011). Paradoxalement, ce même personnel alimente constamment et inconsciemment la culture de l'entreprise à travers les échanges, les rites et les modèles qui s'enracinent dans l'espace et le temps.

Un autre paradoxe concerne le concept de la durabilité. En effet, la versatilité perpétuelle du marché et les avancées technologiques obligent les entreprises à intégrer les valeurs d'adaptation et de flexibilité (Hamel et al, 1999). Cependant, pour que le changement soit stabilisé et ancré dans la culture de l'entreprise il faut beaucoup de temps (Landier, 2010), cette contradiction peut non seulement limiter les possibilités d'évolution dans le cas où la culture de résistance est très présente mais peut également constituer un réel danger pour l'entreprise qui brûle les étapes dans un soucis de gestion « efficiente » du temps et respect des calendriers préétablis (Vassal, 2008).

En définitive, nous comprenons que ce levier constitue un véritable pilier dans les projets de transformation quand l'entreprise s'inscrit dans une dynamique de souplesse et de mobilité permanente. A l'inverse, dans les structures rigides et bureaucratiques, le processus de changement s'annonce généralement beaucoup plus compliqué et se déroule dans la souffrance aussi bien du côté des acteurs du changement que du côté des employés concernés par ce changement comme l'explique Crozier (1962) en raison de la lourdeur des procédures et la culture ancrée de résistance aux changements entre autres. Dans ces deux cas, la littérature confirme l'importance de l'accompagnement des sujets lors de la mise en place des projets de changement.

### 3. La conduite du changement

Autissier, Vandangeon, et Vas (2010) rapportent que la genèse du concept de conduite du changement a eu lieu avec l'apparition des progiciels de gestion intégrée en entreprise. En effet, quand une entreprise s'engage dans un projet de changement, elle s'expose aux trois possibilités que nous formulons dans le schéma ci-dessous (cf. figure 1).

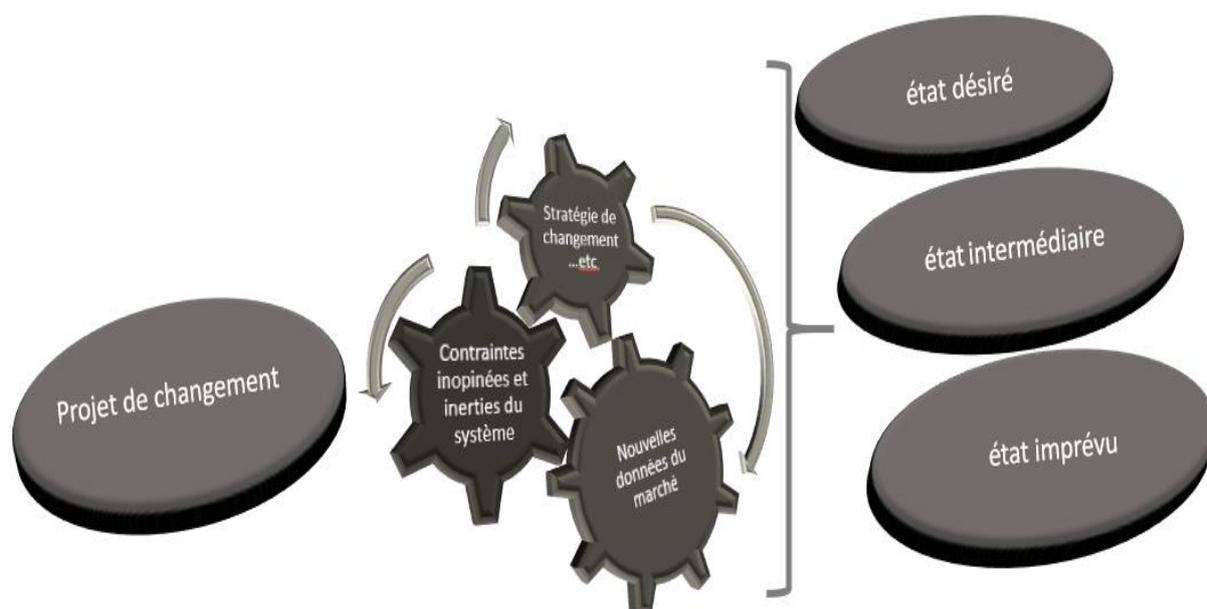


Figure1. Données systémiques et déroulement du changement

Suite au projet de changement, l'entreprise peut atteindre l'état désiré dans le cas où toutes les données environnementales internes et externes favorisent cette évolution. Dans le cas contraire, le projet de changement peut mener l'entreprise soit à un état intermédiaire de changement, autrement dit, un accomplissement partiel du changement désiré, soit à un état différent de ce qui était prévu et attendu (comme le précise Machiavel (1980)). Dans cette perspective, Bootz et Monti (2007) considèrent la conduite de changement comme un « idéaltype » rarement atteint. Elle mobilise, selon ces chercheurs, un dispositif « complet » en ce sens qu'il nécessite un travail de collaboration entre les différentes composantes de l'entreprise. L'association de différents acteurs multiplie les réflexions sur l'ensemble des contraintes contextuelles à prendre en considération et sur les attentes à différentes échelles pour parvenir au résultat souhaité, éviter les mauvaises surprises (Collerette, Schneider, et Lauzier, 2012) et prévenir la création et l'évolution d'un système déséquilibré menant au

chaosqui, inversement, est nécessaire selon certains chercheurs à l'évolution (Rochet, Keramidas, et Bout, 2008).

L'accompagnement des ressources humaines lors des projets de changement est une pratique managériale qui devient de plus en plus répandue. Avant la formalisation de cette pratique par les consultants (tel que McKinsey), les entreprises s'en tenaient à élaborer la stratégie de changement et dicter les directives au personnel pour les exécuter considérant ainsi ce projet systématiquement réalisable (Belet, 2003). Seulement, l'accompagnement des ressources humaines pour obtenir leur adhésion s'avère important pour la réalisation et le maintien du changement (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2007). En effet, l'approche sociologique consiste en l'identification de la dynamique des individus dans le processus de changement et leur implication active dans le projet (De Vaujany, 2006). Elle insiste, de ce fait, sur la place centrale que peut avoir l'adhésion de ces derniers au projet de changement et sur la nécessité de la considération des relations entre acteurs lors de la formulation des stratégies en entreprise (Fauvet et Bühler, 1994).

Autissier et Moutot (2003) définissent la conduite du changement comme un processus de mise en place d'une stratégie de changement et de suivi et mesure des résultats en accordant aux ressources humaines une place centrale dans ce processus, ceci permet l'analyse de l'habilité de l'entreprise à se transformer en mettant en avant les trois types de la conduite du changement tels que présentés par Johnson et Scholes (1997) :

-La conduite du changement par collaboration/participation : Il s'agit dans ce cas d'un changement incrémental volontaire impliquant les acteurs aussi bien dans la décision du changement que dans sa mise en œuvre.

-La conduite du changement par intervention : Les acteurs ne sont pas impliqués dans la décision du changement, ils sont, en revanche, sollicités pour la mise en œuvre du changement et de fait appelés à accepter ce changement progressif imposé.

-La conduite du changement portée sur l'éducation/communication : consiste à échanger avec les acteurs sur les changements liés à leurs méthodes de travail. C'est un changement brutal volontaire.

Appuyant son étude sur les recherches de Koenig (2006), Nonaka et Takeuchi (1997), Argyris et Schon (1978) et Perotti (2011), Paulus (2013) définit les quatre phases du processus de changement comme suit :

Phase intégrative : sources génératrices d'apprentissage.

Phase assimilative : Assimilation des connaissances.

Phase cognitive : simple boucle ou double boucle.

Phase normative : changement dans l'organisation.

A l'instar de Miller, Greenwood et Hinings (1999) nous notons deux littératures paradoxales de la conduite du changement. La première, prescriptive, est sous forme de manuels et guides destinés aux preneurs de décisions stratégiques. La seconde, soutient que la conduite du changement est tributaire du contexte dans lequel le changement se produit, elle dépasse ainsi les décisions stratégiques des protagonistes.

### **3.1. Le paradigme prescriptif de la conduite du changement**

L'approche prescriptive de la conduite du changement - approche dominante dans la littérature en raison de son caractère répétitif, simplifié et normalisé pour la rendre plus accessible aux décideurs-propose des processus utilisables dans toutes les structures bien qu'elles aient des spécificités propres à chacune.

Les recherches de Boffo et Bareil (2001) et Klein et Sora (1996) ont été repris dans le travail de Gagnon (2006) pour définir les trois principales phases à suivre lors d'un projet changement :

- Préparer les employés au changement à l'aide d'une communication sur les généralités.
- Adresser aux employés des messages portant sur les spécificités (il s'agit de la phase de l'introduction du nouvel outil managérial ou technologique).
- S'intéresser aux préoccupations des employés tout au long du processus pour y répondre afin d'accompagner ce changement.

Dans la même optique, John Kotter (1996) propose une méthode comportant huit étapes pour réussir le changement dans une organisation en se basant sur des cas concrets d'entreprises tous secteurs confondus, et de différentes catégories d'acteurs ; managers, utilisateurs...etc. Il présente également les erreurs courantes à éviter pour « bien » conduire le changement :

- Développer le sens d'urgence et réduire, autant que faire se peut, la complaisance des managers afin d'affronter la réalité. Les moments de crises sont considérés comme des opportunités permettant d'augmenter le sens d'urgence et de revoir les priorités.

- Créer une forte coalition dans une équipe de confiance pour échanger autour des stratégies à adopter, quantifier les bénéfices des actions entreprises sur le court terme, essayer de résoudre les problématiques, considérer et étudier les éventuelles opportunités à saisir...etc. Cela renforcera les relations et impliquera les individus d'avantage dans les projets.

- Se projeter en développant une vision concevable, désirable, faisable, flexible et communicable. C'est une simple partie du processus qui sera appuyée par une stratégie et des ressources

- Communiquer sur la vision du changement de façon claire aux employés pour s'assurer de la bonne compréhension des objectifs communs de transformation. En effet, le désir partagé de réaliser les mêmes objectifs découlant d'une même vision ne peut que motiver le personnel à coordonner leurs actions pour créer ce changement.

- Autoriser les employés à être plus autonomes. Les restrictions et les barrières créent les frustrations et les processus incohérents.

- Définir des gains à court terme visibles, clairs et directement liés aux efforts fournis pour concrétiser le changement. Pour garder la motivation au sein des équipes, les employés doivent être en mesure d'observer une évolution et la célébrer, vivre le changement dans un climat de tensions et stress permanents ne facilite pas la coopération des personnes concernées par le changement.

- Consolider les gains et produire plus de changement à l'aide des middle managers. Réaliser un grand projet de changement nécessite le listing des différents petits projets, qui une fois consolidés, entraînent la mise en place du changement souhaité.

- Ancrer le changement dans la culture de l'entreprise. Cela prend généralement beaucoup de temps mais reste la seule solution pour éviter la régression et le retour aux anciennes pratiques.

Autissier et Moutot (2003) proposent également dix outils permettant le diagnostic, le déploiement et le pilotage du changement tout en expliquant la nécessité du suivi du projet pour s'assurer de son avancement et de l'ancrage du changement dans le but de le pérenniser. Toutefois, ces chercheurs confirment l'importance des « allers-retours » entre la conception et la mise en œuvre du changement pour ajuster les stratégies en fonction des réactions sur le terrain.

Au-delà des outils de base, d'Herbemont et César (1998) présentent une profusion d'outils servant à (1) lancer le projet, (2) concevoir un projet latéral qui tient compte des remontées des différents acteurs, (3) développer la dynamique du projet latéral et enfin, (4) Gérer les individus qui s'opposent au projet. De toute évidence, ce modèle repose sur l'identification et la mobilisation les alliés qui aident l'organisation à anticiper les complications.

Dans la même démarche prescriptive et proactive, le modèle ADKAR de Prosci (2004) repris par de nombreux chercheurs (Hiatt, 2006; Budiwati et Langi, 2013 et Boca, 2013) se décline en cinq étapes :

- La prise de conscience des raisons et des implications et répercussions du changement à opérer (Awareness).
- Le désir de changer (Desire).
- La connaissance et la maîtrise des tenants et aboutissants. Autrement dit, cerner ce qu'il faut changer et savoir comment procéder à ce changement (Knowledge).
- La capacité à mettre en place le changement (Ability)

- Le renforcement pour ancrer et soutenir le changement réalisé *in fine* (Reinforcement)

Gagnon (2006) a élaboré aussi un « guide » de conduite du changement destiné aux intervenants. Dans son livre il présente sept actions nécessaires à la « réussite » du projet de changement ; (1) La compréhension du projet par tous les intervenants, (2) L'adhésion au projet, (3) La prise de connaissance des nouvelles pratiques et technologies, (4) Le leadership, (5) L'ajustement permanent du changement durant la phase de transition, (6) L'interaction entre les différents groupes d'intervenants, (7) La formation pour faciliter l'appropriation du changement.

Dans un manuel, Kourilsky (2014) essaye de joindre la performance au plaisir dans la démarche de conduite du changement qu'elle propose. Elle explique d'abord que la lecture de la réalité est subjective et que donc (1) la réalité n'est pas basée uniquement sur les événements, il s'agit d'une interprétation conditionnée par les intentions et les attentes d'où la nécessité de prise du recul. Ensuite, elle incite à (2) la remise en question des modèles existant et la valorisation de la démarche systémique pour la conduite du changement, Puis elle indique que (3) la provocation du changement se fait par le biais de l'interaction et la communication. Elle affirme que (4) la qualité de la communication - verbale et non verbale - conditionne le processus de changement. Enfin elle souligne l'importance de (5) l'application dans la résolution des problèmes et les dysfonctionnements ainsi que (6) l'application dans la gestion des conflits de façon élégante et performante.

Profitant du foisonnement des guides, manuels et démarches normatives conseillées par les chercheurs défendant de différentes approches méthodologiques, de grands cabinets de conseil comme McKinsey, ODR, Thomson Reuters ...etc proposent à leurs clients des modèles structurés et souvent standardisés. Les consultants occupent un simple rôle d'exécutant des stratégies formulées par ces cabinets ils doivent donc maîtriser aussi bien les outils du changement que le déroulement du processus de changement (Autissier et Moutot, 2003) laissant aux managers le soin de gérer les autres problématiques (Autissier et Derumez, 2007).(Cf. tableau 1)

| Chercheur                    | Démarche proposée |
|------------------------------|-------------------|
| (Kotter, 1996)               |                   |
| (Autissier et Derumez, 2007) |                   |
| (Quinn et Cameron, 1983)     |                   |

|  |   |
|--|---|
| <p>(Lewin, 1951)</p>                         | <p>Diagram illustrating Lewin's (1951) model of change, showing three stages: décrystallisation, déplacement, and Cristallisation. Below each stage are associated forces: Stabilité forces restrictives/forces propulsives, Augmentation des forces propulsives, and Diminution des forces restrictives.</p>   |
| <p>(Bullock et Batten, 1985)</p>             | <p>Diagram illustrating Bullock and Batten's (1985) model of change, showing four phases: Phase exploratoire, Phase de planification, Phase de mise en œuvre, and Phase d'intégration.</p>  |
| <p>(Merdinger-Rumpler et Nobre, 2011)</p>    | <p>Diagram illustrating Merdinger-Rumpler and Nobre's (2011) model of change, showing four phases: Prise de conscience de la nécessité du changement, Phase de créativité participative dirigée, Phase de décision collégiale, and Phase de mise en œuvre du changement.</p>  |
| <p>(Minvielle et Contandriopoulos, 2004)</p> | <p>Diagram illustrating Minvielle and Contandriopoulos's (2004) model of change, showing seven steps: Transformer les événements imprévus en conditions favorables au changement, Gérer les temporalités, Développer l'apprentissage de la nouvelle réalité, Arbitrer entre approches volontaristes et négociés, Nouer des alliances et créer un leadership, Présentation et explication du projet, and Gestion du changement « sur mesure ».</p> |

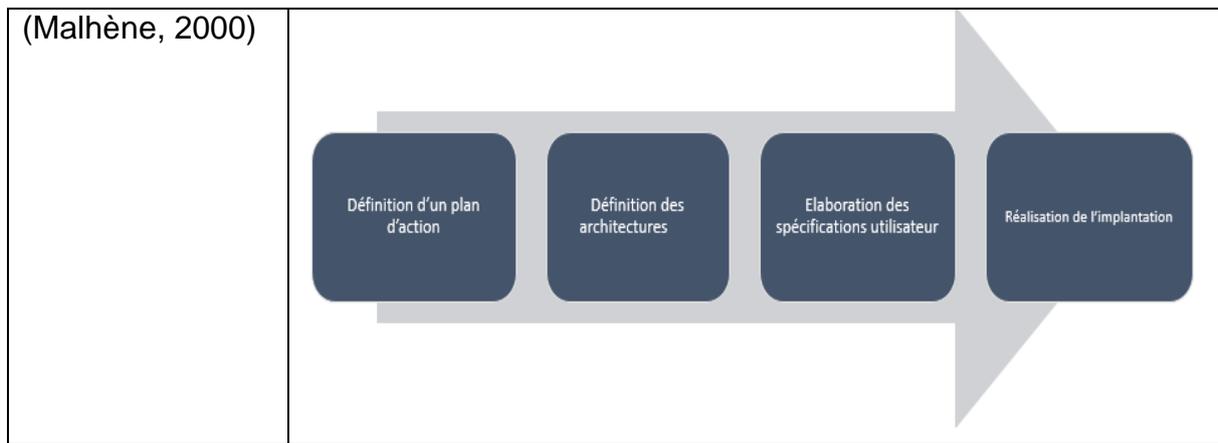


Tableau 1. Présentation d'un échantillon des démarches prescriptives de la conduite du changement proposées par certains chercheurs

En conclusion, nous comprenons que VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) du marché créent de façon perpétuelle de nouveaux enjeux et de nouvelles pratiques. Aussi, de la forte hétérogénéité des organisations résulte la prolifération des approches de conduite du changement qui positionnent de plus en plus les acteurs au cœur du processus mais restent malgré cela incertaines.

### 3.2. Le paradigme contextuel de la conduite du changement

Pratiquement tous les partisans de l'approche proactive soulignent l'importance des allers-retours entre la conception et la mise en œuvre pour réagir aux dysfonctionnements et prendre en considération les nouvelles données de l'environnement. S'appuyant sur la permanence du changement contextuel, d'autres chercheurs soutiennent la notion de la non-linéarité du processus de changement (Carle, 1998). Il s'agirait de la construction et la destruction répétitives dans l'objectif de co-crée le changement.

Pettigrew, Woodman, et Cameron (2001) décrivent le changement comme un processus qui dépend de l'environnement dans lequel il se produit et donc des échanges entre les individus (actions/réactions) mais aussi du contexte externe. Bernoux (2004) confirme cela en ajoutant que le changement n'est pas un résultat mais un processus d'évolution ne menant pas forcément à l'état prévu et souhaité par les décideurs. En effet, les intentions de changement se traduisent très peu en réalité selon Van de Ven et Poole (1995). Quinn (1980) qui a travaillé sur la logique

incrémentale du changement insiste sur la nécessité de la construction progressive mettant les individus au cœur du processus et encourageant ainsi leur créativité pour réagir aux situations imprévues.

Cette approche non déterministe a aussi été adoptée par Clemmer (1995) qui rejette l'idée de la planification et de contrôle du changement, selon lui, le changement ne peut être managé. Pesqueux (2008) s'est aussi interrogé sur le mythe du « *modèle organisationnel du changement* ». Il explique que « *l'impasse de la conduite du changement* » provient de l'auto-organisation qui se produit par les individus de façon naturelle et inconsciente et que les phénomènes aléatoires jouent un rôle aussi dans ce changement. De ce fait, il est difficile de définir de façon concise un processus organisationnel de changement applicable dans toutes les structures. Aussi, les décideurs peuvent être amenés à revoir la vision de l'entreprise en raison des changements spontanés naissant d'un contexte interne de l'entreprise (Burgelman, 1991).

A l'instar de Yin (1989) et Eisenhardt et Bourgeois (1989), Vas (2005) explique que la validité de son modèle de changement organisationnel (modèle de changement hybride de planification – négociation – improvisation) conclu de son étude expérimentale longitudinale ne pourrait être généralisée car le modèle proposé est propre à un contexte et une structure bien déterminés.

Dans la même optique, Verley (2015, p. 69) explique : « *rien ne se répète jamais vraiment à l'identique ni dans des comparaisons spatiales ni dans des comparaisons inter-temporelles. Des mécanismes et des relations peuvent se reproduire de manière similaire ou dans une différenciation raisonnée, mais des bifurcations radicales modifient aussi les fonctionnements anciens. Dans le présent, il est très difficile de faire la part entre les unes et les autres, entre des invariants et des spécificités temporelles, car les invariants anciens peuvent justement devenir les éléments du changement* ».

Nous comprenons donc que la complexité et les interdépendances entre l'entreprise et l'environnement ainsi que le changement perpétuel de ces derniers expliquent pourquoi il n'existe pas de stratégie ou processus de changement universel applicable à toutes les entreprises bien qu'elles puissent partager quelques caractéristiques. De plus les processus de changement se déroulent rarement comme ils ont été prévus

préalablement (Mintzberg et Waters, 1985). En somme ce paradigme peut être résumé en un dicton : « Nous savons ce que nous laissons, mais pas ce que nous allons trouver ». Ce mystère entourant les suites des processus de changement pousse les chercheurs pendant des années à tenter de démystifier les facteurs clés à prendre en considération pour « réussir » les projets de changement.

## **4. Perspectives théoriques autour de notions facilitant le changement**

### **4.1. La capacité dynamique de changement**

Eisenhardt et Martin (2000) avancent que la capacité dynamique du changement est une véritable source d'avantage concurrentiel pour les entreprises. Ils la définissent comme l'habilité de détruire et reconstruire, en continu, les ressources et les routines inimitables au fil du temps. Pour Eisenhardt et Santos (2002), la capacité de l'organisation à créer et partager les nouvelles pratiques dépend aussi de l'environnement. Selon Perret (2003) « *La construction sociale* » conditionne la capacité transformatrice de l'entreprise qui ne peut être commandée par les décideurs dans l'absence de l'acceptation du personnel.

Inspirés de la définition de la capacité stratégique, Autissier et Vandangeon (2010, p. 3) définissent la capacité de changement comme : « *l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation. Elle se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser, contrôler le processus de changement, mais plus à accompagner, faciliter le changement* »

S'appuyer sur des capacités de compréhension de l'environnement, d'observation de l'entourage et d'autorégulation permet d'anticiper les risques éventuels et aide à mieux appréhender le changement selon Bandura (2002). Dans cette même lignée, Soparnot (2004) définit la capacité de changement selon une perspective plurielle et interactionniste entre le contenu, le contexte externe et interne et le processus tandis que Bernier, Bareil, et Rondeau (2002) l'assimilent à l'appropriation de l'innovation ou solution aux niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire de l'entreprise ce qui requiert, selon eux, une connaissance et maîtrise assez importantes de

l'environnement., la capacité de changement a aussi été assimilée à la résilience (Duvernay et Boutin, 2016) et à l'intégration des savoirs permettant la continuité voire la croissance des entreprises (Grant, 1996). Une intégration efficace, importante et flexible est, selon cet auteur, créatrice de valeur.

Inscrite dans une mécanique dynamique, la capacité de changement repose beaucoup sur l'apprentissage dans le but de faire évoluer les pratiques en entreprise (Zollo et Winter, 2002). La capacité à changer doit être articulée selon «*diverses logiques de l'action organisée*» (Rondeau, 2008) ,en l'occurrence , l'intention organisationnelle (Fixsen et al, 2005).

A travers l'analyse de l'évolution des théories sur le changement durant les quarante dernières années, Demers (1999) explique que nous nous situons dans une phase où la capacité de changement est la réponse appropriée permettant aux entreprises de prospérer dans un environnement agité. Cet auteur affirme que les entreprises ne doivent pas seulement s'adapter au changement mais initier et créer le changement pour faire évoluer l'organisation. Pour Teece, Pisano, et Shuen (1997) cela désigne que la capacité dynamique habilite l'entreprise à réagir aux changements inattendus et rapides.

## **4.2. La modélisation du processus de changement**

Nurcan, Barrios, et Rolland (2002) avancent que la modélisation émane d'actions intentionnelles. De par la complexité organisationnelle, ces auteurs suggèrent la formalisation d'un seul processus de changement à adopter conduisant au futur souhaitable et déconseillent de laisser le contexte ou les concepteurs conduire ce changement en mettant en œuvre de nombreuses démarches non planifiées et non structurées. Dans une mesure exploratoire, certains auteurs utilisent la modélisation comme cadre méthodologique pour tenter de comprendre les phénomènes afin de faire évoluer les pratiques par une approche inductive (Bruyat, 2001)

Boudarel (2010, p. 82) définit la modélisation comme : « *un outil de travail collaboratif ayant l'avantage de lancer les projets sur une base commune dans la perspective de l'organisation apprenante. Elle passe par la compréhension commune du système avant d'en proposer les modifications. S'appuyant sur les représentations des acteurs, elle contribue à trouver un langage partagé. Elle affronte les enjeux de pouvoir, mais*

*a le mérite d'augmenter à la fois la compétence de la firme et celle des acteurs qui la constituent* ». Elle met ainsi en avant l'expérience, la collaboration et la coopération entre individus pour construire conjointement le processus de changement.

Boulesnane et Bouzidi (2009) optent pour une modélisation « hybride » rapprochant les référentiels individuels pour créer une logique de fonctionnement collective homogène. Muller (1999) va même jusqu'à considérer la modélisation comme un outil systémique permettant l'expression des différentes compréhensions individuelles pour banaliser la complexité organisationnelle et faciliter ainsi la gestion du déséquilibre créée par le changement.

### **4.3. L'apprentissage**

Loin de l'approche classique qui soutient que l'apprentissage provient de la stratégie mise en place en entreprise et ne laisse pas place aux imprévus (Ramirez, 1983). Bout (2004) explique que c'est l'apprentissage qui est créateur d'évolution et d'orientation dans les organisations. Calori et Harvatopoulos (1988) qualifient d'apprentissage toute relation entre l'entreprise et l'environnement externe. Samuel et Spalanzani (2008) prônent l'approche constructiviste en liant l'apprentissage à la collaboration et au partage des connaissances.

Kolb (1984) compte quatre étapes dans le processus d'apprentissage qui s'inscrit dans une approche évolutionniste :

- L'expérimentation concrète sur le terrain pour se rapprocher le plus possible de la réalité
- L'observation réflexive qui nécessite une prise de recul sur la situation pour l'assimiler à l'aide des outils et démarches.
- La conceptualisation abstraite qui consiste en la généralisation de l'expérience vécue pour l'appliquer dans d'autres circonstances
- L'expérimentation active qui consiste en la validation ou rejet des hypothèses (formulées lors de la première expérience) dans les nouvelles expériences réelles.

L'apprentissage individuel diffère de l'apprentissage collectif puisque dans le premier cas les individus acquièrent un savoir et adaptent leurs actions en fonction de ce savoir de façon simultanée alors que dans le second cas, l'organisation encadre cet apprentissage pour assurer une cohérence de vision (Vandangeon-Derumez, 1999). En outre, Argyris et Schon (1996) distinguent deux approches ; la première comportementale en simple boucle qui change légèrement le modèle préétabli et la seconde cognitive en double boucle qui alimente ou modifie le modèle en profondeur en fonction des nouvelles idées.

La capacité d'apprentissage conditionne favorablement la flexibilité de l'entreprise selon Veltz et Zarifian (1992) et facilite ainsi le changement qui se redéfinit au fur et à mesure de l'avancement du processus en raison des imprévus (Romelaer, 1997). Social ou politique, Hall (1993), explique que l'apprentissage joue un rôle fondamental dans le changement puisqu' il conduit à la compréhension des nouvelles représentations dans les « organisation apprenantes » (concept présenté et développé par Crozier (1970)). Pour Bennis et Nanus (1985) l'apprentissage est étroitement lié à la capacité de l'entreprise à négocier les changements pour perdurer dans un environnement qui se renouvelle en permanence. En outre, à la recherche d'une notion plus élaborée facilitant le déroulement du processus de changement, certains chercheurs se sont intéressé au concept du « changement agile ».

#### **4.4. Le changement agile**

Goldman et al (1991) sont les premiers à mettre en exergue le concept de l' agilité et à le considérer propice à la prospérité de l'entreprise dans un marché turbulent et incertain. La capacité de flexibilité et de réactivité sont les facteurs clés de ce modèle permettant aux entreprises de créer ou adopter les innovations avec une certaine aisance. En plus des deux facteurs cités précédemment, Shafer (1997) ajoute la posture proactive (à travers l'innovation) nécessaire pour avoir une longueur d'avance sur les concurrents.

Après la présentation d'une synthèse lapidaire de travaux de trente chercheurs favorables à l'adoption du comportement agile, (Frimousse et Peretti, 2015) énumèrent les sept capacités à développer pour y arriver :

- L'adaptation à l'environnement et la capacité de trancher en dépit de l'incertitude
- La réactivité face aux crises et aux urgences
- La créativité et la capacité d'apporter des solutions aux situations insolites ou singulières
- La proactivité
- La flexibilité et l'adaptation aux groupes et aux cultures
- La possibilité de travail dans un contexte rude
- Le développement d'un rôle positif dépassant les attentes

Le concept d'agilité a souvent été relié à l'apprentissage continu (Dyer et Shafer, 1998). Ce concept rime aussi avec la réactivité (Legras, 2014), la créativité ou la capacité d'innovation (Goldman et al, 1991), la rapidité (Lamarque, 2015) et la flexibilité (Bucki et Pesqueux, 2000). Alors que Barrand (2009) soutient que ce concept ne peut être stable et obéissant à une ligne stratégique rigoureuse, et qu'il doit être constamment ravitaillé, Bazigos, De Smet et Gagnon (2015) expliquent que l'agilité (considérée comme un indicateur de santé de la structure) consiste en l'articulation de la stabilité et la vitesse. Cette conjonction a pour but de permettre aux individus un certain temps d'assimilation et d'adaptation à la nouvelle réalité favorisant ainsi l'acceptation puis l'appropriation du changement.

#### **4.5. L'appropriation du changement**

L'appropriation du changement est la capacité de l'introduction et l'utilisation de nouveaux outils permettant au personnel l'accomplissement du travail compte tenu des règles établies préalablement par la structure (Bernoux, 2004). Pour Bareil (2004) c'est un processus d'adoption de nouvelles pratiques et outils suite à une transformation. L'axiomatique proposée par De Vaujany (2006) l'a amené à définir

l'action de l'appropriation comme un « processus contingent, ouvert, complexe et continu »

Adoptant la même approche de continuité, Gleonnec (2003) évoque le concept de « *chaîne d'appropriation* ». C'est en fait des cycles qui se suivent et qui correspondent à un espace-temps du processus de changement. La place du dispositif communicationnel est très importante dans cette démarche de destruction / reconstruction. Quant à Proulx (1984), il distingue deux niveaux de définition de l'appropriation. Le premier étant un processus individuel qui consiste en l'apprentissage, la maîtrise, et la modification des nouvelles pratiques de façon à créer une nouvelle façon de fonctionner. Le deuxième concerne la dimension sociale et politique du changement. En effet, les acteurs du changement bénéficient d'un avantage, comparé aux personnes qui n'ont pas été impliquées dans le processus, ce qui leur permet de consolider leur pouvoir.

Perret (2003) joint la notion de l'appropriation à la notion d'apprentissage expliquant que l'implication et l'apprentissage des acteurs favoriseraient l'appropriation du changement. Elle cite aussi trois paramètres à prendre en considération pour favoriser la « *pleine appropriation* » : la prudence, la patience et la flexibilité. Livian (2008) cite trois critères différents : (1) l'identification des enjeux, (2) l'identification des pratiques favorisant le changement et (3) la capacité d'interaction du personnel concernant le changement.

Au même titre que la résistance - dont nous parlerons plus avant - l'appropriation peut constituer un réel danger pour l'entreprise dans le cas où les individus adaptent le changement à leur profit. Ceci peut endommager la cohésion puisqu'elle peut conduire au « cloisonnement des sous-systèmes » mais aussi à la perte de la cohérence et la vision globale (Vandangeon-Derumez, 1999). La cohérence étant, parmi les critères phares de la réussite du changement, De Vaujany (2006) insiste sur l'importance de l'acceptation puis l'appropriation des nouveaux outils de gestion par tous les individus concernés. En effet, si la décision du changement est prise par une personne ou un groupe de personnes, l'adhésion de tout le personnel concerné par ce changement reste essentielle (Bernoux, 2004) et favorise l'ancrage et la stabilisation des nouvelles représentations.

## **4.6. L'ancrage du changement**

Touchais et Herriau (2009, p.79) définissent l'ancrage du changement dans le quotidien du personnel d'une organisation comme : « *« une phase d'enracinement » qui suppose de réduire les initiatives émergentes des acteurs qui tentent souvent de s'approprier le projet et de le modifier. L'entreprise peut alors mettre en place des mécanismes administratifs et culturels pour conserver le cadre de cohérence initial. Elle recourt alors à des outils de conformation des comportements et de standardisation des apprentissages individuels apparus au cours de la phase précédente dès lors qu'ils se situent dans le cadre du projet. »*.

Kotter (1996) explique que l'ancrage est la toute dernière étape du processus de transformation puisqu'il dépend des résultats du changement. Il consiste selon lui en la fixation des nouvelles pratiques dans la culture à travers un échange qui ne contient pas d'injonction. Aussi, il précise qu'il est possible que cet ancrage à travers la culture ne soit réalisable que si l'entreprise se sépare de quelques individus clés qui bloquent le changement.

Il existe maintenant de différentes approches proposées en coaching pour tenter d'ancrer le changement (Bareil, 2013). Pour Perret (2003), seule l'approche progressive incrémentale permet l'appropriation puis l'ancrage des nouvelles pratiques. Cette phase d'enracinement apporte une certaine stabilité dans l'organisation (Soparnot, 2004). En plus de la stabilité, Baranski (2014) explique que l'ancrage signifie aussi la durabilité des nouveaux réflexes tout en étant ouvert aux éventuelles nouvelles possibilités de demain.

## **4.7. L'équilibre stabilité – changement**

En cela, Perret (2003) trouve le concept de changement paradoxal en ce sens qu'il ne peut être conçu et mis en place sans une projection de permanence et de stabilité qui sont la finalité d'un projet de changement. Mejia Morelos (2005) se demande si de par l'incertitude et l'instabilité que provoque le changement on peut considérer les deux concepts (stabilité et changement) antonymes.

Soh et Sia (2004) expliquent qu'il serait plus approprié d'alterner continuellement la stabilité et le changement en faisant participer et interagir tous les individus autour de

la conception du nouveau schéma social. Par ailleurs, Miramon (2002) avance que la permanence est utilisée par les entreprises pour organiser et équilibrer le changement produit.

Lorino (1995) envisage la permanence comme la suite logique du processus de changement qui émane d'une action collective. A l'inverse, Seys (2008) affirme que la permanence requiert une forme d'engagement de la part des individus. Cependant, dans un contexte volatil, cette stabilité est sans cesse ébranlée ce qui provoque un sentiment d'insécurité chez le personnel.

Nous avons essayé, dans cette partie, de dresser un état des lieux des concepts clés étudiés par les chercheurs afin permettre aux organisations d'identifier les outils à mettre en place et qui aideraient, selon ces auteurs, les individus à organiser et mieux vivre le changement. Entre capacité de changement, agilité, appropriation et apprentissage, ces auteurs préconisent l'ancrage de ces éléments dans la culture de l'entreprise pour faciliter les projets de changement et diminuer le niveau d'anxiété chez le personnel.

Ce qui intéresse notre étude concerne spécifiquement le changement lié aux implantations de nouvelles technologies. Ainsi, dans la section suivante, nous nous focalisons, bien entendu, sur le changement technologique – qui fait l'objet de cette recherche - et plus précisément le changement d'un nouveau progiciel de gestion intégrée (ERP ; entreprise ressource planning). Ceci étant, nous explorons également la littérature traitant le changement organisationnel et nous nous penchons sur les recherches questionnant voire établissant un lien de causalité direct ou indirect entre le changement technologique et le changement organisationnel dans un sens comme dans l'autre.

## SECTION 2 PERSPECTIVES THEORIQUES AUTOURS DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### 1. Le changement organisationnel

Bouvier (2009, p. 69) définit le changement organisationnel comme « *un ensemble d'activités, de ressources et de compétences plus ou moins indépendantes, organisées autour de la mise en œuvre d'un objectif stratégique, pour fournir à travers une série d'interactions entre les acteurs, les groupes et les sous-systèmes, un service (formation, expertise, projet, audit,...) ou un produit (industriel, technique, culturel, informatique,...)* »

Le changement organisationnel se produit à l'initiative d'un individu ou un groupe d'individus qui formulent une intention de changement, mettent en place de nouvelles normes de fonctionnement et impliquent les individus pour construire une nouvelle organisation (Foudriat, 2013). Hassani (2016, p.83) le définit comme « *comme un processus contextualisé d'interactions dont le contenu sera fonction des relations qu'entretiennent les acteurs du système entre eux et avec leur environnement* ».

Comme le précisent Senior et Fleming (2006), l'échange fluide et structuré est fondamental pour la réalisation du projet de changement organisationnel. Godelier (2004) affirme que la réalisation du processus de changement organisationnel est tributaire de la participation du personnel qui doit comprendre la nécessité de ce changement et son intérêt. Il explique également que les décideurs gagneraient à faire participer le personnel dans la définition de la stratégie de changement pour faciliter leur adhésion et prévenir les résistances.

Autissier et Derumez (2007) expliquent que le changement organisationnel a pour but de gérer l'organisation autrement. Pour ce, il faut procéder selon ces auteurs au changement de quatre variables de gestion qui se présentent comme suit :

- La culture : Co-construire de nouvelles croyances et valeurs progressivement qui se reflèteront sur les actions
- La stratégie : Ajuster l'ancienne stratégie ou créer et déployer une nouvelle stratégie

- La structure : modifier les « périmètres fonctionnels » conduisant à la réattribution des pouvoirs en entreprise
- Les pratiques : modifier les compétences ou les outils nécessitant la transformation des procédés classiques

Pour Kotter (1996) on ne peut parler de changement organisationnel que si l'entreprise parvient à obtenir un avantage compétitif durable suite à son évolution. Pesqueux (2008) associe le changement organisationnel à l'apprentissage continu remettant en question les références et les connaissances accumulées.

En outre, Pesqueux (2008) avance que le changement organisationnel n'est pas seulement réactif mais peut être aussi proactif. En accord avec cette approche, Ben Abdallah et Ammar-Mamlouk (2007) expliquent que le changement organisationnel peut être considéré comme un moyen de lutte contre l'inertie et la stabilité en ce sens qu'il aide à renouveler les compétences au sein de l'organisation. Aussi, il pousse aux questionnements sur les anciennes représentations organisationnelles, la répartition de pouvoir, des ressources et des rôles en entreprises (Giroux, 1991).

Pour Gardère et Colletterie (2008) le changement organisationnel requiert quelque part le changement comportemental des individus concernés. Perotti et al (2012) confirment cela en s'appuyant sur la complexité et la difficulté du processus dans le mesure où cela peut générer du stress et des inerties quand les individus atteignent « *le seuil de tolérance du changement* ». Ils précisent également que les scepticismes et les résistances individuelles se généralisent et se transforment en difficultés réelles pendant le processus de changement.

Pour prévenir les tensions, Hamel et Prahalad (1994) insistent sur l'importance de l'adéquation entre trois composantes :

- Les ressources à mettre à disposition pour la réalisation du changement organisationnel.
- Les aptitudes organisationnelles
- La vision que les décideurs ont de la nouvelle organisation

Perret (2003) qualifie le changement organisationnel de processus complexe et contextualisé d'interactions ponctué d'éléments à priori contradictoires (comme le changement Vs la stabilité / la construction des connaissances Vs la destruction des connaissances ...etc.) mais qui, au fond, se révèlent complémentaires et nécessaires à la mise en œuvre du changement.

Nous comprenons que le changement organisationnel se fait par et pour les individus. Sans la volonté d'engagement du personnel, l'organisation ne peut aspirer à une quelconque évolution. Cependant, la redéfinition des responsabilités et la redistribution des pouvoirs - qui peut provenir du changement technologique - encourage les résistances individuelles et collectives.

## **2. Le changement technologique**

L'information constitue un axe majeur d'études pour certains chercheurs qui travaillent sur sa définition, l'analyse de son processus d'interprétation ou encore sa valorisation, elle fait partie de tout un ensemble appelé système d'information (Boulesnane et Bouzidi, 2009). Dumoulin (1986, p. 8) définit le système d'information comme : *« l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements. »*. Pour Reix (2002, p. 67), c'est : *« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures (...) permettant d'acquérir, de traiter, stocker, et de communiquer des informations (sous différentes formes) dans des Organisations »*.

Le système d'information est à distinguer du système informatique. Ce dernier étant un support de développement du système d'information permettant le traitement automatique de l'information (Legrenzi, 2015). Cet auteur souligne aussi qu'il ne faut pas confondre le système informatique avec le matériel technologique. Le premier étant une science de traitement tandis que la deuxième signifie le matériel et les machines servant au traitement de l'information.

La conjonction des systèmes opérants et systèmes de décision se fait pas le biais du système d'information qui a pour but de produire des représentations utiles au pilotage (Le Moigne, 1977). Cette approche opérationnelle et décisionnelle est adoptée aussi par Tardieu, Rochfeld, et Colletti (1984) qui l'utilisent pour la conception de la méthode

« Merise » pour modéliser les projets, notamment les projets informatiques durant les années 70 -80 . La complexité et la dynamique des systèmes étudiés par Le Moigne,(1977) conduit au développement des travaux sur l'approche systémique (Bennani et Laghzaoui, 2009) initiée par Von Bertalanffy (1968). Cette approche complète les approches analytiques mais ne les remplace pas.

A l'instar de Davis et al. (1986) qui ont souligné l'utilité du système d'information pour le pilotage, Martinsons et Davison (2007) ont travaillé sur les systèmes d'aide à la décision et expliquent ainsi qu'il y a différents types de systèmes d'informations utiles aux décideurs :

- *Decision Support Systems (DSS)* développés dans les années 70 et utiles pour la prise de décision dans les situations complexes car ils permettent l'analyse « efficiente » de plusieurs sources d'information
- *Group Support Systems (GSS)* développés dans les années 70. Ce sont les systèmes de réseau qui facilitent la collaboration et la discussion entre les individus appartenant au groupe.
- *Executive Information Systems (EIS)* conçus pour les cadres, ils leur permettent de visualiser, monitorer et communiquer les informations de performance d'une manière rapide et facile (graphiques, schémas...etc) aidant ainsi l'analyse et la décision.

Les possibilités d'évolution qu'offrent les technologies de l'information se multiplient et permettent ainsi aux organisations de mieux gérer le système d'information (Lebraty, 2008). Au-delà des débats autour de la valeur ajoutée de l'utilisation des TIC dans les différents secteurs (Petit, 2006), celles-ci ont progressé de manière exponentielle durant ces trente dernières années entraînant la multiplication des projets de changements technologiques dans les entreprises. Pour Bouhenna (2015) elles présentent un atout majeur en transformant l'économie de production en économie d'information et de savoir. Nonaka et Takeuchi (1995) et Powell et Dent-Micallef (1997) les qualifient de véritable avantage concurrentiel durable.

La définition des TIC ou NTIC a beaucoup évolué parallèlement à l'évolution de ces outils et leurs utilisations...etc. Nous retenons dans le cadre de ce travail la définition de Cette (2000) qui définit les TIC comme l'ensemble des matériels informatiques,

logiciels et les matériels de télécommunications, il s'agit donc de technologies de l'information et de la communication à la fois matérielles et immatérielles. D'autres définitions sont apparues par la suite incluant dans les TIC les services de télécommunication et de l'informatique (Gille et Marti, 2000) et en incluant les services contribuant à la transmission, le traitement et le stockage de la technologie (OCDE).

Il est à préciser que l'utilisation des concepts TIC et NTIC illustre, selon Benghozi (2000), la position que les chercheurs affirment à travers leurs travaux quant aux types d'évolution des technologies de l'information et de la communication. Le premier concept signifie ainsi que l'auteur insinue une idée de continuité et de permanence de l'évolution alors que le deuxième implique une idée de dichotomie entre deux générations dans l'informatisation. Les NTIC ne marquent pas l'histoire avec une innovation révolutionnaire par rapport au TIC dans le sens où les innovations liées aux technologies de communication s'est faite de façon progressive contrairement à la diffusion des ERP, les réseaux intranet...etc qui ont véritablement changé de façon radicale le fonctionnement en entreprise (Benghozi, 2000).

Entre simple intégration et contagion, la diffusion des nouvelles technologies pousse certains chercheurs à se poser la question sur le problème de la saturation qui demeure variable d'une organisation à un autre (Douglas et Isherwood, 1979). A l'opposé, d'autres chercheurs n'adhèrent pas à l'approche systématique de la diffusion et soutiennent que l'adoption des innovations passe forcément par le processus de persuasion (Rogers, 1995).

Le changement technologique a départagé les chercheurs. Il a d'abord été appréhendé sous une approche déterministe pour ensuite être abordé à partir d'une perspective contingente. De plus, sa signification varie dans les travaux de recherche mais portent, pour la plupart, une idée d'évolution et de progrès technologique (**conséquence positive**) bien que dans certains travaux le changement technologique est plutôt synonyme de chômage et troubles de santé physique (Adler et Borys, 1988), source d'anxiété (Tahssain, 2010) et bien d'autres effets indésirables et imprévus recensés par Sveiby et al. (2009) (**conséquences négatives**). Bien qu'il permet d'avoir accès à de nouvelles pratiques, il crée de nouvelles fractures qualitatives (Ben Youssef, 2004).

Pour Mead (1955), le changement technologique implique l'intégration de nouveaux outils et pratiques dans une entreprise. Pour Marquis (1969), le changement technologique est le résultat d'une innovation technologique qui induit la naissance de nouvelles pratiques (**innovation managériale, conséquence positive**). Pour Barbaroux et Godé (2012) le changement technologique consiste en le transfert de compétences (**conséquence positive**).

Une des innovations technologiques très répandues depuis les années quatre-vingt dans les grandes entreprises est le déploiement des ERP (Entreprise Ressource Planning) ou progiciels de gestion intégrée. L'ERP est le centre des systèmes d'information des grandes entreprises. Cela consiste en l'organisation d'un nombre de petits projets, indépendants les uns des autres, simultanément. En l'occurrence, il s'agit de l'implantation de progiciels de gestion intégrée pour la gestion d'information. Ces progiciels offrent la possibilité de structuration de l'entreprise et favorisent - à travers des référentiels et des processus - le décloisonnement de l'entreprise, la construction de représentations communes pour éviter les redondances des informations et la prise en charge de la gestion de l'entreprise puisque c'est un outil de reporting instantané de l'activité (Cordelier, 2012) (**conséquences positives**).

L'implantation des ERP pourrait présenter, inversement, un risque concernant les relations interpersonnelles si la protection de l'échange n'a pas été envisagée (**conséquence négative**). La dimension humaine, les réunions et dialogues sont indispensables. Il est à noter que les NTIC ne sont pas un substitut de l'échange mais un moyen facilitant la communication (Blanchot et Wacheux, 2003). Les NTIC requièrent même des liens solides dans l'environnement de travail et promeuvent la dynamique des interactions entre les ressources humaines selon Coq (2012) (**conséquence positive**).

La théorie de la structuration et les ERP soutient que l'émergence d'une innovation sociale d'usage est une des conséquences de l'introduction d'un changement technologique (DeVaujany, 2000). La théorie de la structuration et les ERP soutient que l'émergence d'une innovation sociale d'usage est une des conséquences de l'introduction d'un changement technologique (De Vaujany, 2000). Inversement, à l'instar d'un projet lié aux pratiques de RSE (responsabilité sociale des entreprises) (van der Yeught et Bon, 2018), ce type de changement technologique pourrait avoir

un lien avec l'innovation sociale. Les travaux de Tyre et Orlikowski (1994) sur le principe de dualité montrent que l'introduction d'une technologie a un impact à la fois sur la structure et sur les utilisateurs. Les nouvelles pratiques sociales rendent les résultats du projet imprévisibles.

Nous retenons que le changement technologique peut avoir des répercussions aussi bien positives que négatives sur l'avenir de l'organisation. Ensuite, l'intégration de nouvelles technologies d'information et de communication suppose non seulement le changement des compétences mais aussi un changement organisationnel dans le sens où l'implantation de nouveaux outils implique le changement de tâches voire de métiers, la redistribution des pouvoirs et des responsabilités ainsi que la révision des procédés classiques.

# CHAPITRE 2 L'INTELLIGENCE COGNITIVE ET EMOTIONNELLE ET LES PORTEURS DU CHANGEMENT

## Section 1. INTELLIGENCE COGNITIVE ET EMOTIONNELLE

### 1. Les sciences entre cognition et émotion

Ashforth et Humphrey (1995) soutiennent que la rationalité a été longuement étudiée au détriment de l'émotion bien qu'ils ne considèrent pas cette dernière comme « *l'antithèse dysfonctionnelle de la rationalité* ». En effet, ils insistent sur l'apport des recherches qui considèrent l'émotion et la rationalité à la fois, deux paramètres, qui se complètent. Dans le même sens, Chanlat (1990) considère que les recherches étaient longtemps, exclusivement centrées sur l'aspect cognitif et que ceci a rejeté l'aspect émotionnel dans les dimensions oubliées de l'organisation. Il s'agit ici d'un grand paradoxe managérial qui consiste en la négligence des émotions des individus dans l'organisation qui, pourtant, constituent un frein majeur à la réalisation du travail rationnel selon Argyris (1985).

En outre, d'autres chercheurs comme Schachter et Singer (1962) révèlent, à travers leur théorie de l'émotion à deux facteurs, que l'émotion ressentie dépend de deux facteurs ; l'activation physiologique et l'interprétation cognitive de l'environnement. A l'instar de James (1884), Schachter et Singer (1962) expliquent selon une approche causaliste que la cognition joue un rôle important dans la définition même de l'émotion puisque les individus qualifient un changement physiologique avec une émotion en faisant appel à l'évaluation et la différenciation cognitive pour l'exprimer en fonction de l'environnement social.

Scherer (1984) considère aussi l'approche cognitive comme une des composantes permettant la définition et la lecture des émotions. Le pattern du construit de l'émotion proposé par cet auteur se présente comme suit (cf. figure 2) :

| <i>Functions</i>           | <i>Components</i>                  |
|----------------------------|------------------------------------|
| Evaluation of environment  | Cognitive stimulus processing      |
| System regulation          | Neurophysiological processes       |
| Preparation of action      | Motivation and behavior tendencies |
| Communication of intention | Motor expression                   |
| Reflection and monitoring  | Subjective feeling state           |

Figure 2. Les composantes des émotions et les fonctions associées (Scherer, 1984)

- La composante du traitement du stimulus cognitif : le traitement de l'information sert à évaluer l'environnement
- La composante des processus neurophysiologiques : cette composante périphérique sert à réguler l'organisme
- La composante de la motivation et les tendances comportementales : cette composante motivationnelle sert à préparer à l'action
- La composante de l'expression motrice : cette composante motrice sert à s'exprimer et révéler les réactions et les intentions
- La composante de l'état sentimental subjectif : cette composante subjective réflexive sert à contrôler le rapport avec l'environnement

L'auteur explique que l'émotion varie en fonction de l'évaluation des stimulus et que le processus émotionnel est responsable de l'adaptation comportementale de l'organisme à l'environnement. Somme toute, Schachter et Singer (1962) et Scherer (1984), entre autres, soulignent la place de la cognition dans la définition et l'expression de l'émotion. Suivant cette même approche causaliste, Lazarus (1991) et Campos et al. (1994) mettent en avant le rôle fonctionnel et impactant de l'émotion dans les processus cognitifs pour agir dans différents contextes selon les motivations. Ashforth et Humphrey (1995) réconcilient ces deux approches causalistes en indiquant l'existence d'une interpénétration et complémentarité entre les processus émotionnels et les processus cognitifs.

Nous retenons que l'aspect émotionnel et l'aspect cognitif sont complémentaires et s'influencent mutuellement selon les recherches sus citées. Les expériences menées

pour rejeter ce postulat ont été largement contestées et réfutées, en guise d'exemple la théorie thalamique de Cannon (1932) qui rejette le modèle de James (1884), ce dernier illustrant le lien de causalité entre l'activation physiologique et l'émotion. Les trois contre-arguments avancés par Cannon (1932) dans ce sens ont tous été rejetés par les scientifiques notamment Schachter et Singer (1962); Fraisse (1963) et Fehr et Stern (1970) pour laisser place à de nouvelles théories telle que la théorie de la séquence temporelle de l'émotion ou encore la théorie de la conscientisation des émotions (Schachter, 1964).

## **2. Les émotions au travail**

De nombreux chercheurs ont essayé de définir l'émotion allant d'une approche primaire dite aussi darwiniennes (James, 1884) à une approche plus complexe appelée aussi l'approche interactionniste (Goffman, 1967). La première prenant en considération les émotions fondamentales qui sont au nombre de six (l'amour, la joie, la surprise, la colère, la tristesse et la peur) selon Lazarus (1991) et la deuxième intégrant les données comportementales, affectives, contextuelles sociales ou encore relationnelles (Wallon, 1938; Dumas, 1948; LeDoux, 1989 et Kirouac, 2004) . Nous retenons dans le cadre de ce travail que l'émotion est à la fois une action interne et externe observable (Damasio, 2001), qui définit le comportement de l'individu (Lazarus, 1991)- puisqu'il s'agit de l'expression et la matérialisation d'un ressenti ou sentiment personnel selon Damasio (2001) - et qui se manifeste dans toutes les relations interpersonnelles (Roethlisberger et Dickson, 1939).

Au même titre que la psychologie, la gestion et la neurobiologie, le management moderne doit prendre en considération aussi les émotions des ressources humaines dans l'organisation (Van Hoorebeke, 2008) d'autant plus que, comme le précisent les physiologistes et les psychologues précédemment cités, la rationalité et les émotions sont liés et complémentaires. En effet, la compréhension de tout mécanisme et toute réalisation de l'être humain, quel que soit le domaine, passe par la compréhension des émotions (Damasio, 2001). De toute évidence, l'émotion ne peut être dissociée des études de gestion ( Van Hoorebeke, 2008) ou toute autre science où l'être humain est impliqué (Roethlisberger et Dickson, 1939).

Fortino, Jeantet, et Tcholakova (2015) expliquent que l'étude de l'émotion des individus dans les organisations s'impose puisque quand on mobilise un être humain,

on mobilise aussi bien son côté rationnel que son côté affectif. Ainsi, la motivation, l'engagement, la confiance et le savoir-être sont tout aussi importants que les connaissances techniques des individus selon ces auteurs. De la même manière que les émotions des individus sont influencées par les normes organisationnelles et sociales, les émotions des individus ont aussi un impact sur le travail au quotidien (Van Hoorebeke, 2003).

Dans cette perspective, les chercheurs s'intéressent de plus en plus à des concepts liés à l'aspect émotionnel au travail comme le bien-être et le mal-être au travail (Remoussenard et Ansiau, 2013), la satisfaction au travail (Soares, 2003), l'épuisement émotionnel au travail (Cathébras et al, 2004), le stress et l'épuisement professionnel (Cherkaoui et al, 2012), le burnout (Grebot, 2008) et plus récemment à une nouvelle discipline controversée mais néanmoins très tendance ; le coaching (Leleu, 1995; Brasseur, 2009 et Salman, 2013). Ces recherches mettent en exergue l'importance de l'intégration d'une approche humaniste de la gestion étudiée par Brasseur et Yanat (2010).

Les émotions sont la raison implicite derrière l'intérêt porté à la compréhension des processus organisationnels et les relations humaines dans les organisations, notamment les travaux sur la motivation (Francès, 1987), l'identité professionnelle (Tap, Roudès, et Antunes, 2013), la dynamique de groupe (Ashforth et Humphrey, 1995), le travail collaboratif (Cahour et Lancry, 2011), le leadership (Hamel, 2000), les conditions de travail et la culture (Argyle et Martin, 1991) ...etc. La compréhension de tous ces éléments est peu ou prou tributaire du rôle des émotions.

## **2.1. Les conditions de travail**

Le laboratoire LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence) a établi une grille d'analyse qui définit ce que recouvre le concept « conditions de travail » (Chatillon, Bachelard et Moscarola, 2006). Selon ce Laboratoire, il y a trois grands aspects de conditions de travail :

- *Aspects physiques* : recouvrent (1) les facteurs d'ambiance (les locaux, le bruit... etc) (2) la charge physique (l'effort physique... etc) et (3) la charge mentale (contrainte de temps)
- *Aspects psychologiques* : recouvrent le statut social entre autres.

- *Temps de travail* : recouvrent le rythme, la variabilité et la quantité.

Chatillon, Bachelard, et Moscarola (2006) distinguent deux types de conditions de travail ; les conditions de travail tangibles et les conditions de travail intangibles. Les premières étant mesurables (rémunération, bruit... etc), les deuxièmes sont identifiables, mais difficilement mesurables, sont liées à l'organisation du travail et entraînent des conséquences qui diffèrent d'un individu à un autre (la pression, le stress, l'anxiété... etc).

De la même façon que la difficulté physique peut avoir un impact sur la vie quotidienne des employés (Cézard et Hamon-Cholet, 1999), la charge mentale a également un impact considérable sur les conditions de travail (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). Les chercheurs lient aussi les émotions et les données sociologiques aux conditions de travail (De Montmollin et Darses, 2006 et Savall, 1979). Ainsi, dans leur travail, De Montmollin et Darses (2006), expliquent le lien entre l'état psychologique des individus et les conditions de travail tandis que Savall (1979) met en avant le lien entre la qualité des relations hiérarchiques et les conditions de travail. En outre, Karasek (1979) a travaillé sur les effets de la montée du stress et des tensions au travail sur la vie professionnelle des individus conduisant parfois à l'épuisement. Les « mauvaises » conditions de travail peuvent impacter tout autant la vie privée des individus comme l'expliquent Kofodimos (1993) ; Netemeyer, Boles, et McMurrian(1996) et Duxbury et Higgins (2001).

Les conditions de travail sur lesquelles nous faisons un focus dans ce travail de recherche concernent les conditions technologiques, les conditions organisationnelles, l'intensité de travail (dans sa dimension cognitive et émotionnelle) et les contraintes managériales que nous essayerons de détailler dans la deuxième section de ce chapitre. Plusieurs éléments interagissent dans la bonne marche du changement, l'identité au travail - individuelle et collective - et la qualité de la collaboration en équipe influent sur l'implication du personnel dans le projet et leur volonté de participer à sa mise en place.

## 2.2. L'identité au travail

Fraysse (2000, p. 2) présente l'identité avec des « *composantes psychologiques et sociales à l'intérieur d'une structure affective et cognitive qui permet à l'individu d'échanger avec le monde social qui l'entoure et de présenter qui il est* ». Dubar (2000) avance que l'identité est définie selon un processus de construction qui se présente comme suit :

- Soi : L'idée que l'on a de soi
- Les autres : L'image de soi que l'on veut renvoyer aux autres et l'image que les autres nous renvoient de soi même

L'identité au travail est tout aussi basée sur les interactions entre l'individu et son environnement (Dubar, 2000). Pelini (2013) montre ainsi le rôle des représentations sociales dans la construction de l'identité professionnelle. En plus des interactions sociales, Kaufmann (2004, p. 91) explique que l'identité est également « *le produit de son histoire* ».

Par ailleurs, Erikson (1972) explique que l'individu peut, en situation de crise professionnelle, perdre en stabilité et se retrouve de ce fait contraint de procéder à une « *quête identitaire* ». Inversement, l'individu peut avoir des intentions conscientes ou inconscientes de développer son identité professionnelle lui permettant d'améliorer l'exercice de ses fonctions (Pelini, 2013).

La construction identitaire professionnelle se fait de façon permanente suivant l'évolution de l'entreprise et le contexte professionnel (Dubar, 2000). En effet, le changement nécessite un travail de réévaluation et de redéfinition de l'identité professionnelle (Tap, 1988). Certains travaux de recherche affirment que le changement a un effet sur le rôle de la restructuration de l'image professionnelle de soi (Dupuy et Le Blanc, 2001).

### 2.2.1. L'identité individuelle

Pour Hugues (1996), le métier représente quelque part une composante cruciale et déterminante de l'identité de l'individu car il peut orienter son évolution et sa destinée. Aussi, la position occupée dans une organisation définit l'individu dans son

environnement (Mead, 2006). Dans cette même lignée, Osty (2008) affirme que le métier détermine l'identité professionnelle de l'individu.

L'individu construit son identité individuelle professionnelle en s'appropriant son métier ; l'intégration de son savoir-faire et savoir-être, la personnalisation de sa fonction avec son style personnel, la mise en place de ses stratégies et l'utilisation de ses propres réflexions et logiques de résolution de problèmes dans son activité pour la développer participent à la composition et la structuration de l'identité au travail (Fray et Picouveau, 2010).

### 2.2.2. L'identité collective

Taboada-Leonetti (1981, p.159) avance que : « *l'identité collective est autant un modèle proposé aux individus qu'un produit de l'interaction de l'identité individuelle et d'une image du groupe anticipatoire* ». Cette auteure insiste sur le rôle de la « *dynamique des mouvements sociaux* » dans la définition de l'identité collective et sur la permanence de l'interaction entre l'identité individuelle et l'identité collective.

Deux paramètres définissent selon Dubar (2000) l'identité au travail :

- Les relations de pouvoir
- L'appartenance aux groupes

La reconnaissance du savoir-faire, de l'image et de l'utilité de l'individu par un groupe est essentielle selon cet auteur.

L'identité individuelle et collective est un concept très important dans ce travail de recherche en ce sens qu'il nous permet (1) de comprendre les réactions des individus observés favorisant, ou à contrario, défavorisant la collaboration dans l'équipe et (2) de comprendre la crise identitaire générée par la redéfinition des responsabilités suite à un changement technologique.

## 2.3. La collaboration

L'étude des relations socioaffectives est très importante pour favoriser l'acceptation du changement (Morgan et Zeffane, 2003) afin de faire avancer le travail collaboratif selon Karsenty(2011). Cet auteur rejette la dissociation de l'aspect socioaffectif et l'aspect

cognitif dans les recherches sur l'activité humaine. Ceci aboutirait, selon lui, à des propositions « *sous-optimales, voir inacceptables* ». À travers son intervention ergonomique, il affirme que le travail collaboratif dans les organisations dépend de :

- La dynamique de confiance interpersonnelle : Le schéma ci-dessous (cf figure 3) présenté par Karsenty (2011) qui reprend le travail de Hardin (2006) illustre les trois caractéristiques déterminantes de la confiance entre le « truster » et le « trustee » : (1) La disposition du « truster » à faire confiance au « trustee » ; ceci dépend de la personnalité et de l'expérience vécue par le « truster ». (2) La représentation et l'image que le « truster » a du « trustee » et le degré d'affinité entre les deux (qu'elle soit culturelle, sociale, cognitive ou autres). Ceci dépend de l'idée perçue par le « truster » concernant les capacités, l'intégrité et de la bienveillance du « trustee ». (3) La représentation et l'idée que se fait le « truster » de la réalité future et les risques qui s'en suivent. Ensuite l'auteur explique que la confiance n'est pas statique et qu'il existe une corrélation négative entre la confiance et la méfiance qui dépend de l'observation du « truster » de la réponse du « trustee » aux attentes explicites et implicites du premier. Plus la stratégie de contrôle est présente moins le « truster » considère le « trustee » fiable. Enfin, l'échange entre les deux prévient les incompréhensions et apporte, a posteriori, les explications nécessaires pour corriger les croyances de l'un et de l'autre. (Cf. figure 3).

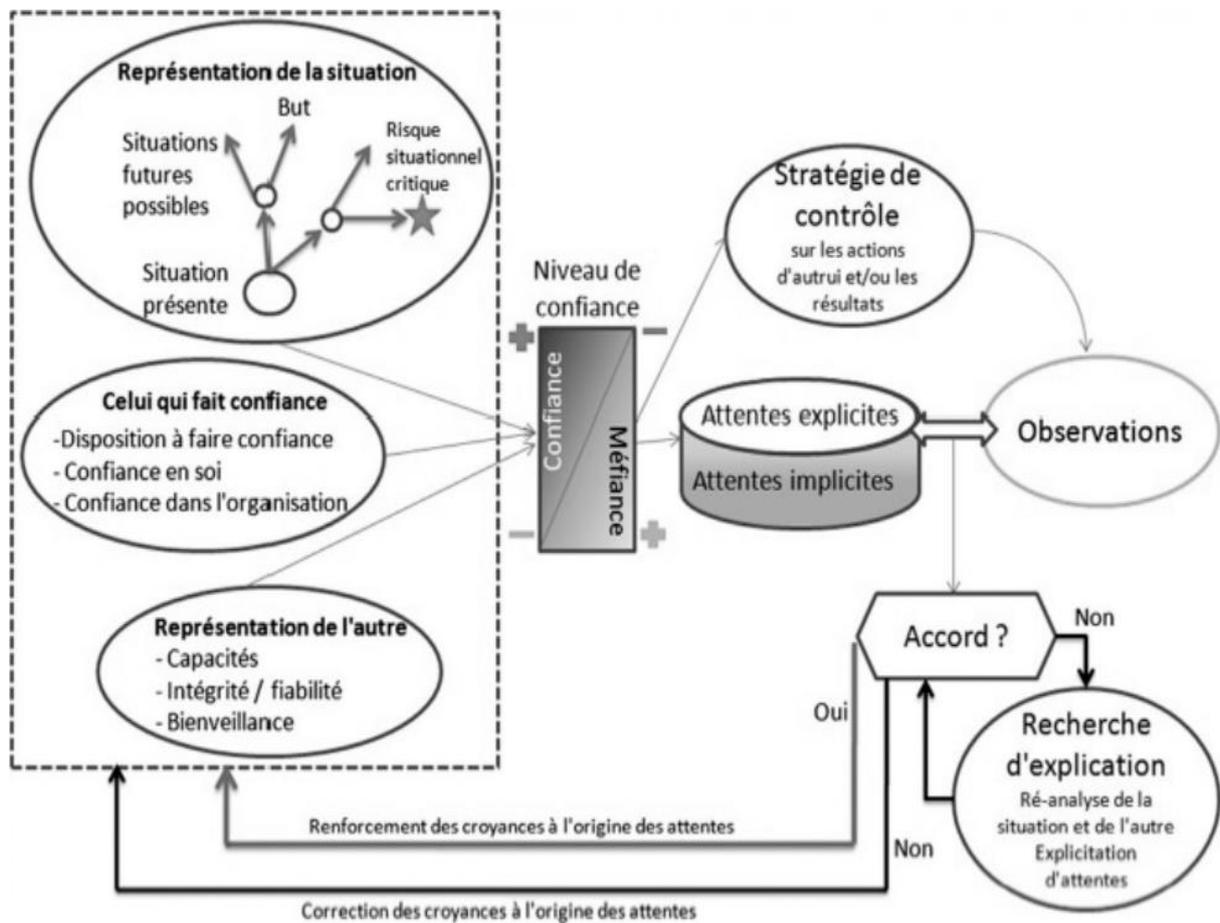


Figure 3. Modèle conceptuel de la dynamique de la confiance interpersonnelle (Karsenty, 2011)

- La fiabilisation de la phase de relève de poste et la formalisation de la transmission de consignes : Selon Karsenty (2011), c'est tout aussi important dans le travail collaboratif pour l'utilisation efficace des moyens de production et la réalisation d'objectifs compte tenu des aléas de fonctionnement et des nouvelles situations et informations qui peuvent donner lieu à une réorientation ou changement ou ajustement du travail. Là aussi, l'affinité a un impact certain sur le partage d'informations, la qualité de la communication et la coopération pour Karsenty (2011) qui s'appuie sur les travaux de Dumont, Perret-Clermont, et Moss (1995) et McAllister (1995).

Autre point important, les interactions coopératives sont influencées par les « affects » (Cahour, 2006). Les affects seraient, selon cet auteur une notion encore plus riche et diversifiée que les émotions en ce sens qu'ils impactent (1) les émotions dites de base, (2) les valences qui sont des états affectifs moins précis autrement dit, elles

correspondent au « *degré d'agrabilité à la motivation* », (3) l'humeur qui est provisoire et limitée dans le temps et (4) les sentiments durables.

De la même façon qu'une émotion positive (comme la satisfaction du travail (Weiss et Cropanzano, 1996) peut influencer un groupe social, - en l'occurrence une équipe qui collabore pour la réalisation d'un projet ou une tâche – une émotion négative peut aussi donner lieu à une contagion émotionnelle affectant la coopération entre les individus (Van-Hoorebeke et Morana, 2002). La manifestation des tensions et relations conflictuelles (écraser les autres pour s'affirmer, interrompre les autres en minimisant leurs propos, les rejeter ou les abandonner...etc.) ne peut promouvoir le travail en groupe (Bales, 1950)

Tap, Roudès, et Antunes (2013) expliquent que les moments douloureux peuvent être aussi porteurs de forces positives, notamment, la « *reconstruction collaborative* ». Véhiculer un esprit de solidarité, d'entraide, de gratitude et autres moyens de relaxation émotionnelle, diminuent les tensions et les conflits et favorisent le travail collaboratif (Molinari, Avry, et Chanel, 2017).

A l'instar des auteurs préalablement cités qui expliquent que (1) l'émotion est déterminante des conditions de travail, que (2) la construction de l'identité au travail est intimement liée à l'émotion et que (3) la collaboration ainsi que la coopération dépendent aussi de paramètres socioaffectifs, Molinari, Avry et Chanel (2017) avancent que la colère, l'anxiété et la honte sont négativement corrélées (1) à la motivation (2) à l'apprentissage (3) à l'autorégulation et (4) aux performances. Aussi, ils expliquent que les tensions et les émotions négatives impactent négativement le travail collaboratif et la réalisation des tâches et l'adoption du changement. Enfin, ils démontrent que la valeur attribuée à une tâche dépend de l'ennui et de la satisfaction que l'individu ressent en la réalisant. Nous comprenons donc que l'émotion positive et les relations professionnelles basées sur des valeurs « positives » (cf ci-dessus) facilitent le travail collaboratif et conduisent à la satisfaction du travail.

En définitive, nous déduisons que l'émotion combinée à la cognition orchestrent la vie des individus dans l'organisation d'où l'intérêt de prendre en considération ces deux dimensions qui vont de pair dans toute étude impliquant des êtres humains. On ne peut extraire l'individu de ses émotions. Les études impliquant le facteur humain devraient être appréhendées selon une approche holistique car, comme la dimension

cognitive, la dimension émotionnelle occupe une place importante dans toutes les actions et les réactions des individus surtout dans un contexte de changement porteur de nouvelles données technologiques et organisationnelles.

### **3. La régulation émotionnelle au travail**

Dans le cadre du travail, le personnel est amené à vivre des états émotionnels différents en fonction des situations. Seulement l'affichage de ces émotions ne peut être systématique car l'individu procède à un travail émotionnel consistant en l'expression de l'émotion - si respectueuse des règles sociales – la suppression de l'émotion ou sa dissimulation, ou encore la stimulation d'une émotion (Ashforth et Humphrey 1993, et Totterdell et Holman 2003).

Certains chercheurs comme Ashforth et Humphrey (1993) ; Grandey (2003) ; Groth, Hennig-Thurau, et Walsh (2009) et Mesmer-Magnus, DeChurch, et Wax (2012) ont travaillé sur la régulation des émotions selon trois perspectives :

- La régulation authentique : consiste en l'expression de l'émotion ressentie en prenant en considération les règles sociales. Aucune modification ou dissimulation n'est prévue dans ce mode de régulation.
- La régulation de surface (*surface acting*) : consiste en la maîtrise de l'expression ou la réaction émotionnelle (Gross, 1998). Autrement dit, l'individu peut dans ce cas contrôler, dissimuler ou modifier ses expressions émotionnelles identifiables.
- La régulation en profondeur (*deep acting*) : consiste en la réévaluation cognitive de l'émotion ressentie permettant à l'individu ainsi de modifier son interprétation subjective de la situation et le conduisant à prendre en considération d'autres données modifiant ainsi ses réactions et son comportement.

Dans le même sens, Gross (1998) reprend dans son travail de recherche un modèle de régulation des émotions reposant sur les cinq étapes suivantes : (1) la sélection de la situation, (2) la modification de la situation, (3) le déploiement de l'attention, (4) le changement de cognition et (5) la modulation des réponses.

Considérée comme une stratégie, la régulation des émotions permettrait de réévaluer les contraintes et les difficultés perçues par l'individu, de reconsidérer les moyens à sa

disposition pour dépasser les problématiques auxquelles il fait face et essaye de trouver un point d'équilibre (Weerdt, 2011) l'épargnant de « *générer une dissonance émotionnelle [...] [qui] apparaît lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail discordent avec les normes de comportements organisationnelles qu'il sait devoir suivre...une tension psychologique et physique insupportable... positivement corrélée à l'épuisement émotionnel* » (Van Hoorebeke, 2005).

La régulation des émotions a ouvert, selon Gross (1998), de nouvelles perspectives de recherche s'intéressant à la question de la gestion des émotions ou l'émo-management étudiée par de nombreux chercheurs comme Hochschild (2003) ; Van Hoorebeke (2018). Dans le cadre du travail émotionnel que le personnel est amené à effectuer, Salovey et Mayer (1990) ont aussi travaillé sur le concept de compétences émotionnelles qu'ils qualifient de capacités mentales identifiables et mesurables (1) intra-personnelles ; qui consiste en la perception et l'expression de ses propres émotions et (2) interpersonnelles ; consistant à gérer les émotions des autres.

Dans un contexte de changement, l'organisation a besoin de mettre en place une culture apprenante qui est conditionnée par les émotions positives (favorables à l'apprentissage) selon Remoussenard et Ansiau (2013). Dans ce même contexte, Huy (1999) travaille sur la notion de capacité émotionnelle « *emotional capability* » au niveau de l'organisation et la notion de l'intelligence émotionnelle « *emotional intelligence* » au niveau individuel et leur impact sur la mise en place du changement en entreprise. En résumé, nous comprenons que tous ces concepts s'inscrivent dans la même logique ; la sensibilisation à l'importance de la considération des émotions individuelles et collectives au travail. Aussi, du fait que l'émotion ou l'affect sont catalyseurs de la collaboration identitaire dans le groupe, nous comprenons que les porteurs du changement doivent être dotés d'une intelligence émotionnelle.

#### **4. L'intelligence émotionnelle**

Jusqu'au siècle dernier, la compréhension de l'intelligence était strictement liée aux fonctions cognitives comme la mémoire, l'apprentissage, la résolution de problèmes...etc, les tests de QI - Quotient intellectuel : il s'agit d'une échelle de mesure de l'intelligence créée par Alfred Binet (1857-1911) (Carlier et Ayoun 2007) - ont ainsi dominé le terrain. Seulement, ces tests se sont avérés problématiques pour plusieurs raisons : (1) les problématiques et les préjugés culturels (Jensen, 1980), (2)

l'hypothèse sous-jacente aux tests de QI selon laquelle l'intelligence est innée et fixe, sape la motivation (Blackwell, Trzesniewski, et Dweck, 2007) et (3) le test de QI n'est pas efficace pour prédire le succès dans la vie (Dweck, 2008) notamment (bien-être, mariage...etc).

Des méthodes alternatives de définition et d'évaluation de l'intelligence ont donc été développées, notamment l'Intelligence multiple de Gardner (1993) présentée par Davina Chan dans le schéma ci-dessous :(Cf. figure 4)

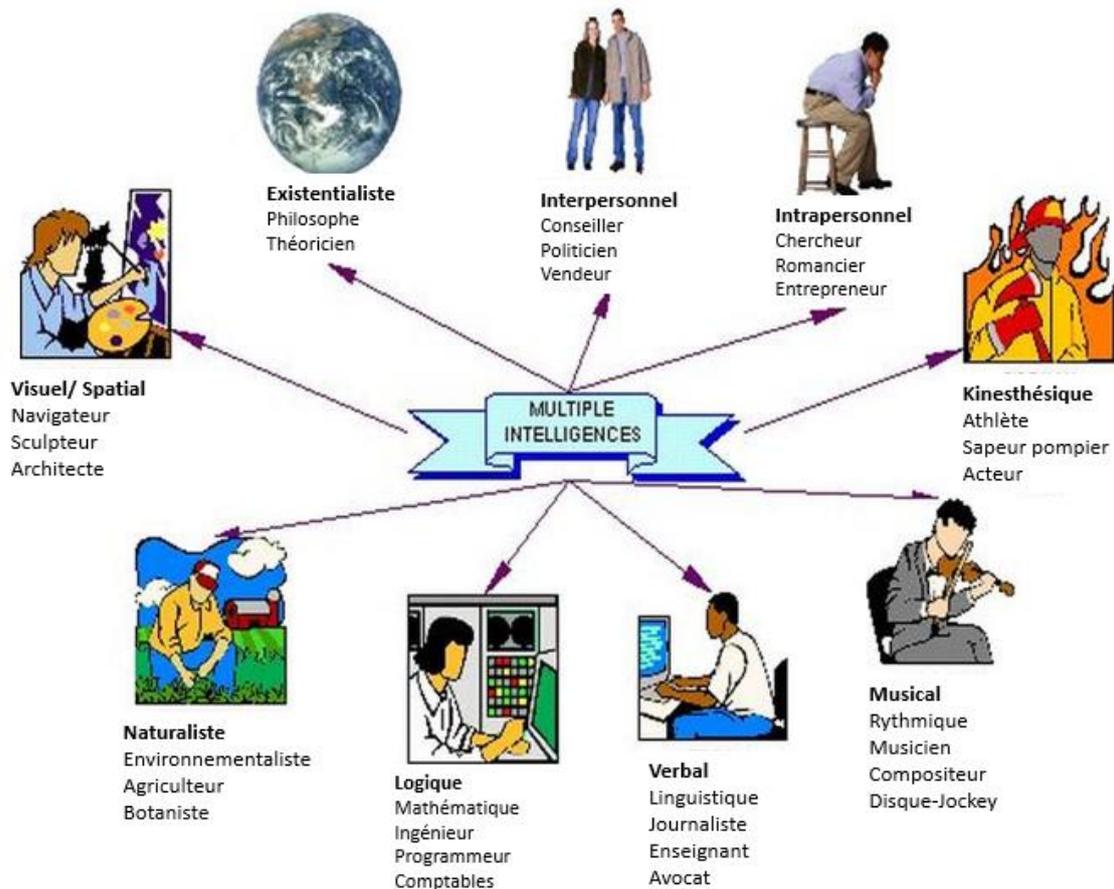


Figure 4. Modèle reprenant la théorie de l'intelligence multiple de Gardner (1993)

La théorie de l'intelligence multiple de Gardner (1993) est basée sur des données neurologiques soutenues par des chercheurs qui se sont intéressés au cas des personnes qui ont des capacités supérieures dans un domaine intellectuel (comme la musique, l'arithmétique mentale, la sculpture...etc.). Gardner (1993) soutient alors que les formes d'intelligence sont : linguistique, logique/Mathématique, spatiale, musicale, kinesthésique, interpersonnelles et intra-personnelle. Il a, ensuite, ajouté ; existentialiste et naturaliste.

La méthode alternative de définition et d'évaluation de l'intelligence est l'intelligence émotionnelle. Ce concept a été créé et développé par Salovey et Mayer (1990). Ils le décrivent comme : « *Une forme d'intelligence sociale qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions et celles des autres, d'en discriminer certains et d'utiliser ces informations émotionnelles pour guider la réflexion et l'action* ». Ce concept sera utilisé en « business » pour la première fois par (Goleman 1995). Cet auteur détaille les composantes de l'intelligence émotionnelle comme suit :

- *Connaitre ses propres émotions* : Capacité de l'individu de surveiller ses émotions d'un moment à l'autre
- *Gérer ses émotions* : Capacité de se libérer de la détresse (anxiété, tristesse, irritabilité) et à se remettre des revers
- *Se motiver* : Capacité à maintenir l'enthousiasme et la persistance face aux revers ; entrer dans l'état « flux »
- *Reconnaitre les émotions chez les autres* : Capacité à lire les émotions des autres et à faire preuve d'empathie
- *Gérer les relations* : Capacité à communiquer et à interagir correctement avec les autres ; « compétence sociale »

La littérature distingue trois modèles de l'intelligence émotionnelle :(Cf. figures 5 et 6)

- *Modèle de capacité (Ability Model)* : Ce modèle conceptuel – testé empiriquement neuf ans plus tard - a été développé par Salovey et Mayer (1990) qui mettent l'accent sur l'intelligence émotionnelle en tant que capacité de traiter des informations émotionnelles et à les utiliser pour naviguer dans l'environnement social. Ce modèle se compose des capacités suivantes :(1) Percevoir l'émotion, (2) Utiliser les émotions, (3) Comprendre les émotions et (4) Gérer les émotions. Le test est noté de manière consensuelle ; les scores les plus élevés indiquant un plus grand chevauchement entre les réponses individuelles et celles fournies par un échantillon mondial de répondants (cf. figure 5).

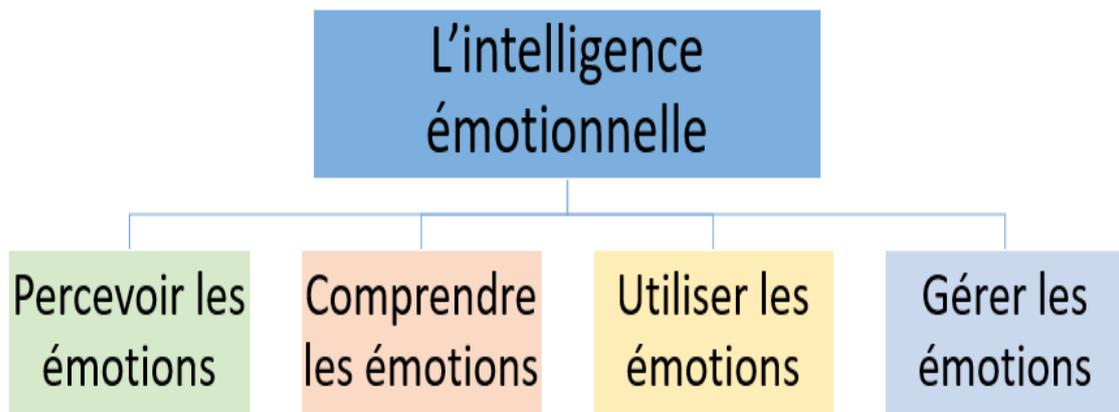


Figure 5. Le modèle de l'intelligence émotionnelle développé par Salovey et Mayer (1990)

- *Modèle mixte (Mixed Model)* : Ce modèle a été introduit par Goleman (1995), il met l'accent sur l'assurance-emploi en tant que vaste éventail de compétences qui stimulent la performance du leadership. Il consiste en ces cinq constructions principales : (1) Connaissance de soi, (2) Autorégulation, (3) Motivation, (4) Empathie et (5) Compétences sociales. Les évaluations dans ce modèle portent sur les mesures comportementales telles que l'inventaire des compétences émotionnelles ou encore l'autoévaluation et évaluations à 360 degrés telles que l'évaluation de l'intelligence émotionnelle (cf. figure 6).

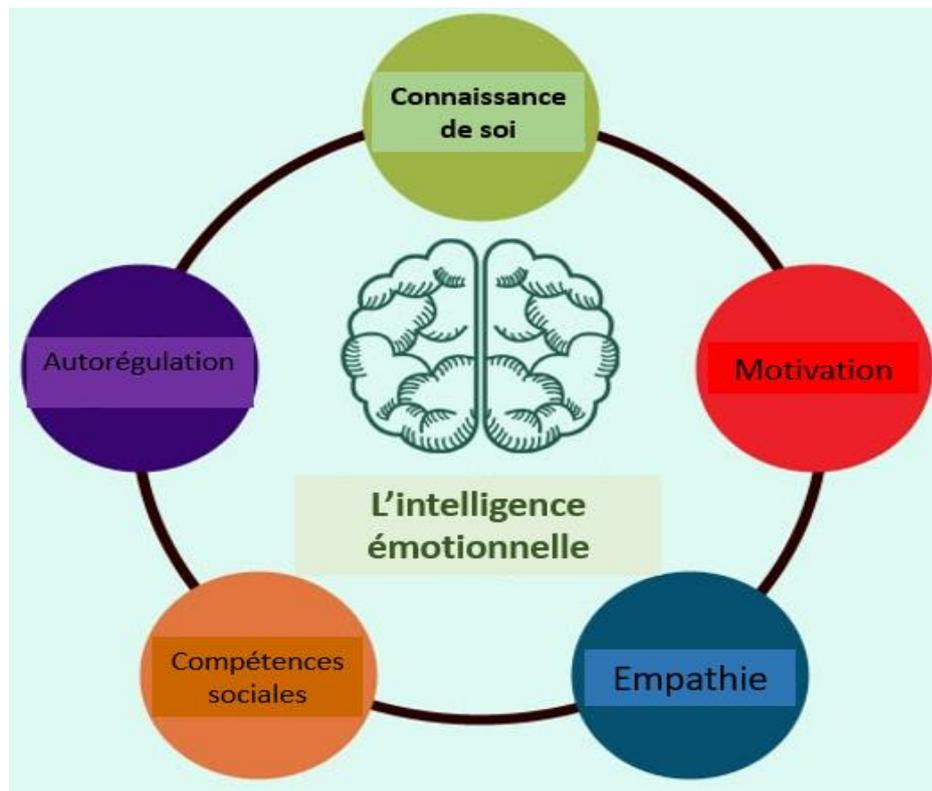


Figure 6. Le modèle de l'intelligence émotionnelle présenté par Goleman (1995)

- *Modèle de trait (Trait Mode)* : Ce modèle se concentre sur la perception de soi de l'individu, de ses dispositions comportementales et de ses capacités émotionnelles. Il existe de nombreux instruments d'évaluation dans ce modèle notamment : « EQ-i 2. »0 appelé aussi « BarOn EQ-I », l'échelle Schutte EI...etc.

Par ailleurs, plusieurs études autour de l'intelligence émotionnelle ont également été conduites en sciences de gestion. L'intelligence émotionnelle associée à l'intelligence cognitive constitue un réel indicateur pour mesurer la performance professionnelle selon Côté et Miners (2006). Cherniss et Goleman (2003) expliquent comment l'intelligence émotionnelle influence positivement l'efficacité organisationnelle. Alon et Higgins (2005) ont aussi mesuré la corrélation entre l'intelligence émotionnelle et la capacité de leadership.

Le profil psychologique et émotionnel des individus, notamment les dirigeants, est déterminant pour le fonctionnement en entreprise (Goleman, 1998). Les dirigeants ayant le sens de l'écoute, et la capacité de la maîtrise des émotions gagnent plus

facilement la confiance de leurs subordonnés et sont considérés par ces derniers « efficaces » (Zipkin, 2000). De manière générale, les individus qui arrivent à maîtriser leurs émotions en les régulant, sont empathiques envers leurs collègues et réalisent des performances importantes, selon Cherniss et Goleman (2003).

Dans un contexte de changement, il serait essentiel de prendre en considération l'intelligence émotionnelle des employés de par son importance dans la reconstruction organisationnelle (Chanlat, 2003). Comme nous l'avons déjà précisé, l'intelligence émotionnelle suppose, selon les chercheurs sus cités, la gestion, la maîtrise et la discrimination des émotions positives et/ou négatives que l'individu ressent. Aussi, une personne émotionnellement intelligente a la capacité de percevoir les émotions des autres et d'agir en prenant en considération les informations émotionnelles perçues. De fait, ces personnes émotionnellement intelligentes auraient donc, selon ces chercheurs, plus de facilité à vivre le changement (Chanlat, 2003) sans opposer une résistance.

## **5. La résistance**

Le changement peut susciter chez l'individu de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu. Il n'est pas certain que ces compétences soient valorisées dans le futur à leur juste valeur et qu'il puisse retirer des bénéfices de la nouvelle situation. De plus, il peut douter de ses capacités individuelles à apprendre à fonctionner efficacement et conformément au changement proposé (Cummings et Worley, 2014).

Un processus de changement non maîtrisé et imprécis peut susciter chez l'individu la volonté d'adopter la stratégie de fuite, en cherchant des « niches ou zones de tranquillité », ou encore une stratégie de doute quand il perçoit une donnée en sa défaveur. Cette théorie s'approche de celle décrite dans l'Eloge de la fuite par Laborit (1985) sur les stratégies de fuites lors d'inhibition. Dans le cas où la formulation stratégique du changement est claire, l'individu est tout de même face à une nouvelle situation qu'il n'a pas choisie et qu'il peut ne pas ou mal comprendre. Son adhésion peut alors s'en trouver compromise ainsi que sa volonté de mettre en œuvre le changement proposé. Il devient résistant au changement (Zouhaoui, Boisard-Castelluccia, et van Hoorebeke, 2016).

La résistance au changement est un phénomène affectant le processus de changement, retardant ou arrêtant son commencement, entravant sa mise en place et augmentant ses coûts. De nombreux chercheurs l'assimilent à l'inertie, une obstination à maintenir le status quo, soit à conserver les structures et fonctions actuelles de l'entreprise (Ansoff, 1990 ; Maurer, 1996 et Rumelt, 1995). La résistance au changement est un frein important à la mise en place de nouvelles alternatives au changement et représente ainsi un facteur de déclin de la compétitivité (Argyris et Kaplan, 1994).

Jermier et al (1994) considèrent la résistance comme une réaction d'opposition active de la part des agents impliqués dans les jeux de pouvoir aux agents voulant appliquer des changements ou des modifications. Ainsi, les dirigeants considèrent les employés qui résistent comme désobéissants (Allen, 1964). Cette "désobéissance" ou résistance s'explique par l'attachement des personnes à leurs principes éthiques (Modigliani et Rochat, 1995).

Piderit (2000) a identifié trois sources de résistance au changement (1) *la dimension cognitive* ; comprenant les connaissances et croyances des individus (2) *la dimension affective* ; comprenant les sentiments et émotions ressentis par les individus lors du processus du changement et enfin (3) *et la dimension comportementale* ; comprenant les réactions des individus au processus du changement. Dans le même sens, Oreg (2003) a essayé, en s'appuyant sur les explications de Piderit (2000), d'expliquer les raisons de résistance des individus au changement selon leurs caractères et traits de personnalité.

A l'instar des auteurs cités ci-dessus, les réticences et résistances au changement sont essentiellement voire systématiquement affectées aux agents qui ne sont pas porteurs du changement. La réaction des individus peut se traduire, dans ce cas de figure, par le freinage, l'affrontement, la résistance ou le blocage. Kourilsky (2014) parle en cela du désir au plaisir de changer. Cependant, la résistance au changement peut également émaner de l'agent porteur du changement (Ford et al, 2008). Cette défaillance est expliquée selon ces auteurs par :

- *L'établissement ou le rétablissement d'une relation de confiance avec les employés impliqués dans le changement.*

- *La communication du changement qui n'est pas suffisamment convaincante pour pousser les employés à l'action.*
- *L'écoute des opinions et revendications des employés*

### **5.1. Les facteurs de résistance au changement et particulièrement dans l'implantation des NTIC**

Les quatre facteurs individuels de résistance au changement selon Oreg (2003); Sargent, Hyland, et Sawang (2012) et Zouhaoui, Boisard-Castelluccia, et van Hoorebeke (2016) :

- *La recherche de routines* : Facteur comportemental qui marque l'inclinaison des individus à rechercher et adopter des routines.
- *La réaction émotionnelle au changement imposé* : Facteur affectif qui reflète le degré de stress et d'inconfort ressenti par l'individu face au changement.
- *L'attachement à une vision court-terme* : Second facteur affectif qui révèle la réticence des individus à s'engager dans une démarche de changement sur le long terme parce qu'ils se focalisent uniquement sur les inconvénients apparaissant à court-terme lors du démarrage du processus de changement.
- *La rigidité cognitive* : Facteur cognitif qui correspond à l'incapacité et au manque d'entrain des individus à s'adapter à de nouvelles situations.

Au niveau collectif, Oreg (2006) présente « l'influence sociale » comme étant le facteur principale de résistance au changement. L'attitude et la réaction de l'individu dépend largement du système social dans lequel il se trouve selon cet auteur. Plus l'individu prend en considération l'avis des autres, plus il est influençable et plus le groupe social aura un impact sur son comportement et sur ses réactions, notamment, son comportement face aux porteurs du changement, au processus du changement et aux autres individus concernés par le changement.

Soparnot (2013) énumère les six formes de résistance qui existent selon lui dans la littérature :

- *La résistance psychologique* : « c'est en période de changement que se réveillent où se cristallisent ces anxiétés qui n'existent qu'à l'état diffus dans les organisations » (Jacques, 1972)
- *La résistance identitaire* : C'est dans le cas où la représentation de l'individu de lui-même dépend de la place sociale qu'il occupe dans l'entreprise et de son appartenance à un groupe donné
- *La résistance politique* : dans cette forme de résistance il y a un enjeu de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Les individus se montrent donc plus conciliants quand le changement est dans leur intérêt
- *La résistance collective* : la réaction de l'individu face au changement dépend de l'influence du groupe (Mayo, 1933).
- *La résistance culturelle* : se manifeste dans le cas où le changement en question véhicule des valeurs paradoxales à celles de l'entreprise avant le changement.
- *La résistance cognitive* : existe dans le cas où le changement impose un apprentissage de nouvelles techniques entre autres, pour que l'individu soit opérationnel.

Boisard-Castelluccia et Tahssain (2010) ont, quant à eux, mis en évidence un facteur individuel supplémentaire de résistance au changement : la dissonance cognitive. En effet, lorsqu'un changement organisationnel est présenté à un employé, il ressentira un certain niveau de dissonance, qui pourra selon le cas susciter ou non de la résistance au changement. Les auteurs ont identifié un type particulier de résistance au changement, la « résistance au changement par auto-persuasion ». Ce dernier apparaîtrait lorsque le niveau de dissonance est moyen. L'individu choisirait, dans ce cas, une stratégie de sélectivité de l'information que l'on pourrait qualifier plus communément de « politique de l'autruche ». Il rejeterait le changement proposé en se persuadant qu'il a raison d'agir ainsi. Dit autrement, il mettrait tout en œuvre pour préserver son modèle mental actuel et rejeter le nouveau modèle dans sa globalité. Il

rechercherait activement les informations conformes à ce qu'il pense déjà et éviterait les non conformes.

Parmi ces facteurs de résistance traditionnels à tout type de changement, des facteurs sont analysés comme davantage spécifiques, voire exacerbés lors d'un changement par l'implantation de nouvelles technologies. En effet, les NTIC ont pour particularités des échanges collectifs, partagés, une technicité et une rapidité d'évolution (Zouhaoui et Van Hoorebeke, 2018). Etant donné la caractéristique des NTIC à agir dans les systèmes d'information, la résistance politique liée aux objectifs et aux enjeux (qui sont très souvent implicites mais déterminants) de ce changement y a une forte incidence. C'est Markus (1983) qui explique que le système mis en place peut représenter une perte de pouvoir conséquente. La force de résistance étant liée, selon lui, à la taille de la perte perçue, il est envisageable que le changement par les NTIC peut subir une résistance très affirmée. Au vu de l'évolution rapide des technologies, la résistance cognitive peut y avoir un impact sérieux.

## **5.2. Equilibre cognition-émotion dans le cadre du changement**

Au vu du degré d'impact des facteurs de résistance dans le cadre de l'implantation de nouvelles technologies, les chercheurs se sont intéressés à l'analyse de ces facteurs et à la recherche d'outils et méthodes pour prévenir et contrer ces diverses formes de résistance. Ainsi, face à la dissonance cognitive - mise en avant par Festinger (1962) - que provoque le changement, des études proposent des outils tels que ; diverses formes de formations d'informations ou d'influence par des leaders 'les champions' capables de conduire la majorité à adhérer au changement par des tactiques de persuasion rationnelles (sensibiliser les cibles par la communication orale, articuler l'insertion du projet avec les priorités de la cible, convaincre directement les cibles par la parole) (Grima et Trépo, 2003). Or, c'est oublier un aspect tout aussi important de l'humain, l'aspect émotionnel. La plupart des modèles de changement se concentrent sur la résolution du problème tandis que l'impact émotionnel est souvent sous-estimé (Saruhan, 2013). Un pan de recherche sur l'intervention de l'émotion dans le changement organisationnel perce progressivement depuis quelques années. Ces études montrent clairement que les émotions sont une partie intégrante du changement. Liu et Perrewé (2005) suggèrent un modèle processuel décrivant le rôle

des émotions dans le changement organisationnel. Selon ces auteurs, pendant la période de changement, une ambiguïté et une incertitude apparaissent graduellement et l'évaluation des gains et/ou pertes pour l'individu ou l'organisation fait surface. Jusqu'à ce que la période de changement tende vers la fin, les émotions d'intensité et de contenu différents sont expérimentées, créant des attitudes et comportements divers. Les changements dans les valeurs organisatrices du collectif de travail que l'on constate lors des changements de stratégies, des rachats d'entreprise, des réorganisations, des privatisations..., sont, en effet, souvent vécues par les personnes concernées, comme des ruptures graves du contrat psychologique avec l'entreprise. Ils entraînent des émotions négatives fortes et douloureuses, qui peuvent même être proches d'un processus de deuil et se traduire par des démotivations et des refus du changement (Roussillon, 2003). Gardner (2006) argumente que dans le contexte d'un changement organisationnel, l'émotion positive facilite l'intention individuelle de changer. En cela, les managers de premier rang porteurs du changement ont un rôle – émotionnellement – prépondérant puisqu'ils sont à la fois utilisateurs finaux du changement et représentants de la direction, ils expérimentent alors le changement de deux angles différents et sont de fait engagés « intellectuellement » et émotionnellement plus que les autres acteurs.

## Section 2 les porteurs du changement

### 1. Le manager de premier rang

Thévenet (2009) décrit la relation managériale selon deux caractéristiques indissociables auxquelles il est possible d'ajouter éventuellement une troisième caractéristique :

- *La détermination des tâches à accomplir, l'organisation et le contrôle de la réalisation du travail* : sont des fonctions nécessaires quelle que soit l'organisation
- *L'information et la réponse aux attentes des personnes* : Ces fonctions sont aussi considérées comme étant fondamentales
- *La présence d'une figure d'autorité* : Cette caractéristique dépend du contexte social

Les managers de premier rang ou de « *première ligne* » selon Autissier et Derumez (2007) sont les managers qui sont en lien de subordination directe avec les opérationnels, autrement dit, ce sont les dernières personnes dans la hiérarchie qui représentent la direction – directement et sans intermédiaires - auprès d'un groupe d'employés situé dans la catégorie des exécutants.

Nous éviterons d'utiliser le terme « *manager de proximité* » dans cette thèse car il peut prêter à confusion. En effet, ce dernier peut désigner aussi bien un chef d'équipe, un contremaître, un chef de projet, ou encore un responsable d'un groupe ou structure (directeur des ressources humaines) (Thévenet, 2009). Cependant, nous nous intéressons dans le cadre de ce travail aux managers de premier rang comme défini préalablement.

Dans la littérature, les chercheurs utilisent des termes très variés pour désigner les managers avec chacun sa signification et définition : Trouvé (1997) a employé le terme « agent de maîtrise », Dutton et al. (1997) ont utilisé le terme « *middle manager* », Mintzberg (1984) a employé le terme « *cadre* », Aucoin (1989) a ajouté pour précision « *cadre intermédiaire* », Mahieu (2007) a employé le terme « manager intermédiaire ».

Nous nous en tenons à l'utilisation du terme « *manager de premier rang* » dans ce travail.

Les managers en lien direct avec les opérationnels ont fait l'objet de nombreuses études. Certains s'intéressent à toutes les contraintes et difficultés impliquées par cette position ambivalente comme Le Saout et Saulnier (2002). D'autres expliquent que cette position est difficile car elle implique une vie professionnelle conflictuelle rythmée de tensions et la réalisation d'objectifs quelquefois incohérents voire contradictoires comme O'Donnell, Vesin, et Perrier (2011). Létondal (1997) explique, de son côté, la position délicate des managers aussi bien dans l'organisation que dans les processus de décision.

Dans cette même lignée, Bellini et Labit (2005) avancent que ces managers souffrent de quelques problèmes puisqu'ils :

- Manquent d'autonomie et de liberté d'action, Ils ne peuvent, selon ces auteurs, agir sans avoir l'aval de la direction
- Manquent de reconnaissance de la part des supérieurs
- Manquent également de moyens divers leur permettant d'accomplir leurs missions et tâches, ces moyens peuvent concerner le temps imparti pour l'accomplissement des projets, l'information ou encore l'effectif de l'équipe ou ses qualifications
- Subissent le manque de clarté et cohérence des objectifs et exigences du top management. Nous présentons ces différentes ambiguïtés dans le schéma suivant : (Cf. figure 7)

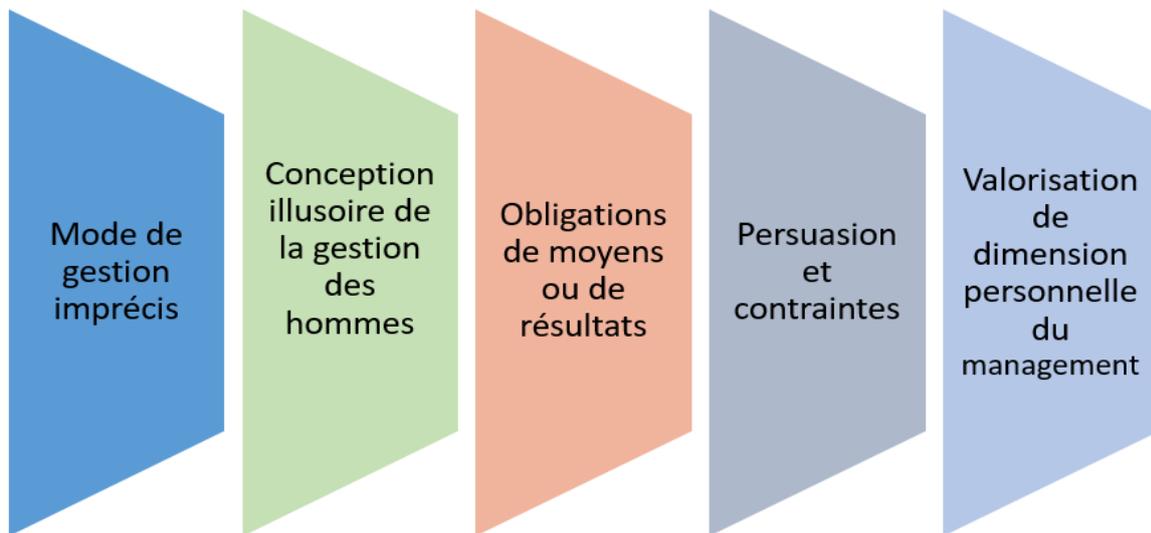


Figure 7. Modèle reprenant les différentes ambiguïtés des demandes adressées aux managers de premier rang (Bellini et Labit, 2005)

## 2. Le rôle des managers de premier rang dans le changement

Les managers de premier rang sont des personnes clés dont les actes conditionnent, indéniablement, les projets de changement (Autissier et Derumez, 2007). En effet, étant la première ligne de représentation de la direction et directement responsable des opérationnels - de qui dépend, essentiellement, la réussite des projets de changement - les managers de premier rang occupent une place importante dans le déroulement des projets de changement et intéressent, de fait, les chercheurs de plus en plus.

A l'instar de Autissier et Derumez (2007), Balogun (2003) insiste sur le rôle crucial que jouent les managers de premier rang dans les projets de changement. Elle explique que le travail d'interprétation des changements par les managers de premier rang pour faciliter l'intégration des changements par l'équipe, leur proximité des employés concernés par le changement, peut non seulement orienter les réactions des individus aux changements mais aussi favoriser l'acceptation et l'appropriation de ces changements.

Perret (2003) avance que la « réussite » du changement dépend de la capacité des managers de premier rang à imposer l'indispensabilité du changement et à mettre en place le changement souhaité tandis que Autissier, Vandangeon, et Vas (2010) affirment que l'explication des besoins de changement et les échanges avec les

individus concernés par ce projet pour les rassurer sont essentiels à l'acceptation du changement et sa mise en place.

Cristallini et Goter-Grivot (2012) qualifient les managers de source d'activation des potentiels cachés des employés. Ils expliquent que si le personnel est disposé à s'épanouir et évoluer professionnellement, le manager appliqué, communicatif et confiant aide son équipe à se développer. Segrestin (2004) livre, dans ce sens une somme d'analyses utiles aux managers avec des mises en perspectives intéressantes. Savall, Zardet, et Bonnet (2008) expliquent que, de par leur fonction, les managers de premier rang sont amenés à créer et développer des compétences de leurs subordonnés et ne pas se contenter de collectionner des compétences éphémères. En effet, l'approche socio-économique préconise que le développement de la performance économique s'appuie sur le développement de la performance sociale (Savall et Zardet, 1987).

Autissier et Derumez (2007) soutiennent que le rôle d'acteur du changement ajoute de nouvelles fonctions pour les managers de premier rang qui ont déjà beaucoup de tâches à accomplir :

- Respecter les deadlines pour tous les projets entamés, (Autissier et Derumez(2007) précisent que le manager à plus de 68 tâches à assurer par jour)
- Suivre toutes les informations concernant l'entreprise (Autissier et Derumez (2007) avancent que le manager reçoit, en moyenne, 120 pages à lire par jour bien qu'il n'en lise qu'une trentaine).
- Atteindre les objectifs de rentabilité préalablement fixés
- Innover et proposer de nouvelles pratiques, services...etc
- Mettre en place le changement ; en effet, pour ces auteurs le changement est permanent et le manager doit veiller à l'intégration des transformations par son équipe
- Assurer un rôle de pédagogue auprès des employés pour donner du sens à leur travail (Autissier et Derumez (2007) expliquent que plus de 60% des employés demandent plus d'explication)

Ces auteurs expliquent que la traduction opérationnelle du changement passe d'abord par l'appropriation du changement par le manager avant de faire accepter le changement par les « *collaborateurs managés* ». A travers son étude concernant les managers, Balogun (2003) avance que lors des projets de changement, les managers de premier rang assument une responsabilité complexe qu'ils doivent assurer aussi bien vis-à-vis du top management que des opérationnels en ce sens qu'ils sont amenés à :

- Effectuer des changements concernant leur scoop de travail
- Trouver le moyen de faire accepter le changement par les collaborateurs
- Donner du sens au changement et le rendre opérationnel dans leurs équipes
- Veiller sur l'ancrage et la continuité des nouveautés mise en place suite au projet de changement

En définitive, dans les travaux de recherches concernant les projets de changement, les chercheurs concentrent leur attention sur les acteurs du changement – essentiellement les managers de premiers rang – et les employés situés dans la catégorie opérationnelle et concernés par le processus de changement. Ces études mettent en avant différentes notions décrivant les relations interpersonnelles, en l'espèce : le Leadership, collaboration, relais...etc.

## **2.1. La notion de leader**

Pesqueux (2012, p. 36) décrit les notions :leader et le *leadership* comme des clichés institutionnalisés promue pas les formations MBA. Il ajoute : « *C'est le plus souvent par référence à des croyances communes que l'on en parle, le leader étant celui qui guide (perspective comportementaliste), celui qui obtient un résultat (exercice du pouvoir) et celui qui est « avant » les autres (trait significatif). C'est donc quelqu'un qui communique ses vues, qui génère un changement significatif dans le comportement des autres. Il est associé en général au « haut » – la direction. Le leader serait en quelque sorte une métaphore du pouvoir « par le haut »* ».

Stronge (1993) explique que la notion de leader n'est pas exclusive au top management et qu'elle concerne aussi les managers dits « opérationnels ». Autissier et Derumez (2007) expliquent qu'il y a continuum entre le leadership et le

management. Ces auteurs soutiennent que la rupture entre les deux suppose qu'il y ait des personnes qui pensent le système et d'autres qui s'occupent de la gestion de l'orientation de la partie opérationnelle. Ils ajoutent, en citant Nadler et Tuschman (1990), que le leader doit être doté de trois éléments indispensables :

- Une capacité créatrice de nouvelles visions sur la base des expériences accumulées
- Une capacité de stimuler et motiver le personnel
- Une capacité « *d'assistance émotionnelle* » au personnel le disposant à être ouvert, à l'écoute et communicatif

La littérature révèle ainsi que la conduite du changement dépend en grande partie des capacités cognitives et émotionnelles du leader (Thévenet, 2009) qui pourraient lui permettre de dépasser les résistances manifestées par les employés et faciliter l'adhésion du personnel en composant avec les moyens en sa disposition, les difficultés qu'il rencontre, ses habiletés relationnelles, et les objectifs à atteindre notamment concernant le changement (Autissier, 2012).

## **2.2. La co-construction du changement par la collaboration**

Le besoin de collaboration entre les parties prenantes pour construire le changement est de plus en plus mis en avant (Shaeffer, 1991). Rondeau (2008) explique que le changement implique le transfert des connaissances qui se fait à travers la collaboration et la coopération entre les individus et les structures nécessitant du temps.

Jaujard (2007) explique dans son étude que la co-construction est liée à la collaboration. Il avance qu'il n'y a pas de co-construction sans collaboration et que, inversement, la collaboration ne peut exister sans la culture de co-construction. Bien que Durand (2009) souligne que le travail collaboratif génère une forme de dépendance qui est susceptible de nuire au rythme du travail et générer par conséquent des tensions entre les individus.

Autissier et Derumez (2007) avancent que la co-construction du changement se fait par les managers opérationnels et les opérationnels. Ils expliquent que les managers de premier rang ne sont plus comme de simples relais entre le top management et la

base de l'organisation mais de véritables acteurs ayant un véritable impact sur le déroulement du changement selon leurs capacités (1) d'ouverture (accorder une grande autonomie aux acteurs), (2) de structuration (fixer des limites) et de fermeture (donner des directives fermes).

Par ailleurs, Howden (2002) explique que l'intégration des dispositifs de collaboration et la culture de coopération dans une entreprise constituent un projet de changement organisationnel à part entière nécessitant l'implication des managers/ leaders et tout le personnel. Cette culture de travail collaboratif incite au partage et la mise en commun des connaissances, expériences et informations entre les différents collaborateurs. Ici, l'intelligence émotionnelle prend toute son importance puisqu'elle favorise la collaboration et l'entraide.

### **3. L'intelligence émotionnelle et le management**

Chanlat (2003) insiste sur l'importance des aptitudes relationnelles des managers qui peuvent susciter des émotions positives comme l'enthousiasme pour la mise en place de projet (en l'occurrence un projet de changement). Aussi, Karsenty (2011) affirme que le sens de l'écoute et de compréhension des collaborateurs installe un esprit de confiance et de solidarité favorables au travail collectif. Bien que subtiles ces émotions peuvent expliquer les actions, relations, réflexions, évolutions, régressions, coopérations...etc. (Scherer, 1984; Cahour, 2006).

Chanlat (2003) explique également que les émotions lorsqu'elles sont manifestées par les leaders , managers et le top management, se répandent avec plus d'énergie impactant le reste de l'organisation (émotions contagieuses). Ainsi, cet auteur affirme que plus les managers et leaders expriment des émotions positives, plus les membres de l'équipe seront positifs, enthousiastes, impliqués et ouverts au travail collaboratif.

De plus, un manager capable de maîtriser ses propres émotions et ayant la capacité d'intercepter les émotions des individus qui l'entourent – comme expliqué dans la partie « intelligence émotionnelle » - aura la capacité de s'adapter voire anticiper les difficultés ou résistances potentielles qui risqueraient de poser problème en période de crise comme la période de changement radical.

En l'absence d'éthique, Martin (2013) et Mustafa (2011) expliquent que les managers peuvent se servir des employés et les manipuler. Aussi ils peuvent orienter la

reconnaissance du groupe par une simple approbation ou désapprobation d'un individu qui revient à la valorisation ou la dévalorisation de l'individu concerné non seulement par son manager mais par l'ensemble de l'équipe avec laquelle il est amené à travailler.

L'intégration de l'intelligence émotionnelle au management revient à mettre en exergue l'importance de la gestion des émotions au travail (Bobot, 2010), cela passe par la valorisation de cet aspect par des managers (1) conscients de l'importance des émotions et leurs répercussions sur le travail, (2) capables de maîtriser et filtrer leurs émotions (3) attentifs aux émotions des autres et ouverts aux échanges constructifs (4) doués sur le plan relationnels, compréhensifs et à l'écoute des autres afin d'instaurer le sentiment de confiance et d'entraide.

#### **4. Les porteurs du changement**

Bien que la compréhension du rôle des managers de premier rang dans le changement soit essentielle dans ce travail, nous nous intéressons aussi aux porteurs du changement de diverses catégories. En effet, les acteurs ou porteurs du changement sont les personnes qui permettent l'émergence et ensuite la diffusion du changement (Minvielle et Contandriopoulos, 2004).

En plus des initiateurs et promoteurs du changement, Jacquot (2017) distingue une autre catégorie ; les agents d'enrôlement , qui d'ailleurs sont à la fois enrôleurs et enrôlés. Cette catégorie serait, selon cet auteur, le produit du taylorisme revisité. Ils subissent des instructions indiscutables, et dupliquent la même machinerie managériale, ils servent donc de symbole à travers lequel le top management diffuse les pratiques souhaitées.

Derumez et Autissier (2012) citent une autre catégorie ; les animateurs et sponsors qui se chargent de relayer le changement mais aussi de suivre les groupes de travail qui doivent réunir ces trois éléments : (1) la transversalité , (2) la créativité et enfin (3) la reconnaissance. Les sponsors ne sont pas chargés de donner des directives, ils ne sont choisis que pour vérifier la faisabilité et la pertinence des changements à introduire au sein de l'entreprise.

Les porteurs du changement, qu'ils soient initiateurs, promoteurs animateurs ou sponsors du changement, peuvent vivre deux situations à l'issue du projet. Ils peuvent

aussi bien être considérés comme des « héros organisationnels » bénéficiant de nouveaux avantages, ou être nommé pour de nouvelles responsabilités cachant de véritables contraintes et ainsi être mis de nouveau à l'épreuve des nouvelles difficultés (Dany et Azimont, 2009).

Nous comprenons que les périodes de changements accroissent les difficultés des managers de premiers rang et peuvent être à double tranchant pour les porteurs du changement. Ce processus nécessite l'articulation des capacités cognitives et émotionnelles – deux dimensions importantes pour les managers de premiers rang – afin de promouvoir l'échange positif et constructif menant à la co-construction des nouvelles pratiques et la mise en place des changements souhaités.



## **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE**



# **CHAPITRE 3 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## **Section 1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE**

### **1. Positionnement épistémologique**

Dans leur livre, Gavard- Perret et al. (2012) présentent les six paradigmes de recherche dans lequel un travail de recherche en sciences de gestion peut s'inscrire : (Cf. tableau 2)

|   | <b>P.E. réaliste scientifique</b><br>(Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)   | <b>P.E. réaliste critique* (PERC)</b><br>(Bhaskar, 1988)  | <b>P.E. constructiviste pragmatique (PECP)</b><br>(von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)  | <b>P.E. interprétativiste</b><br>(Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)   | <b>P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PEGGL)</b><br>(Guba et Lincoln, 1989, 1998)   |
|---|---|---|--|---|---|
| <b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>     | Il existe un réel en soi, il est indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.  | Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe.<br>Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique. | Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines   | L'activité humaine est structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.                | Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement constituées, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte. |
| <b>Hypothèses d'ordre épistémologique</b> | LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (fiabilité possible des dispositifs de mesure).   | Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes généraux (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.   | Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie. | Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie. | Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.  |
| <b>But de la connaissance</b>             | Connaitre et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables).<br>Conception représentationnelle de la connaissance.<br>Énoncés sous forme réfutable. | Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation.<br>Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.  | Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle.<br>Conception pragmatique de la connaissance.  | Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations.<br>Conception pragmatique de la connaissance.   | Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.<br>Conception pragmatique de la connaissance.                                       |
| <b>Modes de justification spécifiques</b> | Neutralité.<br>Objectivité.<br>Justification de la validité externe et de la validité interne (voir chapitres 2 et 3).<br>Tests statistiques d'hypothèses.<br>Réplication.                | Pouvoir explicatif des MG identifiés.<br>Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.   | Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement.<br>Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).   | Méthodes herméneutiques et ethnographiques.<br>Justification des validités communicationnelles, pragmatiques et trans-générationnelles.   | Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique.<br>Fiabilité (trustworthiness) et authenticité.<br>Pas de généralisation.                          |

Tableau 2. les paradigmes épistémologiques contemporains présentés par Gavard-Perret et al (2012, p.25)

Ces auteurs distinguent deux modèles épistémologiques majeurs : (Cf. tableau 2)

- *Le rationalisme* : Il s'agit d'un raisonnement par déduction partant du général aux cas particuliers. Gavard-Perret et al (2012) expliquent que ce courant comprend des degrés d'intransigeance différents utilisés dans les sciences de la nature (philosophie, sciences dites « dure »...etc.) par Platon, Socrate, Descartes...etc.
- *L'empirisme* : Contrairement au rationalisme, ce courant consiste en le passage de cas particuliers à la généralisation par induction. Plus l'hypothèse formulée est vérifiée dans différents cas, plus elle est susceptible de constituer une loi généralisable. Ce courant est utilisé, selon ces auteurs, dans les études des phénomènes influencés par les intentions humaines tels que l'étude des systèmes et les organisations.

A partir des six paradigmes épistémologiques présentés dans le travail de Gavard-Perret et al. (2012) nous nous positionnons dans le paradigme constructiviste pragmatique (Von Glasersfeld, 1988, 2001; Le Moigne, 1994; Le Moigne 2001). Selon Gavard-Perret et al. (2012), ce paradigme soutient que les résultats de la recherche ne peuvent être tenus pour une vérité générale ou un réel. Il s'agit d'une expérience d'un réel, une interaction entre le sujet et l'objet étudié générant une connaissance. Ensuite, ce paradigme soutient que la subjectivité du chercheur est souvent remise en question car il y a interdépendance entre le sujet et ce qu'il étudie, la difficulté donc est de conserver la distance et la rigueur scientifique. Enfin, le chercheur ne prétend pas offrir une représentation réelle du fonctionnement des mécanismes générateurs. En effet, les résultats d'un changement technologique, dans notre cas, ne peuvent être généralisés car ils dépendent du contexte et des circonstances dans lesquels le changement s'est déroulé.

Nous suivons dans le cadre de ce travail un processus abductif qui consiste à émettre des suppositions sur les causes possibles d'un phénomène (Locke, 2010). Une fois les hypothèses/propositions établies, il faut les vérifier ou les réfuter à travers une analyse critique et des tests empiriques (Bhaskar, 1998). Après l'analyse fondée de la littérature portant sur la même thématique que nous étudions, nous procédons, comme précisé, à une étude exploratoire qualitative - à travers une étude abductive des

phases d'intégration du progiciel de gestion de l'information en entreprise - ayant pour but de confirmer ou réfuter les hypothèses/propositions préalablement fixées.

## **2. Formalisation de la problématique de recherche**

La littérature indique que si l'aspect émotionnel est étudié dans les sciences de gestion, il reste sous-estimé dans la compréhension de l'émergence de la résistance au changement. Si plusieurs études ont montré le rôle de la perception des émotions par le groupe, les recherches interrogeant le lien entre la dissonance émotionnelle et l'intelligence émotionnelle d'un côté et le management du changement de l'autre restent insuffisantes à notre avis. Pourtant, il semble perceptible que l'émotion ait son importance dans le cadre d'un projet changement. Plusieurs indices nous le laissent croire.

Tout d'abord, il a été mis en exergue dans la littérature que le changement ne permet pas d'atteindre un état de consonance satisfaisant (Collerette, Delisle, et Perron, 1997). On parle alors souvent de dissonance cognitive. Selon Festinger (1957), cette dernière provoque une tension psychologique et physique insupportables. Pour la réduire, l'individu tend à modifier son attitude. Or, l'individu peut être soumis à un autre type de dissonance, la dissonance émotionnelle (van Hoorebeke, 2004) tout aussi incommode. Pour l'amoinrir, l'individu cherche à modifier son ressenti vis-à-vis du changement, lorsque celui-ci le met en position inconfortable. Sur cette même lignée, Hochschild (1983) affirme que le travail émotionnel provient de la dissonance émotionnelle ressentie (van Hoorebeke, 2004). Cette dissonance émotionnelle est assimilée à une discordance entre l'aspect rationnel et l'aspect émotionnel (Middleton, 1989). S'il a conscience de cette dissonance, l'individu va effectuer, après évaluation, un travail émotionnel dans le but de réduire la tension induite par cette dissonance insupportable à vivre. Il a, alors, deux solutions qui se présentent comme suit : (Cf. figure 8)

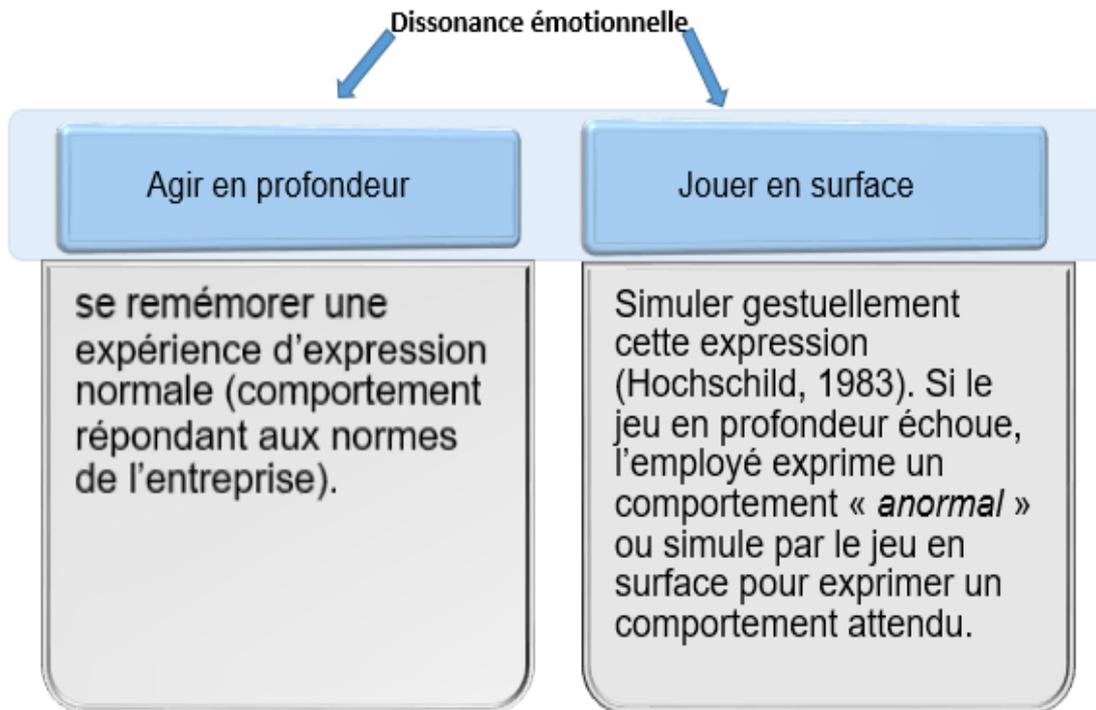


Figure 8. Les deux réactions possibles à la dissonance émotionnelle selon Middleton (1989)

Dans le premier cas, il continue à expérimenter une dissonance issue du choix effectué d'exprimer ce qu'il ressent, puisque ce ressenti est en discorde avec les normes organisationnelles mises en place. Dans le second cas, la dissonance demeure puisqu'il ne fait que simuler en surface. Afin, que la dissonance disparaisse, l'individu doit pouvoir modifier l'une des deux dimensions (Festinger, 1962). De manière générale, Hochschild (1983) affirme que puisque dans le travail, les normes organisationnelles sont fixées et imposées, l'individu a tendance à adapter ou modifier son émotion. La dissonance émotionnelle peut être également assimilée à l'inhibition d'émotions.

D'un point de vue psychiatrique, selon Freud (1919) l'inhibition révèle une pulsion impossible à assouvir. L'inhibition peut dévoiler un déficit informationnel ou un imaginaire créateur d'angoisse. D'un point de vue psychobiologique, selon MacLean (1975), cette inhibition ou « schizophysologie » du système limbique et du néo-cortex provient du conflit entre ce que sait notre cerveau néomammalien (cognitif) et ce que sent notre cerveau paléomammalien (affectif). Selon Laborit (1994), c'est la relation dominant-dominé qui contraint l'un des individus en présence à inhiber ses

comportements pour éviter la punition. D'un point de vue psychologique, selon Traue et Michael (1993), l'expression de l'émotion conduit à un acte de contrôle de l'environnement, en cela l'inhibition fait partie de l'ensemble du comportement émotionnel.

Par ailleurs, comme précisé dans le chapitre précédent, l'intelligence émotionnelle suppose une capacité d'intercepter et lire les émotions de l'entourage, de capter les informations et de préparer les actions en fonction de ces informations y compris dans une situation de changement. Aussi, une personne émotionnellement intelligente est habilitée à discriminer les émotions (notamment les émotions négatives) et se focaliser sur d'autres émotions lui permettant de gérer les situations complexes et les problèmes imprévus. Seulement, ces aptitudes permettraient-elles aux managers émotionnellement intelligents de « mieux » gérer la dissonance émotionnelle - plus précisément dans un processus de changement –. Permettraient-elles d'aider leurs équipes à mieux vivre cette dissonance émotionnelle à l'aide de la relation de confiance instaurée avec les subalternes et les échanges notamment sur les impressions et les expériences vécues courant le processus de changement ? Un échange permettant, en principe, de prévenir les résistances et d'orienter le manager concernant les actions à entreprendre en fonction des informations.

Au vu de ces définitions dans le contexte général de la vie quotidienne au sein de l'organisation, il paraît essentiel de questionner et analyser sur le terrain l'impact des concepts liés à l'émotionnel, sachant qu'ils ne sauraient être dissociés de l'aspect cognitif en l'occurrence dans le cadre d'un changement technologique et organisationnel. Il va sans dire que le choix des concepts traités est justifié par leur importance dans la compréhension des réactions des individus et l'évolution de leurs comportements dans l'organisation, d'autant plus que l'affect ou l'aspect émotionnel relève du domaine de « l'organizational behavior » (Lim, 2012). Reposant sur les sciences humaines, ce domaine a pour finalité d'aider les gestionnaires à comprendre les réactions des employés pendant les projets de changement pour tenter de maîtriser le déroulement du processus. Dans le cadre d'un processus abductif, au vu de la littérature et du terrain que nous observons, nous cherchons, ainsi, à répondre à la problématique suivante : (cf. figure 9).

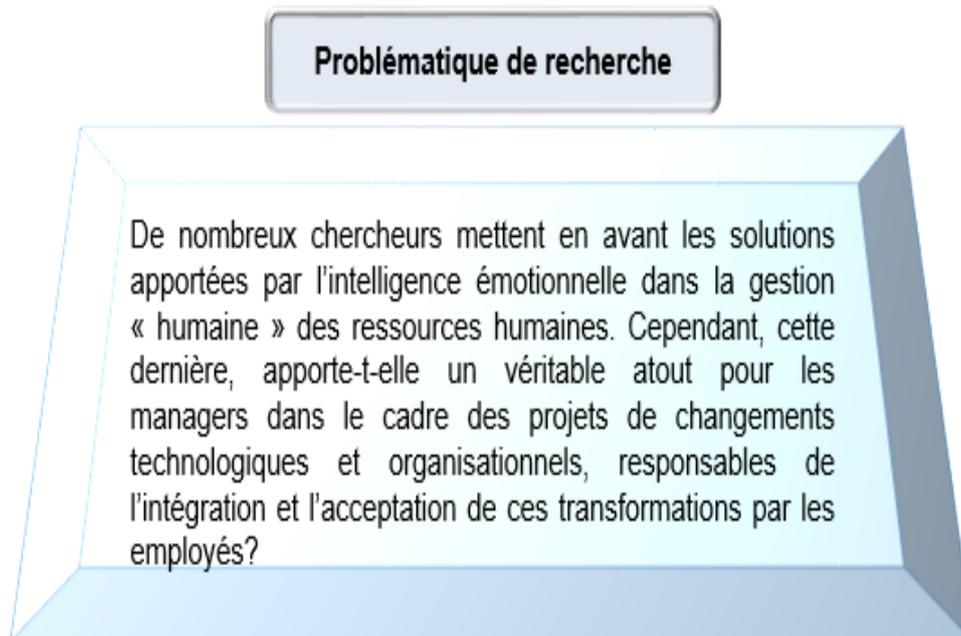


Figure 9. Problématique de recherche

### **3. Objet et propositions de recherche**

La divergence dans la recherche ne concerne pas uniquement les théories élaborées mais aussi le procédé de construction des connaissances scientifiques (Piaget, 1970; 1977) qui diffère selon les moyens du chercheur mais aussi la finalité souhaitée. Nous essayons dans le cadre de ce travail de construire un raisonnement abductif consistant en la formulation des propositions de recherche émanant de l'observation des problématiques sur le terrain et contribuant à produire de nouveaux concepts (Peirce, 1966).

L'interaction avec le terrain et les allers-retours entre la littérature et le terrain nous ont conduit à établir progressivement la problématique de recherche et déterminer les axes à analyser. Notre cas d'étude porte sur l'implantation de progiciels au sein d'une entreprise internationale de service, nous nous intéressons dans notre travail de recherche aux réactions des porteurs du changement - en l'occurrence, les managers de premier rang - au processus de changement ainsi qu'aux réactions des employés concernés par ce changement.

Au vu de la littérature et du vécu au sein de l'entreprise étudiée, nous présentons ci-après les propositions que nous analyserons issues de notre problématique (cf. figures 9 à 13) :

Tahssain (2010) décrit la dissonance cognitive comme une situation d'inconfort pénible pour les individus. Dans un contexte de changement, cette dissonance est d'autant plus importante et peut être source de résistance au changement. En effet, cet auteur explique qu'en raison de la dissonance cognitive, les individus sont susceptibles d'interpréter les informations liées au changement en fonction de leurs croyances ce qui peut les mener à résister au changement.

Par ailleurs, Maille (2007) affirme que la « *disconfirmation des attentes* » peut expliquer le malaise psychologique et la dissonance émotionnelle. Dans ce même sens, Van Hoorebeke (2005) explique, au travers d'une étude ethnographique, que l'accumulation de la dissonance émotionnelle peut générer des problèmes et conduire à des conséquences désavantageuses voire pénalisantes pour l'entreprise et pour sa pérennité.

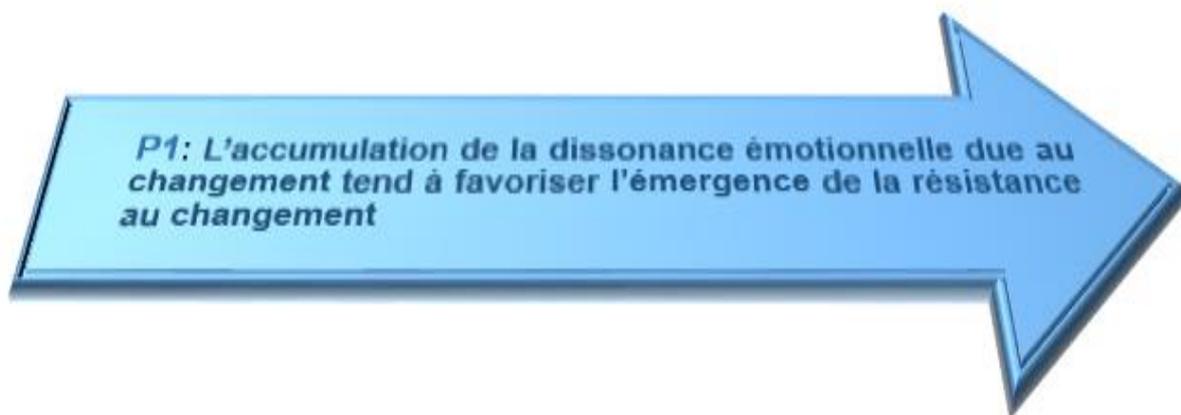


Figure 10. Première proposition de recherche

Comme expliqué dans la littérature, l'entreprise a tout intérêt à s'intéresser aux émotions du personnel au travail, de nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales confirment cela. La presse grand public publie aussi de façon récurrente, depuis quelques années, des articles dans ce sens (telle que L'Express (1999); L'Express (2011) ; Echos (2013) ; Forbes (2018)...etc.). Les problèmes liés au manque de gestion des émotions au travail ont été quantifiés et monétisés dans

quelques études de cas empiriques conduites par des chercheurs en sciences de gestion et en sciences sociales (absentéisme et congés maladie liés au travail).

A partir des années 80, le management a connu l'émergence de nouveaux styles, en l'occurrence le management émotionnel ou la gestion des émotions au travail. De plus, la littérature regorge d'articles sur l'intérêt de l'intelligence émotionnelle notamment chez les managers qui, selon Mayer et al. (2008), conduit à la performance des subordonnées. Pour ces auteurs, la performance de l'équipe peut être moins systématique dans le cas où le leader ou le manager repose seulement sur l'intelligence cognitive pour effectuer les tâches et missions à accomplir et gérer l'aspect relationnel.

Le manager émotionnellement intelligent jouit, selon Goleman, Boyatzis et McKee (2004), de la capacité de provoquer des émotions positives chez les subordonnées et de l'habilité à gérer les tensions et les conflits. Pour Godelier (2004), en période de changement, les contrariétés sont plus susceptibles de se produire et avec une fréquence plus ou moins importante selon les cas. L'intelligence émotionnelle est donc considérée comme un atout permettant aux managers de gérer les employés et de s'intéresser à leurs émotions qui peuvent prédire leurs réactions et comportements surtout en périodes tumultueuses.

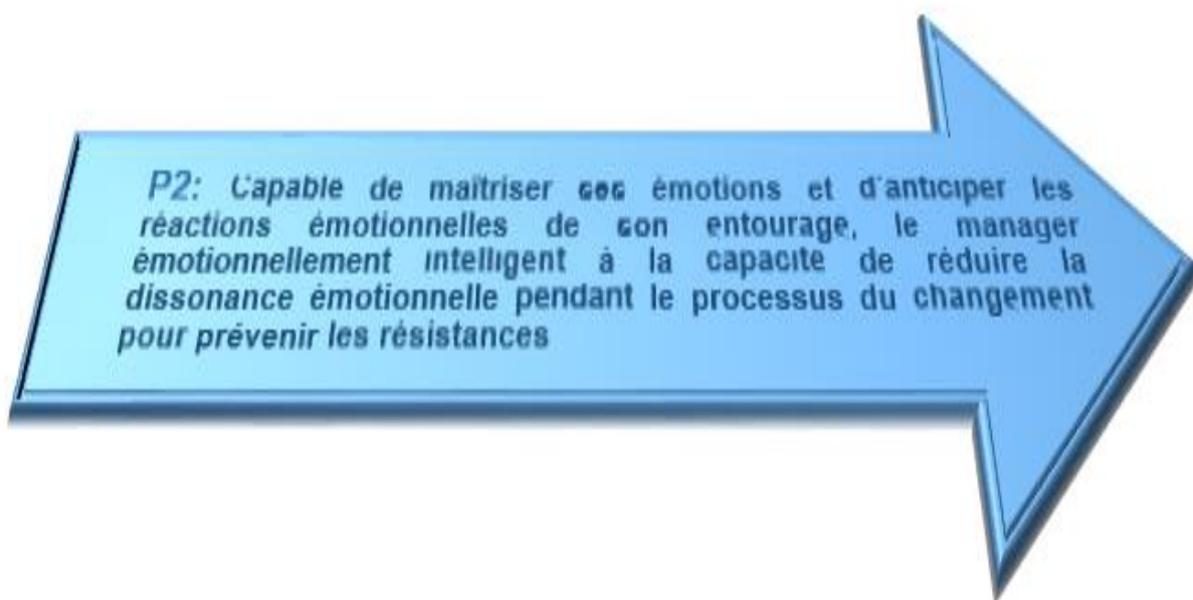


Figure 11. Deuxième proposition de recherche

L'acceptation du changement implique l'intégration des nouveautés organisationnelles, managériales ou technologiques dans les usages au quotidien. Cette acceptation et appropriation du changement passe, entre autres, par la coopération et l'entraide entre les différents membres de l'équipe. Les chercheurs avancent – comme expliqué dans le chapitre précédent, que le manager émotionnellement intelligent arrive à instaurer un échange construit sur des bases de confiance, fiabilité et solidarité (Molinari, Avry, et Chanel, 2017).

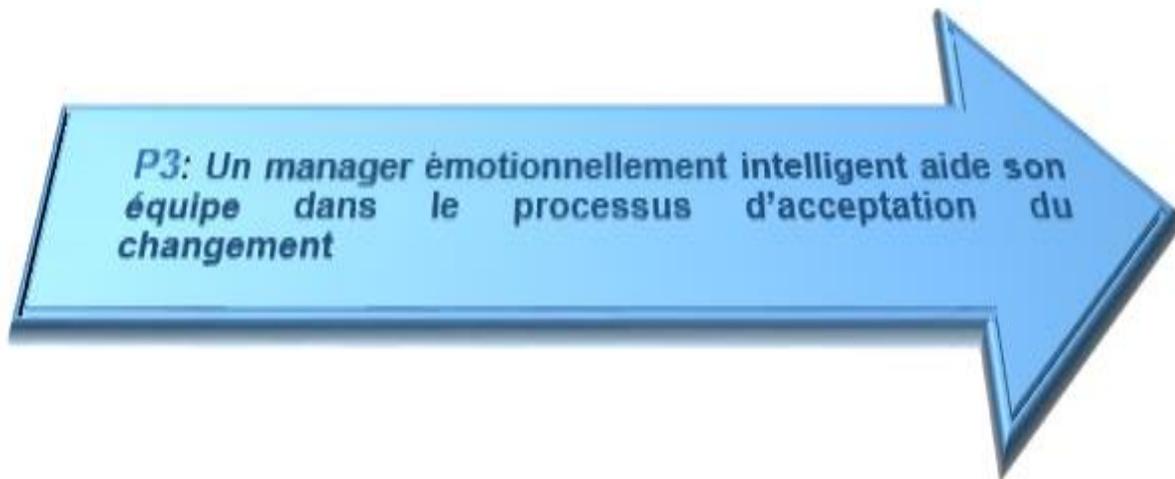


Figure 12. Troisième proposition de recherche

L'objet de cette recherche s'articule autour de la réaction des individus face à chaque étape du changement. Nous essayerons dans notre cas d'étude (1) d'analyser la façon dont les managers porteurs du changement et les employés concernés reçoivent les informations/ instructions liées au changement à mettre en place, (2) d'analyser de près les actions du manager porteur du changement, (3) de questionner ses intentions et sa capacité à accompagner ses collaborateurs lors du processus de changement, (4) de prévenir ou intercepter les mouvements de résistances et les maîtriser, (5) d'amener ses collaborateurs à assimiler le changement et l'intégrer progressivement à leur quotidien à travers l'échange et la coopération.

Nous nous intéressons, dans notre thèse, aux managers de premier rang puisqu'ils occupent un rôle de relai de communication en charge de la gestion - intuitive ou structurée - du changement. Leur positionnement entre les décisionnaires et la catégorie opérationnelle explique notre intérêt pour l'analyse de leurs décisions et actions qui peuvent conditionner le processus de changement (que cela concerne (1)

la stratégie et l'organisation technique du procédé du changement ou (2) le management des ressources humaines selon tous les états émotionnels que ces derniers vivent pendant la mise en œuvre de ce projet. (Cf. figure 13).

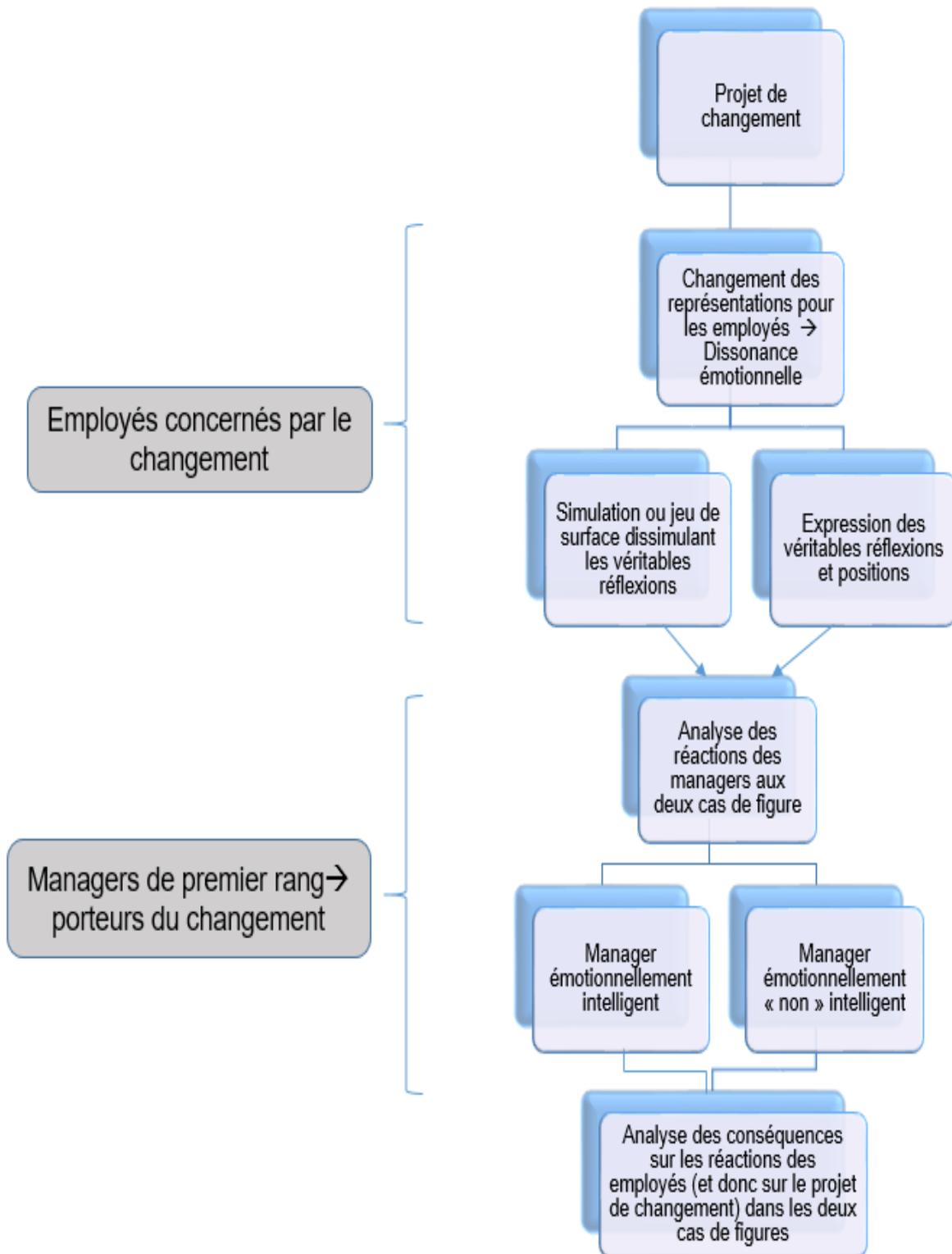


Figure 13. Présentation simplifiée de l'objet de recherche et des axes de recherches à analyser

En résumé, nous proposons de questionner la capacité des managers de premier rang (1) à gérer le processus du changement à travers la gestion de l'aspect émotionnel et cognitif des collaborateurs, (2) de comprendre si l'intelligence émotionnelle est un véritable atout leur permettant de « mieux » manager le changement en préservant l'homéostasie nécessaire en période de chaos, probable instigateur de réactions émotionnelles de survie (Mossholder et al, 2000).

## Section 2. LE DESIGN METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

### 1. Méthodologie de recherche

Il est nécessaire, à ce stade, de décrire la méthodologie que nous avons adoptée pour la réalisation de notre travail de recherche.

Nous avons procédé à une ethnographie telle que décrite par Conrad et al (1985) cités par Broqua (2009, p. 110) : « *Elle consiste pour le chercheur à s'impliquer en tant que tel, c'est-à-dire, en se prévalant de l'autorité politique que peut lui conférer son savoir dans une activité visant à agir sur le monde social. Soit aux côtés de ceux qui sont concernés par l'objet qu'ils étudient* ».

Garfinkel est le premier chercheur à évoquer le terme ethnométhodologie en 1954, il a été amplement développé et reconnu comme un véritable courant de recherche dix-huit ans plus tard (Garfinkel, 1967). Issu de l'anthropologie sociale, ce courant est d'abord utilisé en sociologie avant de l'être dans d'autres disciplines comme les sciences de gestion. Il se distingue par une vision différente des faits sociaux et par une méthode cohérente de collecte, analyse et présentation des données enrichissant l'étude qualitative (Bélisle, 2001).

Notre travail est un véritable aller-retour entre la recherche et terrain, il s'inscrit dans la même logique de recherche de l'engagement, autrement dit, une observation participante respectant au mieux la distance critique, l'indépendance à l'égard du groupe social et l'objectivité de la démarche scientifique en dépit de la familiarité avec le lieu de travail. « *L'observation participante ou l'ethnographie implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain pour tenter d'en saisir les subtilités... l'avantage est cependant clair en terme de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables* » (Bastien, 2007, p.128).

De par la proximité et l'intimité favorisées par l'ethnométhodologie permettant ainsi d'analyser de près la problématique de recherche et les individus impliqués dans les situations complexes, l'observation des processus émotionnels au travail est plus accessible au chercheur qui a pour mission de collecter et analyser les informations concernant la vie en entreprise toute en faisant partie de cette même organisation expérimentant ainsi les mêmes situations.

De fait, les méthodes et outils de collecte des données proposés par l'ethnométhodologie sont adaptés à la nature de la recherche que nous souhaitons effectuer ainsi qu'à la nature des buts poursuivis. L'observation des émotions et l'analyse de leurs expressions nécessitent l'expérimentation de la même problématique, un contact permanent voir intime avec les individus observés les poussant à dévoiler leurs sentiments sans censure ou manipulation de la réalité de leurs expériences. En effet, dans notre cas, l'observation s'est déroulée dans une discrétion totale, les sujets observés ignorent qu'un travail de recherche est mené sur le terrain, ils ne risquent donc pas de dissimuler leurs ressentis ou jouer un rôle qui risquerait de biaiser les résultats.

L'analyse longitudinale que nous avons conduite pendant 3 ans dans l'entreprise nous permet d'examiner non seulement la perception du changement par les individus mais aussi le processus local d'organisation pendant l'implantation du nouvel outil. Comme l'indique Schatzki (2002), dans le cas étudié, les pratiques constituent les phénomènes organisationnels. Dans ce sens, les phénomènes organisationnels résultent des pratiques interconnectées mais sont aussi à la source de ces pratiques. L'analyse de ce cas d'étude sera, donc fondée sur les pratiques sociales et matérielles. L'intégration du groupe de travail concerné par le changement nous permet l'observation ainsi que la participation active à ce processus. Les données collectées proviennent donc de l'expérience, des rencontres, des entretiens et des échanges. C'est en effet, un investissement prolongé et longitudinal sur le lieu de travail Goffman (1989), Peneff (2009), Beaud et Weber (2010).

Nous avons eu l'opportunité d'intégrer l'entreprise avant le lancement du projet ce qui nous a permis de suivre le déroulement du projet depuis le début. Nous avons, alors pu apprécier la méthodologie d'une observation 'clandestine', répandue en sociologie (Jones, 2000) car elle constitue un réel apport dans le travail de recherche en sciences de gestion. Elle permet de collecter une mine d'informations spontanées, non calculées et surtout évite au chercheur d'être manipulé par les sujets. En effet, les individus observés peuvent se restreindre en terme d'informations, s'opposer au travail d'observation ou encore fausser tout un travail de recherche en communiquant des informations totalement ou partiellement erronées (D'Iribarne, 2007).

En effet, dans de tels projets, deux dimensions s'introduisent dans le management qui relèvent d'une part de l'information et d'autre part de la gestion de l'information. Ces deux dimensions seront l'objet de notre observation mais pas uniquement. L'observation du facteur humain est également indispensable, car une étude empirique cohérente requière systématiquement l'analyse des relations interpersonnelles des comportements, et des ressentis des individus ainsi que la compréhension du processus local d'organisation.

Dans un souci de scientificité et de fiabilité de la méthode de recherche et des résultats, nous suivons les préconisations de Miles et Huberman (2016) au sujet de la crédibilité des données collectées et la rigueur des techniques d'analyse de ces données. Le principe de triangulation mis en avant par ces chercheurs dans ce sens est un dispositif qui consiste en la collecte des données de trois sources différentes. L'objectif est de s'assurer non seulement de l'objectivité et de la fiabilité de l'information mais aussi de faciliter le contrôle des données et méthodes utilisées par d'autres chercheurs. Il s'agit alors d'une méthode envisageable pour contrôler doublement les processus et les résultats (Miles et Huberman, 2016). Ainsi, l'analyse de contenu manuelle des verbatim des discours informels, selon la méthode de Miles et Huberman (2016) -catégorisation-, a été appuyée par le comptage des occurrences des verbatim liés aux émotions pour constater leur prégnance dans les discours et les observations.

Ainsi, pour respecter les recommandations sus-citées, nous avons essayé d'utiliser, autant que faire se peut, trois sources distinctes pour collecter les données correspondantes à la même phase ou situation (Cf. figure 14). Il est nécessaire de noter que les démarches de collecte des données n'ont pas été effectuées dans un ordre précis afin d'éviter les contraintes superflues pouvant éventuellement causer une dégradation ou une fuite d'information :

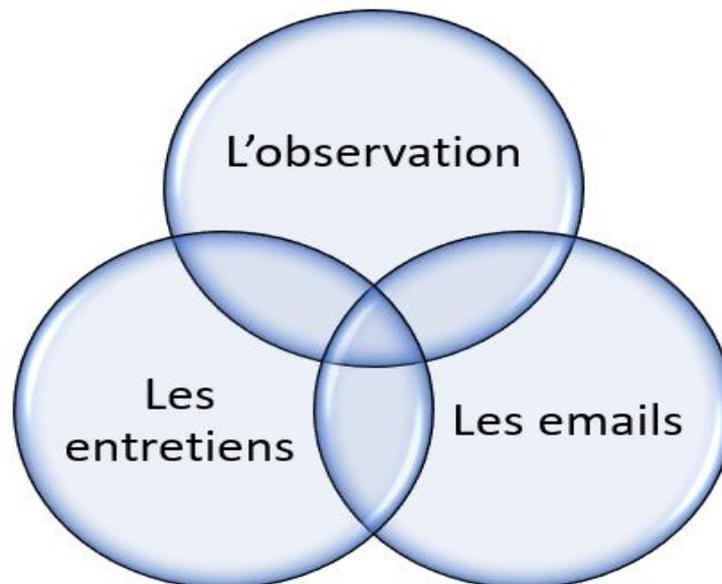


Figure 14. Les démarches de collecte de données selon le principe de triangulation de Miles et Huberman (2016)

## 2. Les démarches et outils de collecte des données

La collecte et l'analyse des données nécessitent la détermination des outils de la recherche qualitative que nous conduisons. Cette toute première étape du protocole scientifique de recherche précède l'analyse et le traitement des données de l'étude exploratoire.

### 2.1. L'observation

En recherche, Ciccone (2012) définit deux grands champs d'observation comportant deux méthodes distinctes:

- *La socialité* : Ce champ d'observation concerne une dimension groupale et sociale qui peut s'effectuer selon un dispositif expérimental (*appelé observation en extériorité*) ou un dispositif implicatif (*appelé observation clinique participante*)
- *L'expérience ou observation clinique* : Ce champ d'observation correspond aux recherches fondées sur les expériences. Basée sur un procédé expérimental, cette observation est qualifiée de « observation clinique structurée » ou encore de « observation *clinique armée* ». Quand ce champ d'observation est fondé

sur une démarche implicative, il est qualifié de « *observation clinique relationnelle* ». Il est à noter que ce type d'observation s'approche plus de notre procédé de recherche.

Cet auteur explique que l'observation attentive est un outil à part entière dont les quatre grands axes expliqués ci-dessus peuvent se décliner en d'autres modalités et processus plus ou moins intersubjectifs selon la qualité des interactions et de la relation entretenue par le chercheur avec les individus observés. Seulement, pour essayer d'éviter les pièges de la rationalisation et le refoulement (Pellemans, 1999), la subjectivité (Anadón, 2006) et la perception et l'interprétation (Ciccone, 2012) nous avons mis en place un dispositif - décrit ci-après - nous permettant d'analyser le comportement des individus à travers leurs diverses formes d'expressions ; qu'elles soient verbales ou faciales.

Bastien (2007) distingue l'observation participante ouverte (ou déclarée) de l'observation participante clandestine (ou couverte). Dans le premier cas, le chercheur annonce sa mission d'observateur à la communauté observée risquant ainsi de subir une certaine manipulation de la part des individus observés ou encore une modification de comportement (due à la censure, le refoulement ou la rationalisation des réactions par exemple). Dans le deuxième cas, le chercheur conduit une « *enquête souterraine* » réalisée sans demander l'aval des personnes observées. Ce cas se présente lorsque le chercheur occupe, par exemple, un poste dans une organisation et travaille au même titre que les membres observés, nous nous situons précisément dans ce cas de figure.

Etre observateur et participant actif au projet du changement à mettre en place par l'entreprise demande l'articulation subtile et simultanée de deux fonctions ; l'une annoncée et connue de tout le monde tandis que l'autre est cachée (Diaz, 2005). La prise de recul est primordiale pour éviter l'implication émotionnelle et la confusion des rôles. Le journal de terrain que nous avons adopté nous permet en plus de cela d'éviter la déperdition de l'information.

Le journal de terrain est un outil essentiel de l'ethnométhodologie en ce sens qu'il oblige le chercheur à garder son objectivité et à respecter la rigueur scientifique (Noiriel, 1990). Cet outil sert à tracer, au jour le jour, toute action liée au projet de

changement afin de suivre de façon détaillée le déroulement et l'évolution du processus.

La collecte massive et fiable des données nécessite une description fine, objective et fidèle à la réalité. Le journal de terrain aide alors à rassembler un maximum d'informations nécessitant un travail de déblayage lors de la phase de traitement à l'aide de grilles. En effet, Il est essentiel de noter toute information (même mineure) liée à l'objet de recherche, la discrimination des données en fonction de leurs importance et pertinence est effectuée plus tard à l'aide d'un autre outil ; la grille d'observation. Cet outil sert aussi à la mise en ordre et classification des données collectées. En effet, toutes les informations notées sur le journal de terrain ne sont pas systématiquement utiles ou exploitable, Les grilles d'observation, nous permettent de reprendre et trier ces informations afin de conserver les données pertinentes liées à notre objet de recherche pour les analyser.

L'objectif est que la consignation des données dans le journal de terrain soit un travail personnel et régulier permettant l'élaboration du journal de bord à l'aide d'une grille d'observation. Ce dernier reprend les événements, situations, échanges...etc correspondants à chaque étape du projet. Ces éléments mettent en avant l'étape en question, le processus organisationnel correspondant, les instruments et leviers servant à l'intégration du changement, les réactions émotionnelles aux instructions de mise en place du changement et les actions du manager pour répondre aux attentes et questionnements des employés pour les rassurer.

## **2.2. Entretien informels**

En plus de l'observation, l'entretien est une démarche importante pour ce travail de recherche. Avant d'engager une conversation avec un individu, le chercheur établit un questionnaire ciblant les informations qu'ils souhaitent savoir ou confirmer. Ce guide d'entretien est établi sur la base de la problématique et les propositions de recherche définies pendant l'observation du terrain.

Les entretiens permettent ainsi au chercheur de :

- Dessiner la ligne de conduite de la recherche puisqu'ils définissent progressivement les variables sur lesquelles le chercheur souhaite approfondir son étude

- Donner du sens aux informations collectées et comprendre la façon dont les acteurs interprètent les informations et les situations, expriment leurs sentiments et se comportent
- Reconstruire les expériences et les événements permettant de comprendre les enjeux

### 2.2.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien oblige certainement le chercheur à se focaliser et éviter de se disperser. Il est dans un premier temps exploratoire avant que les questions n'aillent plus en profondeur et se centrent sur la problématique. Comme pour l'observation, ce dispositif est nourri par les corpus théoriques qui orientent sur les dynamiques d'actions et les variables non étudiées. Inversement à la démarche d'observation, cet outil nécessite un travail de préparation préalable permettant au chercheur de se centrer sur sa ligne de recherche tout en restant attentif aux éventuelles données et variables ignorées jusqu'alors en dépit de leur pertinence et leur apport au travail de recherche.

Nous avons opté comme précisé pour une observation participante clandestine, cela implique que l'ensemble des entretiens effectués avec les individus observés sont de nature informelle. Ce type d'entretiens ne se résume pas aux « discussions de couloirs », nous avons profité pendant les tables rondes, les réunions, et les séances de formations pour poser les questions préalablement préparées aux différentes parties. Le statut du membre actif directement concerné par le changement rassure les employés et réduit les complaisances, manipulations et les conversations superficielles. Cependant, elles ne sont pas complètement annulées raison pour laquelle nous restons attentifs aux non-dit, aux réactions faciales mais aussi aux incohérences des propos tenus par les individus selon les l'environnement, les personnes présentes et les situations.

### 2.3. Les documents internes

Les documents internes regorgent de données à analyser. Au-delà des règlements formalisés, organigrammes déterminés et toutes les informations affichées sur l'intranet de l'entreprise, les emails échangés peuvent être révélateurs de beaucoup

d'informations et de détails concernant le projet en cours de réalisation mais aussi concernant les réactions des individus, des tensions, d'entente ou de coopération entre les différentes parties.

Les documents formels d'informations ou instructions concernant le projet de changement adressés par les managers de premier rang aux groupes d'individus concernés par ce projet diffèrent beaucoup des emails échangés entre les individus observés entre eux ou encore entre les individus concernés et les développeurs des outils en question. Ces échanges sont riches en informations liées à l'avancement réel VS l'avancement annoncé ou communiqué du projet par exemple. Pour chaque, phase, situation, groupe d'interlocuteurs...etc, ces outils apportent au-delà des informations, l'explication et la contextualisation des données qui sont importantes au traitement et à l'analyse.

Les multiples outils mis en place pour la formation « non interactive » des employés ont aussi été utilisés pour collecter les données :

- Les livrets de formation envoyés par module et illustrant l'utilité et le fonctionnement du module en question
- Les vidéos en ligne appelées aussi e-formation, il ne s'agit pas, ici, de vidéos conférences ou formations interactives permettant un échange entre les parties mais une vidéo explicative enregistrée.

Ces outils ont servi, comme précisé, à la collecte des informations notamment relatives à l'impact du changement technologique sur l'organisation et ses membres, Ces informations capitales et éventuellement bouleversantes (dans un sens comme dans l'autre) pour certaines personnes ont suscité des émotions découlant de leurs propres interprétations du projet de changement expliquant ainsi leurs réactions et comportements.

Enfin, nous nous sommes servi également des données provenant des logiciels interactifs mis en place pour suivre l'état d'avancement des progiciels de gestion intégrée, que cela concerne la partie développement des outils, la partie formation, la partie test, la partie reportings des anomalies ou encore la partie corrections et remédiations des développeurs aux éventuels soucis techniques ou de présentation.

Pour récapituler, notre modèle de recherche pourrait être présenté ainsi : (Cf. figure 15)

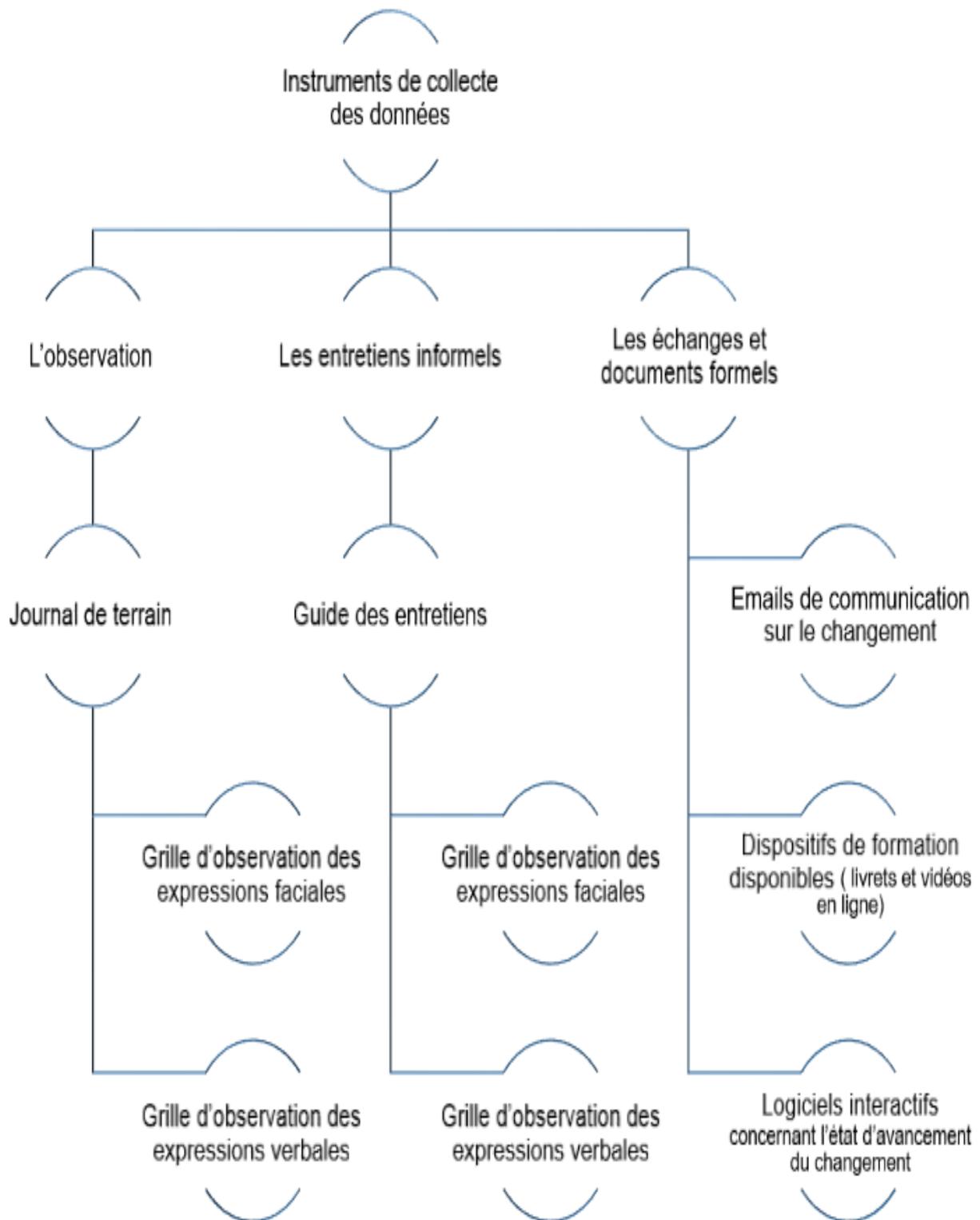


Figure 15. Formalisation du modèle de collecte et classification des données utilisé dans le cadre de cette recherche

### **3. Les démarches et outils d'analyse des données**

Après les observations primaires du terrain et les premières lectures sur la thématique de recherche, nous avons essayé de définir, progressivement, la problématique de recherche et établir les propositions. Nous avons, ensuite, procédé à la collecte de diverses données que nous avons structurées pour les préparer au traitement et à l'analyse.

#### **3.1. Les grilles d'observation et d'analyse des expressions verbales et faciales**

L'observation des données révélées explicitement par les individus (données exprimées verbalement lors d'un entretien, formation interactive, réunion, conversation informelles...etc.) diffère de l'observation des données collectées à partir d'une réaction non verbale des individus (réaction faciale à une information ou situation). L'analyse de ces deux catégories de données s'effectue différemment et à l'aide d'outils distincts.

##### **3.1.1. La grille d'observation des expressions verbales**

Le traitement des données exprimées verbalement requiert l'établissement d'un index des notions et expressions formulées par les individus observés. Le travail de croisement des informations recueillies pour traitement ne sera possible sans une forme d'homogénéisation, de simplification et de référencement fondamentaux pour le travail d'analyse des données. L'indexicalité repose sur des référents de langage propres au contexte de cette expérience et terrain de recherche (situation, organisation, période...etc).

Nous avons ainsi répertorié et indexé les termes relatifs aux émotions exprimées par les individus observés par phase du projet et par module des progiciels de gestion intégrée en voie de mise en place. Dans ce but, nous nous sommes servis du modèle « circomplexe » des émotions de Russell (1980) (Cf. figure 16) qui présente une structure cognitive de l'état émotionnel des individus permettant ainsi accès à un langage descriptif de l'émotion ressentie en fonction de deux axes. En effet, ce modèle consiste en la catégorisation des émotions sous forme de cercle à dimension bipolaire. L'état émotionnel est mesuré à l'aide de deux axes principaux ; un axe horizontal

« satisfaction/mécontentement » et un axe vertical « degré de l'éveil ou l'excitation » (Zouhaoui, Boisard-Castelluccia, et van Hoorebeke, 2016).



Figure 16. La courbe du deuil adaptée de Kübler-Ross (1969)

### 3.1.2. Les grilles d'observation des expressions faciales ou l'éthnogramme

Cette étude concerne l'analyse des émotions des individus. Nous nous sommes donc intéressés aux études et expériences menées par les chercheurs spécialisés en l'expression des émotions, en l'occurrence ; les travaux d' Ekman et Friesen (2003) servant de guide pour reconnaître et comprendre les expressions faciales (Cf. figure 17) qui apportent des informations nouvelles ou complémentaires aux expressions verbales (cas d'expressions ironiques compréhensibles seulement après observation aussi bien de l'expression verbale que faciale). Nous avons utilisé cette grille de reconnaissance des expressions faciales permettant la déduction du ressenti. Cela n'élimine pas le recours du chercheur à la confirmation verbale de l'émotion observée si nécessaire.

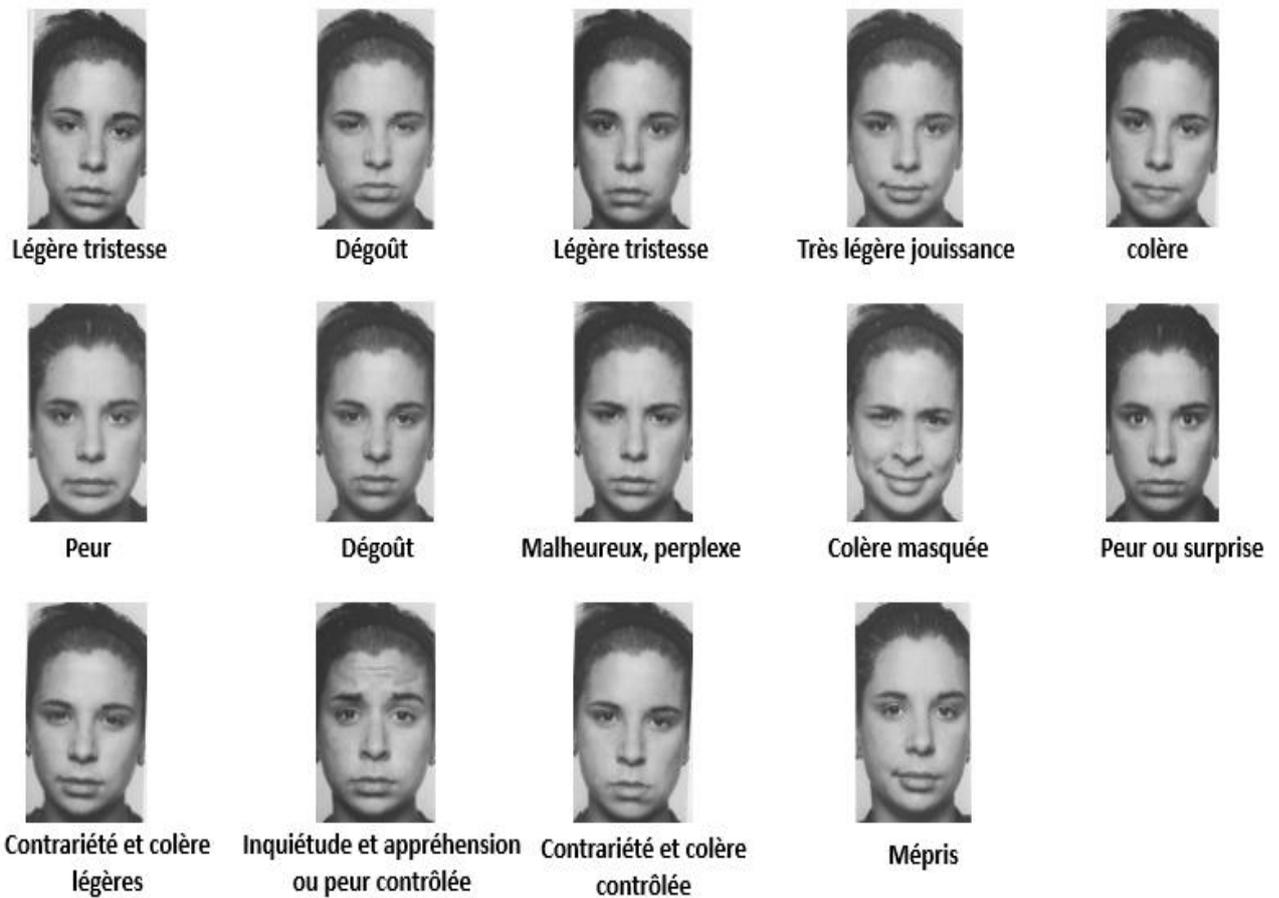


Figure 17. La grille d'expression faciale proposée par Ekman (2003, p. 240 - 255)

De plus, Ekman a affirmé dans ses travaux (Ekman et Oster (1979), Ekman et Rosenberg (2005)) l'existence d'une corrélation entre l'expression faciale et l'expérience émotionnelle. Aussi, il démontre une congruence entre l'émotion ressentie et le comportement et actions des personnes observées. Nous avons utilisé les grilles élaborées par cet auteur durant la phase d'observation et d'analyse de l'expression émotionnelle faciale afin de limiter les éventuelles interprétations subjectives des données observées.

La dissonance émotionnelle peut être analysée à l'aide des grilles citées préalablement (utilisées pour les expressions verbales d'un côté et les expressions faciales de l'autre) ce qui justifie notre choix. Reposer sur ces grilles a été fondamentalement important pour la réalisation de ce travail en ce sens qu'ils permettent au chercheur de comprendre, interpréter et analyser le plus objectivement possible le passage de l'émotion ressentie à l'expression faciale, ensuite, le passage

de l'expression faciale à l'expression verbale, puis, le passage de l'expression verbale ou faciale à l'action.

Nous restons également attentifs aux réactions des personnes discrètes, qui ne se prononcent pas trop sur le sujet et n'affichent aucune forme d'expression explicite ou implicite révélant leurs positions (soit parce qu'elles sont non informées, neutres, désintéressées ou encore dépassées).

### **3.2. La taxonomie et l'interprétation des données collectées**

Les grilles d'analyse et les tableaux de bord permettent la simplification et la synthétisation des données qualitatives. Ensuite nous procédons à l'analyse des contenus qualitatifs selon l'approche de Berelson (1952; 1976) ainsi qu'à l'analyse des fréquences selon l'approche présentée par Negura (2006). Nous résumons ces procédés comme suit :

- La présentation des individus en cohorte selon les mêmes caractères : périmètre de participation au projet de changement, fonction et statut. Ceci est important pour analyser les différentes réactions des personnes concernées par la même instruction et essayer d'en comprendre les tenants
- La présentation des données collectées en segments sémantiques ou unités d'analyse condensant un ensemble d'éléments relatifs à un ensemble d'informations émotionnelles pertinentes (expressions, opinions ou comportements). Ce codage présenté par phase (selon l'avancement du projet) doit être facilement compréhensible par le lecteur et a pour vocation de signifier explicitement et de façon précise et exhaustive la composante émotionnelle en question.
- Le Recensement et la classification des segments structurant et centrant les représentations pour leur donner une signification. Les données exprimées par les individus exceptionnellement ou représentatives d'une situation exceptionnelle ou encore propre à un seul individu, par exemple, ne peuvent être indispensables à l'étude. Le calcul des fréquences met en exergue les variables à prendre en considération.

### 3.3. L'échelle de mesure des émotions

L'évaluation de l'intensité des différentes émotions - en l'occurrence sous forme d'échelle à item unique soit en se basant sur les instruments proposés par Lazarus et al(1985) – a fait l'objet de beaucoup de recherches, en guise d'exemple, l'échelle de Skinner et Brewer (2002) évaluant les défis et les menaces (selon le processus d'évaluation primaire qui se base sur une combinaison de multiples concepts) avant l'avènement de situations stressantes comme le rapportent Berjot et Girault-Lidvan (2009) : (Cf. figure 18)

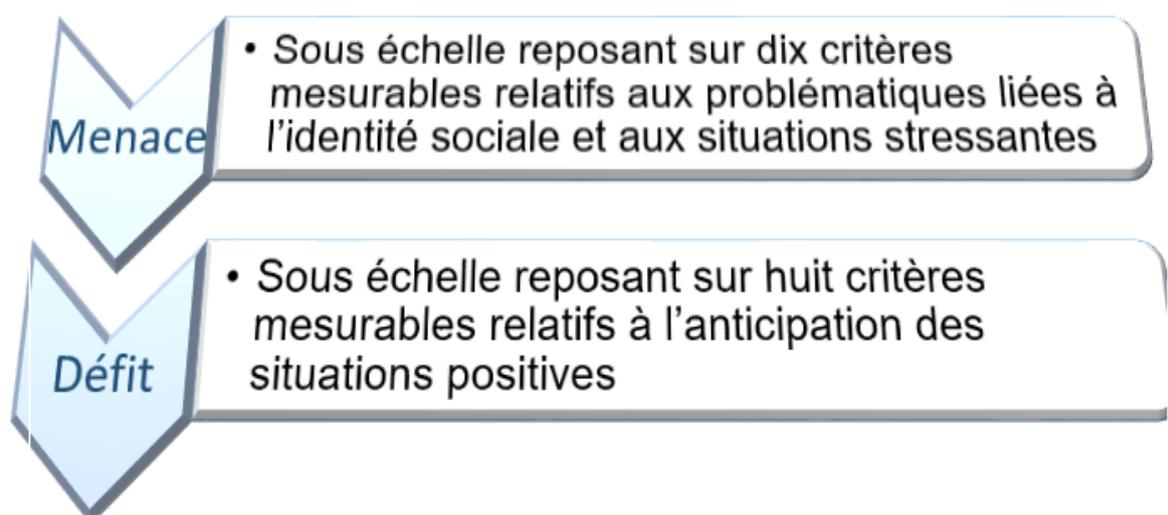


Figure 18. La dynamique de l'évaluation des menaces et des défis précédant les événements stressants selon Skinner et Brewer (2002)

Le processus d'évaluation des émotions proposé par Lazarus (1991, p.134 - 152 ) que nous suivons dans le cadre de cette recherche est construit sur les termes présentés ci-dessous :

- *La fonction d'adaptabilité de l'évaluation* : La construction de l'évaluation dépend des caractéristiques propres à un environnement, situation, personne ou autres variables, d'où la nécessité de l'adaptabilité de sa configuration pour conserver une logique réelle
- *L'évaluation en tant que processus et style* : Cela sous-entend une notion d'instabilité (dans le premier cas) et de stabilité (dans le deuxième) des

procédés selon les circonstances reflétant ainsi les différentes perspectives concernant une même problématique

- *L'évaluation situationnelle Vs l'évaluation généralisée* : L'évaluation dans certains cas ne peut être généralisable car ne concerne qu'une situation précise ou un nombre précis de personnes pour des raisons de fiabilité des résultats concernant les croyances par exemple. Inversement, dans un souci de confirmation des résultats d'autres chercheurs optent pour la généralisation en mettant en place des catégories regroupant et homogénéisant les expériences personnelles
- *Les premières recherches sur l'évaluation* : L'évaluation choisie a un impact certain sur les résultats d'où la nécessité d'effectuer des recherches sur les méthodes d'évaluation appropriées
- *La connaissance Vs l'évaluation* : Distinction entre deux activités cognitives, la première considérée élémentaire et concrète, verbalisée ou tacite tandis que la deuxième fait appel à un processus d'évaluation continu
- *Les composantes d'évaluation primaire et secondaire* : Le processus d'évaluation peut être fait en deux temps. Cela se fait pour éviter d'adapter continuellement l'évaluation aux nouvelles données et pour vérifier la fiabilité des résultats

Par ailleurs, Lazarus (1991) a mis en place l'échelle de réponse émotionnelle permettant de comprendre les réactions des individus qui se retrouvent dans des situations difficile : (Cf. figure 19)



Figure 19. Echelle de réponse émotionnelle selon Lazarus (1991)

A partir de ces démarches et outils, nous avons produit les tableaux de bord qui ne contiennent que des informations synthétisées sous forme de schéma facilitant la lecture de l'information et permettant l'analyse des données significatives. En somme, nous adoptons le même principe que les tableaux de bord utilisés en contrôle de gestion – qui mettent en avant les données importantes de façon simplifiée et lisible - accompagnés de commentaires explicatifs des données et autres précisions nécessaires à la compréhension et la contextualisation des informations pour faciliter leur analyse.

En résumé, la formalisation de notre analyse des données se présente ci-dessous. Ces techniques ne respectent pas un ordre particulier. En effet, les allers-retours entre ces différents processus et les référents théoriques créent une certaine dynamique évolutive que nous souhaitons conserver durant ce travail : (Cf. figure 20)

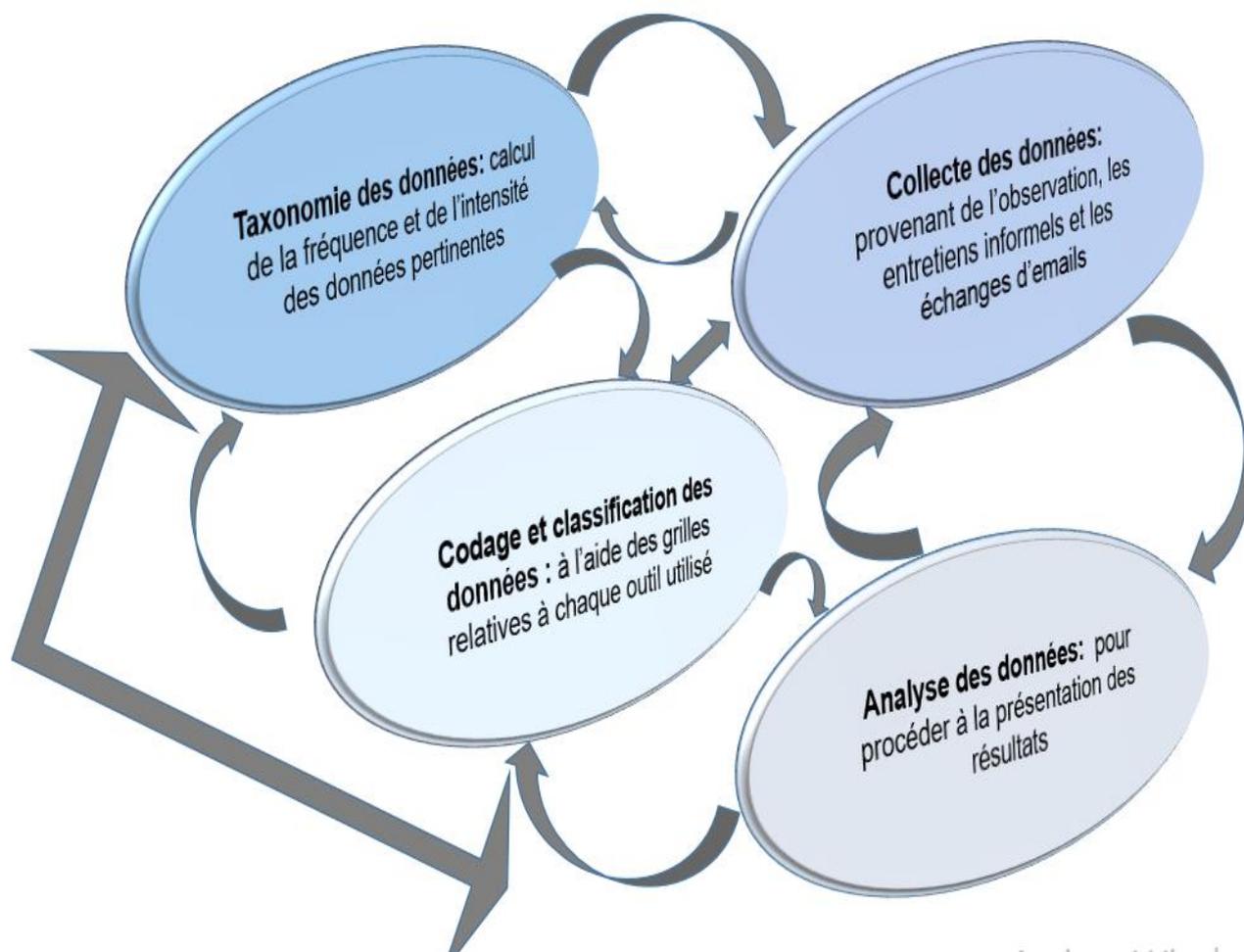


Figure 20. Formalisation du modèle de recherche et des démarches de traitement des données

#### 4. Présentation du terrain

La recherche se déroule dans la filiale française d'une multinationale anglaise de services située à Paris. Cette entreprise compte 28 bureaux, elle est présente dans 16 pays à travers le monde et compte plus de 5000 employés. Le changement technologique concerne principalement les départements finance (dont l'effectif ne dépasse pas 150 personnes) car il s'agit de l'implantation d'un nouvel outil de gestion des données financières mais aussi l'intégration de nouveaux outils de management. L'observation participante nous a placée au cœur du département finance du bureau de Paris en tant que membre actif et concerné par le changement.

Notre dispositif d'enquête est donc centré sur la réaction des individus au changement dans un seul terrain de recherche et non pas sur la généralisation de l'expérience. En

effet, le choix de l'analyse de situations complexes et des variables interdépendantes explique la nécessité d'une étude singulière approfondie qui s'avère plus appropriée - que l'étude de nombreux terrains (Dubois et Gadde, 2002) - aux circonstances et aux objectifs recherchés.

En fait, deux opportunités se sont présentées à nous suite à nos candidatures. Nous avons choisi ce terrain de recherche pour les raisons suivantes :

- Pendant l'entretien d'embauche, l'employeur nous a annoncé le projet de changement des progiciels de gestion de l'information, ce motif est l'un des plus important qui a motivé notre choix
- Le statut de contrôleur de gestion qui nous a été proposé nous mène à travailler avec l'ensemble des membres de l'entreprise sans exception. Aussi, il nous permet d'être en contact direct aussi bien avec les décideurs que les opérationnels
- La taille de l'entreprise, l'importance des clients avec lesquelles elle travaille, et sa renommée fait d'elle un terrain de recherche très riche en données notamment concernant la gestion des relations et émotions durant le projet de changement.

## **5. L'échantillon de recherche**

Le projet de changement des progiciels de gestion des informations concerne 18 des 28 bureaux de l'entreprise. Chacun de ses bureaux compte un manager ou responsable finance et au moins deux comptables, et si la taille du bureau en question est importante, l'équipe peut compter un contrôleur de gestion et plus de comptables et assistants comptables.

Les membres des équipes Finance dans le siège ou les « usines centers » (il s'agit de bureaux traitant les informations et flux financiers des petits bureaux qui ne sont pas en capacité d'engager des managers finance et des contrôleurs de gestion. En effet, leurs informations financières ne nécessitent pas ce recours en raison leurs apports mineurs en CA) comprennent d'autres spécialités en finance en raison de l'importance des flux comme les responsables trésorerie, les responsables recouvrement, les analystes finance...etc.

Notre poste au sein de l'entreprise nous met en contact avec les différentes fonctions et départements 'finance' de l'ensemble de l'organisation ce qui nous permet d'avoir des données importantes de façon régulière. Cependant, le travail d'observation en profondeur du déroulement du processus de changement, des actions des porteurs du changement et des réactions des individus au quotidien est effectué auprès de l'équipe 'finance' de Paris. Le groupe de travail concerné par ce travail d'observation est composé de :

- Les membres de l'équipe du département 'finance' composé de 5 personnes âgées de 26 à 51ans (60% est de sexe féminin).

→ Un manager 'finance' ayant 10 ans d'expérience dans l'entreprise. Il a principalement occupé, par le passé, des postes de contrôleur de gestion et de consultant en audit et analyse financière dans des multinationales en France (secteur : conseil, industries, services). Il est tenu responsable de l'intégration du changement technologique au bureau de Paris. Il a choisi en concertation avec les responsables du projet de changement les porteurs du changement (appelés : les '*super users*') du bureau de Paris. Son rôle dans le projet du changement technologique est de (1) communiquer au siège les spécificités du bureau à prendre en considération lors du développement des nouveaux outils de gestion (spécificités communiquées par les comptables principalement), (2) indiquer les attentes de l'utilisateur de ces outils, (3) répartir les tâches sur l'ensemble de l'équipe, (4) veiller sur le suivi des formations de l'équipe, (5) s'assurer de la validation des tests des outils avant les dates fixées par le board et (6) remonter les informations concernant les incohérences et les erreurs relevées par l'équipe lors des tests et formations.

→ Une contrôleur de gestion ayant 3 ans et 6 mois d'expérience dans l'entreprise. Il s'agit de notre première expérience professionnelle. Nous avons, par le passé, des expériences préprofessionnelles dans des entreprises multinationales en France et au Maroc (secteur : banques, industries). Nous avons été désignée '*super-user*' par le manager 'finance'. Notre rôle dans le changement a donc été déterminé par le manager 'finance'. Nous avons, suivant les instructions, lu les nouvelles procédures et suivi les formations concernant quelques parties de notre travail (notamment concernant le recouvrement, un outil de calcul d'indicateurs prévisionnels par dossier et le tableau de bord des avocats) dans la première phase du changement. Le plus

important de notre travail, soit l'utilisation d'outils permettant de produire les études à la demande des associés, les reports et les tableaux de bord, n'a été développé que pendant la deuxième phase du changement. Le siège considérait cette partie intuitive et a fait le choix de donner la priorité à la comptabilité (aspect légal) – nous avons également effectué des tests et avons remonté les informations au manager 'finance' concernant les difficultés rencontrées avec les outils, pour qu'il les remonte aux développeurs et responsables du projet.

→ Une chef comptable ayant 15 ans d'expérience dans l'entreprise. Après quelques expériences en tant qu'assistante comptable dans des entreprises de service franco-françaises, elle a intégré la structure et a évolué d'un poste de comptable à un poste de chef comptable. Elle a été désignée '*super-user*' par le manager 'finance'. Son rôle dans le changement consistait en la répartition des tâches entre elle-même, le comptable et l'assistante comptable pour couvrir toutes les parties de la comptabilité pendant toutes les phases du projet de changement (formations, tests et remontées d'information).

→ Un comptable ayant 10 ans d'expérience dans l'entreprise. Il a travaillé principalement dans les entreprises de service françaises en tant que comptable et a une expérience de 3 ans en Irlande avant son retour en France. Il a été désigné '*super-user*' par le manager 'finance'. Lors du processus de changement, il a été amené à suivre les formations et effectuer les tests de l'outil de la comptabilité concernant précisément les écritures comptables de la facturation et le progiciel produisant les factures clients et fournisseurs pour enfin remonter les informations à sa chef comptable et au manager 'finance'.

→ Une assistante comptable ayant 3 ans d'expérience dans l'entreprise. Elle a quelques expériences dans des organisations multinationales (services, industries, commerce). C'est un profil particulier, contrairement aux autres comptables qui ont suivi des formations ou stages classiques en comptabilité, Elle avait intégré les classes préparatoires pour poursuivre des études en ingénierie, mais n'a pas pu poursuivre suite à des problèmes personnels. Elle a été désignée '*super-user*' par le manager 'finance'. Lors du changement, elle a été amenée à suivre les formations, effectuer les tests concernant toutes les charges internes et externes de l'entreprise pour remonter les anomalies à sa chef comptable.

- Les assistants/assistantes qui sont au nombre de vingt et une personnes âgées de 30 à 58ans (95% est de sexe féminin). Ces derniers sont concernés par ce changement. Ces personnes ont des expériences très variées, ont travaillé préalablement dans de multiples secteurs (audiovisuel, informatique, service, industries, hôtellerie...etc) et ont occupé de différentes fonctions. Cette inadéquation « expériences et formation / poste proposé » est expliquée selon la manager 'ressources humaines' par l'importance accordée à l'entente interpersonnelle entre les assistantes et les équipes et principalement les associés avec lesquels elles collaborent. « *Le métier s'apprend facilement avec la pratique* » selon cette responsable, ce n'est donc clairement pas la priorité lors des processus d'embauche

→Cinq assistantes ont été proposées au 'board' par le manager 'finance' comme '*super users*'. Au début, seules deux assistantes devaient participer au projet mais le départ de certaines et le manque d'implication d'autres a modifié les plans. Il est à noter que le supérieur hiérarchique des assistantes est la manager 'ressources humaines'. Seulement, cette dernière n'a jamais été impliquée dans ce projet et n'a aucune information sur le déroulement du changement. Les secrétaires ont reçu un mail de la part du 'board' les informant qu'elles ont été désignées comme '*super-users*' et qu'il faut se rapprocher du manager 'finance' pour recevoir une brève explication sur le projet et leurs rôles respectifs.

Au-delà de ce premier groupe restreint que nous allons suivre de très près durant ce travail de recherche, nous collectons et analysons les données provenant de nombreuses autres personnes rattachées aux autres bureaux de l'entreprise impliquées dans ce projet de changement. L'ensemble de notre échantillon étudié (94 personnes) se présente comme suit :

- 23 managers porteurs du changement dont 18 sont des managers de premier rang.
- 63 comptables et assistants/ assistantes comptables
- 8 contrôleurs de gestion et responsables d'analyse financière

Les fonctions support sont donc les fonctions impliquées dans ce projet, principalement le département 'finance'. L'objectif est donc d'analyser la réaction des

interlocuteurs impliqués dans le projet et observés aussi bien ducôté des collaborateurs que du côté des managers. Rappelons que les '*supers-users*' ne se sont pas portés volontaires pour participer à la mise en place du projet de changement. Ils ont été désignés, au début du projet, par les managers 'finance' de premier rang qui ont formulé la demande sous forme de question rhétorique. Aucun employé n'a pu rejeter la demande de façon explicite durant la première réunion concernant ce projet bien que certains s'y opposent (Cet avis a été exprimé verbalement après la réunion entre employés concernés par le changement ou durant la réunion mais de façon implicite).

En dehors du bureau de Paris, les individus observés (et « subtilement » interviewés) occupent les mêmes postes que leurs collègues français dans les autres filiales, centres-usines et siège. Bien que les titres soient différents, les contenus des métiers restent, plus ou moins, les mêmes puisque les procédés de travail dans les départements 'finance' sont standardisés par le 'board'.

## CHAPITRE 4 Présentation des résultats de recherche

### Section 1. HEPTA, DESCRIPTION DES SEPT GRANDES PHASES DE L'IMPLEMENTATION DU PROJET DE CHANGEMENT DU CAS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

#### 1. Annonce du projet et expressions préliminaires des besoins

Nous avons précisé que la décision de mise en place des nouveaux progiciels de gestion de l'information financière n'a pas impliqué les utilisateurs des outils en question ni même les middle managers. Le représentant des associés et membre du conseil de l'administration a été invité à un séminaire de présentation des pratiques managériales modernes (utilisées par les concurrents précurseurs et leaders du marché). Il a ensuite proposé ce projet de changement aux membres du conseil qui ont donné leur aval suite à une deuxième présentation personnalisée effectuée, cette fois-ci, par les consultants pour le conseil de direction de l'entreprise.

Quelques mois plus tard (septembre 2014), les managers 'finance' (managers de premier rang) de tous les bureaux ont été conviés au siège pour leur faire part de la nouvelle ligne stratégique de l'entreprise, en l'occurrence, le projet de changement de progiciels de gestion de l'information financière. En effet, Il s'agit d'un projet de changement imposé comme déjà précisé, dans le sens où la décision émane du 'Board' et n'a impliqué aucun utilisateur, managers compris.

*« Pour ne pas changer de règle, le board a décidé de tout chambouler... Ils ont été impressionnés par les costards, les 'Power Point' et les discours des commerciaux du prestataire 'X' ... qui leur ont vendu du rêve... Ils croient que c'est le nouvel outil qui va produire des chiffres plus intéressants sous prétexte que notre concurrent 'X' utilise le même...ça leur fera du bien et des économies d'apprendre à consulter les managers pour ce genre de décision. J'ai un ami qui travaille dans le département finance de ce concurrent et il n'arrête pas de se plaindre depuis qu'ils ont intégré cet outil...apparemment ils s'en sortent toujours pas alors que cela fait plus de 4 ans qu'ils sont passés sur le nouveau logiciel » (manager 'finance' de premier rang du bureau 8)*

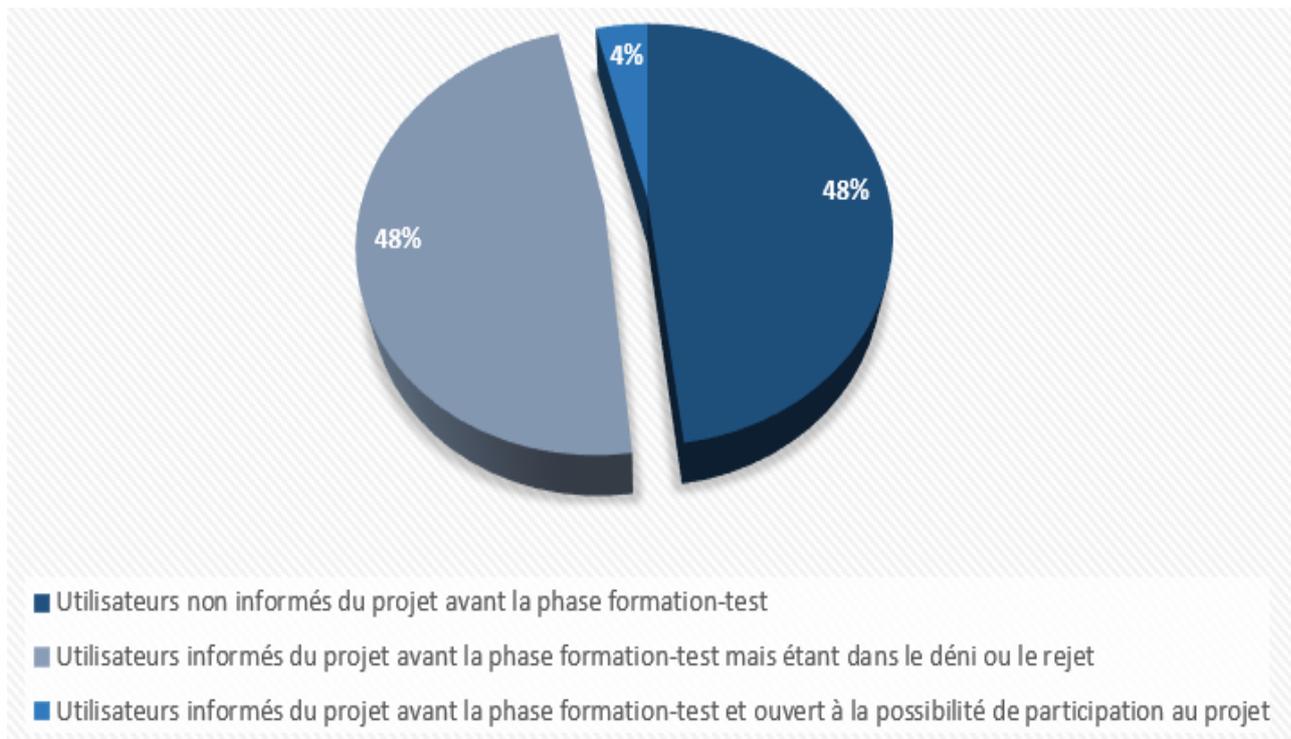


Figure 21. La diffusion de l'information primaire concernant le projet de changement

Outre les fréquences décrites en figure 21, il est à considérer que seulement 52% des managers ont communiqué cette décision à leurs équipes dès leur retour. La majorité des utilisateurs informés de ce projet (92%) ne l'a pas pris au sérieux (en l'assimilant à un énième projet proposé qui ne verra pas le jour). Les managers n'avaient aucune information détaillée concernant le procédé de mise en place du projet ni même les outils concernés par le changement, cela expliquerait probablement le désintéressement des utilisateurs participants au projet '*super-users*' et leur doute quant à la réalisation de ce projet (cf figure ci-dessous). Nous illustrons dans cette courbe du changement - que nous avons élaborée pendant la phase d'observation/entretien informels (cf section 2 de ce même chapitre) - le positionnement émotionnel des utilisateurs participants, par bureau, relatif à chaque phase de déploiement du changement technologique.

En plus d'être imposé, ce projet s'apparente ainsi à une décision établie sur la base des grandes lignes annoncées par les consultants de l'entreprise en charge du développement des nouveaux outils. Sa construction s'est faite de façon progressive à l'aide essentiellement des middle managers (et managers de premier rang pour

préciser les particularités de leurs bureaux notamment concernant les obligations légales à prendre en considération). Aussi, aucune organisation détaillée n'a été communiquée en amont. Les consultants ont uniquement présenté des dates butoirs pour la finalisation de chaque étape du projet à la direction. Cette information n'a été diffusé aux utilisateurs qu'en novembre 2015.

*« Quel projet ? je ne suis pas au courant et je n'ai rien reçu... Non 'X' (manager 'finance' du bureau) n'a, en aucun moment, signalé l'existence de ce projet »* (assistante comptable du bureau 10)

*« On parie que ce projet sera la tendance du moment et que plus personne n'en parlera d'ici 2 mois tout au plus »* (comptable du bureau 8)

*« C'est mieux de ne pas perdre du temps à discuter de ce projet, c'est de l'énergie gaspillée pour rien. Demain nouveau jour, nouveau projet qui ne sera pas réalisé aussi (rires) »* (chef comptable du bureau 6)

« Les descriptifs ci-après montrent les émotions et les attitudes observées par nos soins récapitulées dans le tableau ci-dessous qui reprend également les occurrences des émotions exprimées et les attitudes observées. Nous avons procédé ensuite à une méthode de « scoring » allant de 0 à 5 (moins intense au plus intense) consistant à évaluer l'intensité de ces émotions (Cf. tableau 3)

| <b>Catégorie de l'émotion</b> | <b>Emotion exprimée</b> | <b>Comptabilisation des émotions</b> |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Désintéressement              | Désintéressé            | 23 citations                         |
|                               | Indifférent             | 7 citations                          |
|                               | Détaché                 | 12 citations                         |
|                               | neutre                  | 2 citations                          |
| Doute                         | Douteux                 | 6 citations                          |
|                               | sceptique               | 55 citations                         |
|                               | dubitatif               | 12 citations                         |
|                               | hésitant                | 4 citations                          |
| Peur                          | Craintif                | 3 citations                          |
|                               | Inquiet                 | 78 citations                         |
|                               | anxieux                 | 22 citations                         |
|                               | angoissé                | 12 citations                         |
| Déstabilisation               | Déstabilisé             | 43 citations                         |
|                               | Déboussolé              | 3 citations                          |
|                               | Dépassé                 | 15 citations                         |
| Frustration                   | Frustré                 | 94 citations                         |
|                               | Découragé               | 22 citations                         |
|                               | Déçu                    | 15 citations                         |
| Colère                        | Enervé                  | 67 citations                         |
|                               | Agacé                   | 12 citations                         |
|                               | Irrité                  | 8 citations                          |
|                               | Excédé                  | 2 citations                          |
| Soulagement                   | Soulagé                 | 13 citations                         |
|                               | Enthousiaste            | 1 citation                           |
|                               | Libéré                  | 27 citations                         |
|                               | Déchargé                | 5 citations                          |

Tableau 3. Tableau récapitulatif du travail de repérage, calcul et catégorisation des émotions exprimées et observées lors du projet de changement

Pour suivre la triangulation, comme précisé dans le chapitre méthodologie, nous avons, ici, mesuré précisément la présence et le degré de ces émotions et attitudes selon :

- (1) La valence des émotions observées (positives ou négatives) (James (1884)). Selon le modèle de pénétration des affects développé par Forgas (1995), l'influence de

l'état émotionnel varie en fonction de la valence mais plus encore en fonction de la complexité des traitements. L'humeur positive entrainerait, ainsi, moins d'erreurs 'morphosyntaxiques' que l'humeur négative parce qu'elle faciliterait les traitements séquentiels. En cela, nous fondons notre analyse sur le fait que plus le degré d'émotion à valence négative est élevé, moins la syntaxe du discours sera élaborée, recherchée et maîtrisée.

(2) L'expression de ces émotions et attitudes selon l'éthnogramme de Ekman (2003). (Cf. figure 17)

(3) Le nombre d'occurrences en lien avec l'émotion relevées dans les discours (cf. tableau 3)

Le nombre d'erreurs syntaxiques dans un discours a aidé à mesurer le degré émotionnel dans notre journal de bord. (Cf. figure 22)

Ex d'un discours précédemment évoqué : « *Demain nouveau jour, nouveau projet qui ne sera pas réalisé aussi (rires)* ». Cet exemple est particulièrement parlant. *La seule phrase comporte une faute de syntaxe et un comportement, expression de l'émotion (rire), ici observé comme sarcastique.*

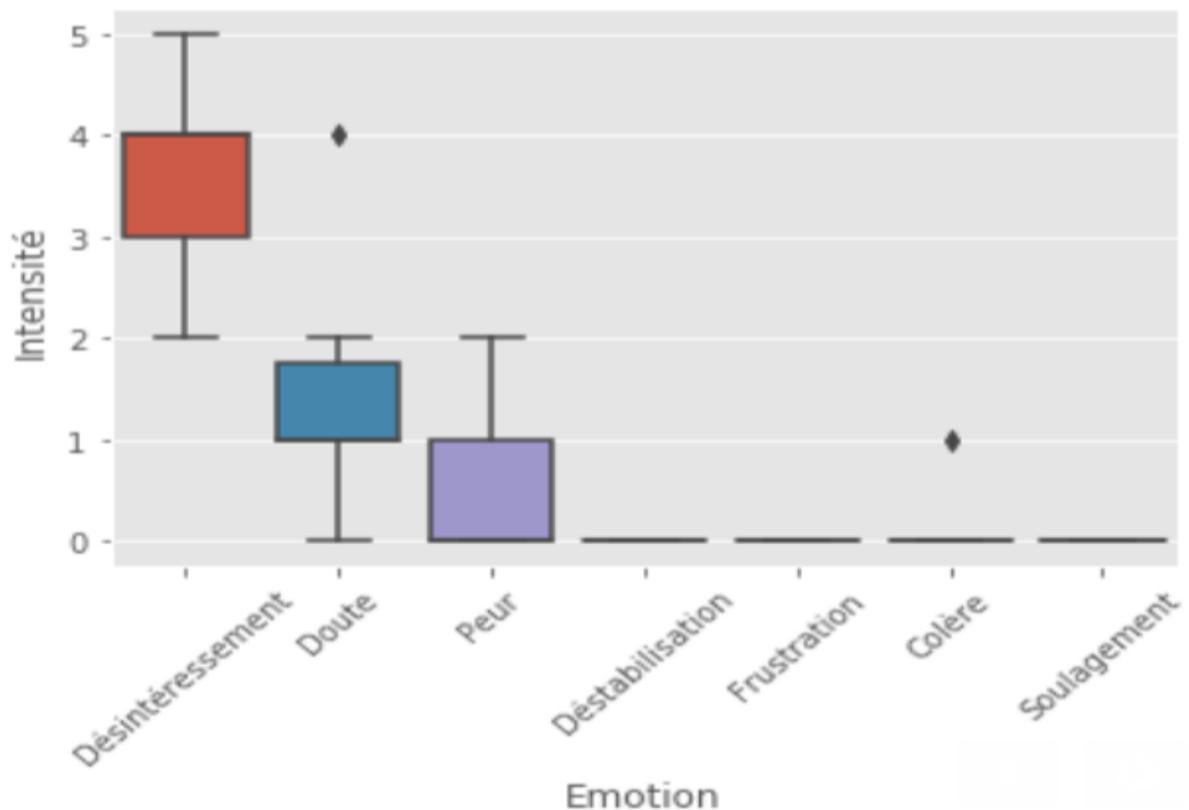


Figure 22. La représentation générale des émotions exprimées par les utilisateurs participant au projet pendant la première phase du changement

L'absence de communication formelle concernant l'organisation de ce projet a suscité beaucoup de réflexions négatives de la part des utilisateurs finaux qui contestent continuellement la gestion arbitraire, non réfléchie et inefficace du projet. Nous schématisons ci-dessous le planning –initial- de mise en place des nouveaux outils comme suit :(Cf. figure 23)

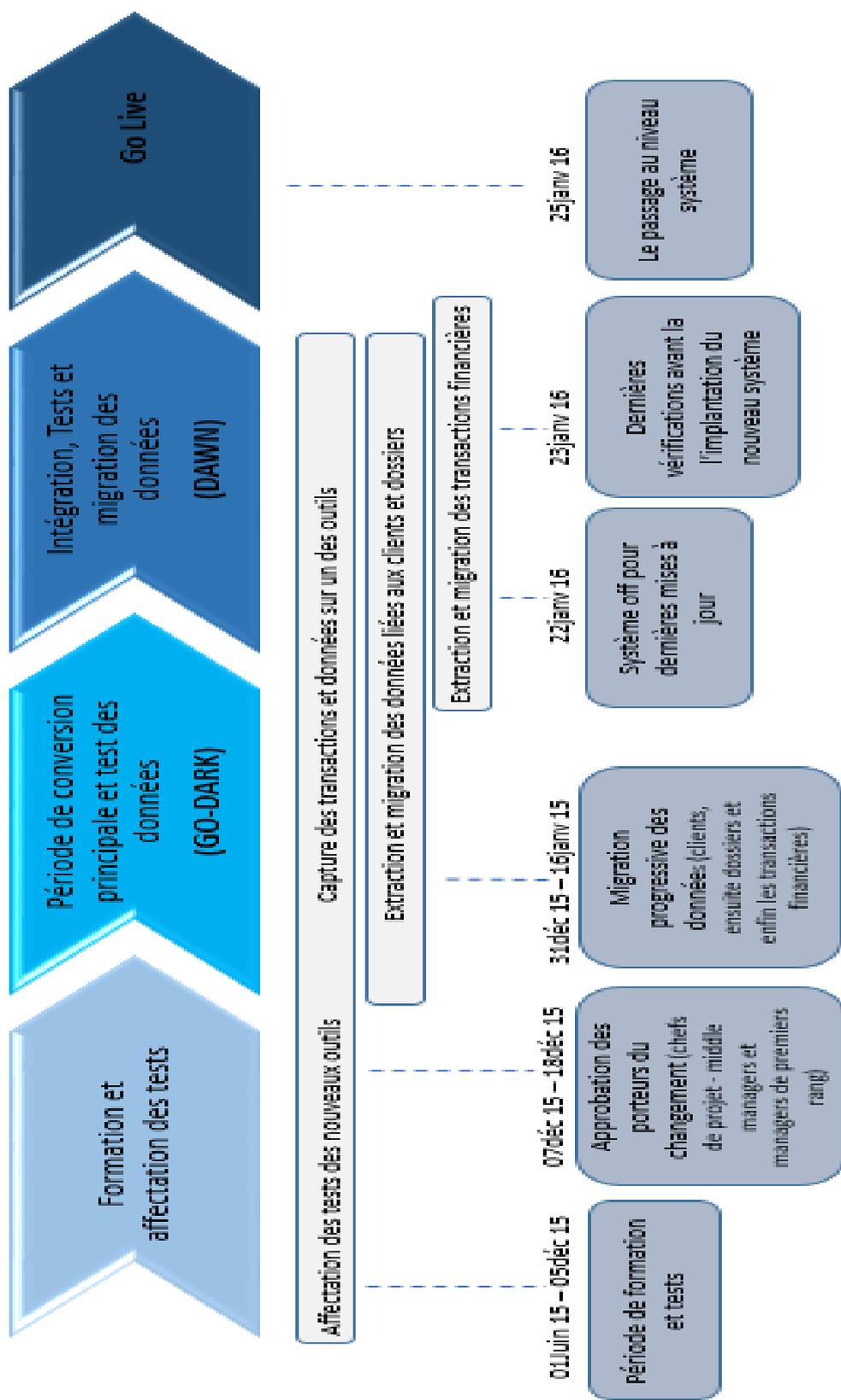


Figure 23. L'ordre chronologique de la mise en place du projet de mise en place du nouveau progiciel de gestion intégrée (document interne)

*« Il y a zéro communication autour de ce fameux projet qui est soit disant le projet de l'année alors que j'essaie de me renseigner sur le sujet dès que j'en ai l'occasion. C'est bien beau d'annoncer des dates alors que l'on a encore rien fait, même pas compris ce qui attend les développeurs... c'est tellement complexe... personne ne se rend compte »* (manager 'finance' du bureau 4)

Les raisons justifiant la volonté de mise en place de cet outil n'ont pas été communiquées aux employés. Après investigation, il s'avère que les consultants ont présenté des avantages auquel le top management a été particulièrement sensible, en l'espèce :

- Ce progiciel présente un avantage certain pour les éventuelles opérations de fusion avec les leaders du marché (top cinq) qui utilisent ce progiciel de gestion intégrée
- Ce progiciel présente un avantage de standardisation de l'information financière dans tous les bureaux de l'entreprise (dont certains utilisent des progiciels différents des autres bureaux de l'entreprise)
- Ce progiciel est conçu de façon à faciliter l'accès et le contrôle de l'information financière par la direction
- Ce progiciel permettra à l'entreprise de moderniser sa gestion et revoir sa ligne stratégique notamment via le changement du processus de gestion des dossiers (mise en place d'un nouvel outil de prévision de la rentabilité des nouveaux dossiers à soumettre à un comité chargé désormais de la revue des dossiers pour approbation), de la relation avec les clients (mise en place d'un nouveau processus de fidélisation des « clients prioritaires » en mettant en place des remises calculées après consolidation de l'information financière possible dès l'intégration du nouveau progiciel.

## **2. Déroulement de la phase formation-test**

Les managers de premier rang et les middle managers ont été les interlocuteurs des chefs de projet pendant la phase de préparation de l'implantation du nouveau progiciel. Les managers ont fait appel aux membres de leurs équipes respectives pour noter tous leurs besoins (fonctionnalités reprises de l'ancien outil et d'autres, nouvelles,

facilitant quelques manipulations) ainsi que les particularités légales et fonctionnelles du bureau à prendre en considération lors du développement de l'outil. Ils ont aussi choisi les utilisateurs participants (équipe finance, assistantes des consultants de l'entreprise et les avocats) au projet sans les consulter au préalable. Ils leurs ont simplement envoyé un mail les informant qu'ils ont été choisis pour être 'super-users' et qu'ils vont recevoir des mails de la part des gestionnaires du projet de changement.

*« Je n'ai rien demandé moi, Il ne voit pas que je suis sous l'eau (il : manager 'finance' du bureau). En plus, il fait mine de poser la question comme si j'avais le choix. Il a enchaîné un monologue, je n'ai même pas pu placer un mot. Ils commencent à me fatiguer dans cette boîte... il faut qu'ils réalisent qu'on n'est pas des robots »*  
(assistante du bureau 8)

En effet, les questions précises n'ont été posées que par la suite par les développeurs et gérants du projet. L'échange s'est fait directement avec les 'super-users' en charge du module en question. Cette période d'échange entre les utilisateurs participants d'un côté et les chefs du projet et développeurs du nouvel outil de l'autre, s'est déroulé dans des conditions peu favorables selon les managers de premier rang et les utilisateurs impliqués dans le processus de changement qui s'accordent sur la mauvaise gestion du projet. Ils avancent les arguments suivants (relevés des phrases témoins notées lors de l'observation) :(Cf. figure 24)



Figure 24. Les raisons observées expliquant l'absence d'une forme d'organisation du projet de changement

« Imagine que cela fait un an que je cours après les canevas des factures clients. J'ai envoyé les informations nécessaires liées aux taxes quatre fois en 23 mois et ce n'est toujours pas fait. La personne qui devait s'en charger a gardé les informations 6 mois sans rien faire parce qu'elle avait un poste qui l'attendait ailleurs. Après son départ une autre personne devait s'en charger mais je n'ai jamais entendu parler d'elle depuis que je lui ai transféré les informations qu'elle m'a réclamées... pareil pour la troisième personne et là, je viens d'avoir un mail de la responsable trésorerie du siège pour me réclamer ces mêmes informations. Elle dit qu'elle va s'occuper des relances... Je lâche l'affaire. C'est frustrant et énervant de se faire un sang d'encre avec des personnes qui ne veulent rien faire pour avancer et un manager qui te met de la pression pour un oui ou un non pendant qu'il se la coule douce » (comptable du bureau 8)

« J'envoie le même mail dix fois avant de tomber sur la personne ressource. Je ne comprends pas comment on peut projeter de se lancer dans un projet monstre comme

*ça sans préparer des points basiques comme une cartographie des personnes à contacter par module... ça semble tellement logique » (chef comptable du bureau 9)*

*« La sanction vient de tomber, trois responsables du projet quittent l'entreprise et il n'y aura pas de mail pour l'annoncer, je l'ai appris par hasard dans un call et ce n'était pas prévu » (manager 'finance' du bureau 4)*

Aussi, les formations et les tests ont été effectués presque simultanément puisque les développeurs tenaient à respecter les délais annoncés. Seulement, (1) les formations n'étaient pas exhaustives et majoritairement non interactives (e-formations). De plus, les animateurs des formations manquaient de renseignements sur certaines fonctionnalités fondamentales (2) Le progiciel n'était absolument pas fonctionnel pendant la phase des tests. Ces problèmes sont à la source d'un sentiment de confusion traduit ensuite par la frustration et la colère conduisant à la résistance de la part des utilisateurs « super-users » (Cf figure 25). Ces émotions et ressentis proviennent entre autres de : (1) la concentration de la charge de travail des utilisateurs participants au projet (inutilement puisque la modélisation et développement de l'outil n'était pas encore finalisés pour organiser les formations et les tests) (2) La rotation importante des consultants et développeurs de l'outil, ce qui a amené aux demandes redondantes adressées aux utilisateurs sur les mêmes sujets, ceci générant une sorte de « ras le bol » général. (3) Plusieurs changements simultanés non annoncés et non préparés des outils de travail (copieurs et scanners, progiciels, tableaux de bord utilisés par les associés pour le suivi de leur équipes ...etc) menant à un sentiment de frustration et colère aussi bien chez les associés que chez les utilisateurs testeurs. Par conséquent, les managers de premier rang – soutenus par les associés- ont refusé de signer l'approbation de la migration des données au nouveau progiciel en expliquant concrètement par module les raisons de cette décision.

*« C'est frustrant à la fin, Tu fais le trajet jusqu'à un autre pays, ils dépensent une fortune pour les déplacements des super-users pour les former sauf qu'ils ont oublié quelques petits détails : l'outil n'est absolument pas près et le peu de choses qu'ils ont réussi à faire sont fausses et pourtant ils manquent pas d'information... En plus, les animateurs ont eux-mêmes besoin de formations, ils sont mêmes pas sûrs de ce qu'ils présentent. Bref, on n'est pas près de passer au nouveau logiciel après tout ce calvaire » (comptable du bureau 8)*

« Entre les demandes incessantes des associés liés à la clôture, les avocats qui veulent enregistrer les heures sur les dossiers pour les facturer et les tests à faire, je ne sais plus où donner de la tête. C'est épuisant, surtout que tous les trois sont toujours pressés... » (assistante du bureau 7)

« Comme si tout allait sur des roulettes, que tout est carré et qu'il fallait absolument changer les copieurs et ce n'est même pas pour nous faciliter la vie bien au contraire. Je fais comment moi avec cet associé râleur qui veut absolument ses impressions de contrats pour closer le deal ? je vais pleurer, je vais me faire incendier encore devant tout le monde. Tout devient compliqué ici... j'en ai plus qu'assez » (assistante du bureau 8)

**Notre constat :** à l'instar des comportements et expressions d'émotions, les discours s'amplifient, comme l'a constaté Forgas (1995) et sont de plus en plus intenses et diversifiés en émotions négatives.

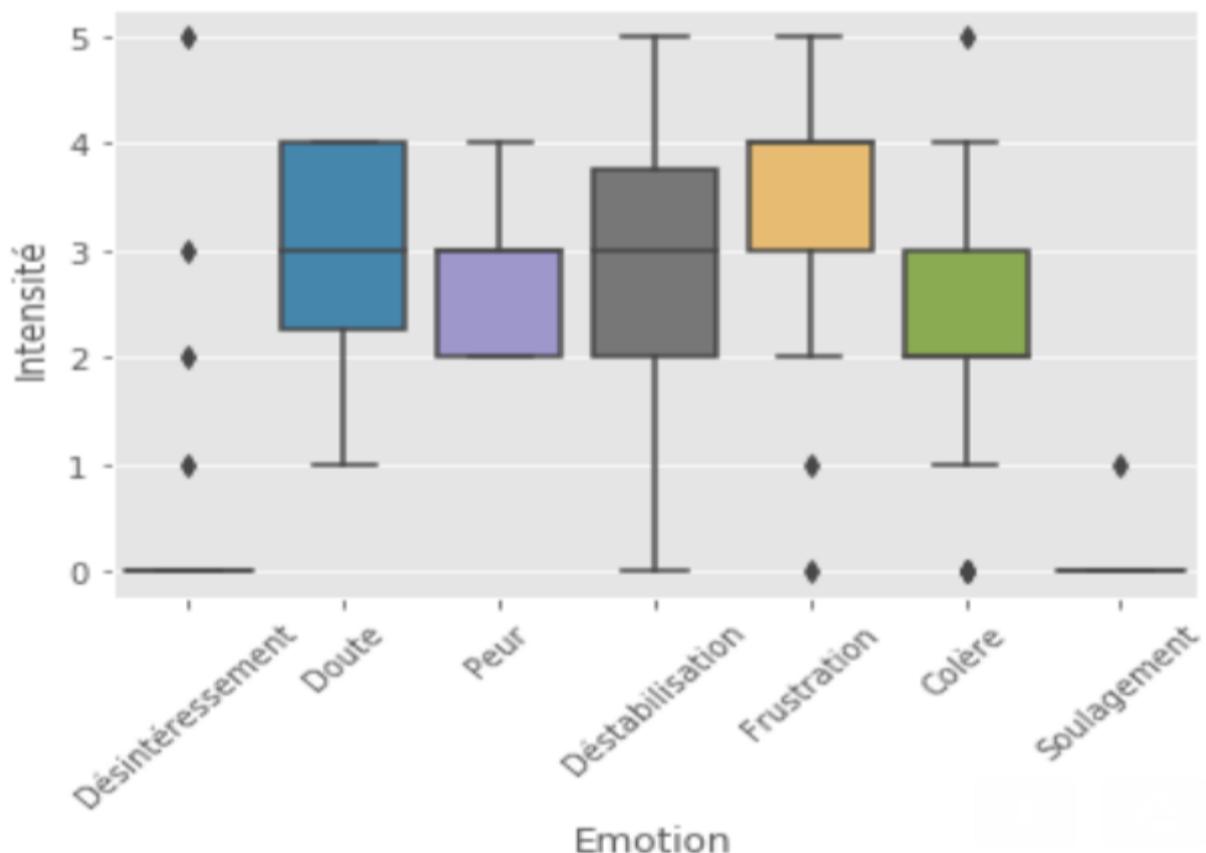


Figure 25. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la deuxième phase du changement

### **3. Prise de conscience et annulation du passage au nouveau progiciel**

Les informations concernant la situation réelle du déroulement et l'avancement du projet n'ont jamais été remontées au top management. Les responsables du projet se contentaient de communiquer des informations biaisées démontrant la faisabilité du projet jusqu'à deux semaines avant la date officielle de passage au nouveau progiciel de gestion intégrée. Les managers de premier rang et quelques middle managers ont refusé ce passage et ont pris l'initiative d'échanger directement avec le top management pour leur expliquer l'état réel de l'avancement du projet et la raison de leur résistance organisée à l'unanimité au moment de la demande de signature de l'approbation (de peur qu'ils soient tenus pour responsables des problèmes après la phase de migration des données sur un outil non opérationnel).

*« Je ne sais comment ça va se terminer, J'ai eu le manager 'finance' du bureau 4 et il propose qu'on refuse de signer l'accord de passage au nouveau logiciel. Il paraît, qu'il a essayé de joindre les managers de tous les bureaux. Tout ceux qu'il a réussi à avoir sont d'accord avec lui, moi aussi. Je crois que je ferai pareil mais je le laisserai argumenter, je n'ai aucune envie de m'engager dans cette guéguerre qu'il va déclencher. Il aura les responsables du projet et les développeurs à dos » (manager du bureau 4)*

La décision de la direction d'arrêter le projet a été communiquée à l'ensemble des participants au projet par email. Cette décision a été assimilée – par les utilisateurs participants au projet - à un « grand soulagement évitant une décision managériale catastrophique certaine (phrase témoin) » bien que les utilisateurs n'aient pas eu plus d'informations concernant la suite du projet (cf figure ci-dessous). Quelques mails ont été envoyés suite à cette décision expliquant que le top management et les consultants/développeurs ont besoin d'une période de stabilisation et de validation pour planifier à nouveau les tests de l'outil. En réalité, les développeurs avaient besoin d'organiser leurs procédés et reconfigurer l'outil qui n'était pas en adéquation avec les besoins essentiels de l'entreprise.

*« Il a fallu deux ans et des millions de livres (£) jetés dans la poubelle pour qu'ils comprennent que ce projet ne mène nulle part. Mais bon, c'est déjà bien qu'ils*

*reviennent sur leur décision de migration des données maintenant ... Ils ont évité la catastrophe de justesse. Je suis soulagée de ne pas entendre parler des tests ne serait-ce que pour un moment » (chef comptable bureau 8)*

**Notre constat** : les expressions d'émotions ont été modifiées. Le doute persiste, mais baisse en intensité, le désintéressement est moins élevé qu'en première phase du changement, mais réapparaît, après avoir disparu en deuxième phase.

Une attitude prend place, le soulagement. Ce soulagement, conforme à la courbe du deuil, est d'un degré assez élevé. Le soulagement n'est pas ici lié à une réussite du changement, mais à une modification du comportement des managers de premier rang, indiquant une certaine compréhension de leur part du malaise existant et de leur volonté perçue d'atténuer les souffrances ressenties par les individus, leurs dissonances émotionnelles expérimentées. (Cf. figure 26)

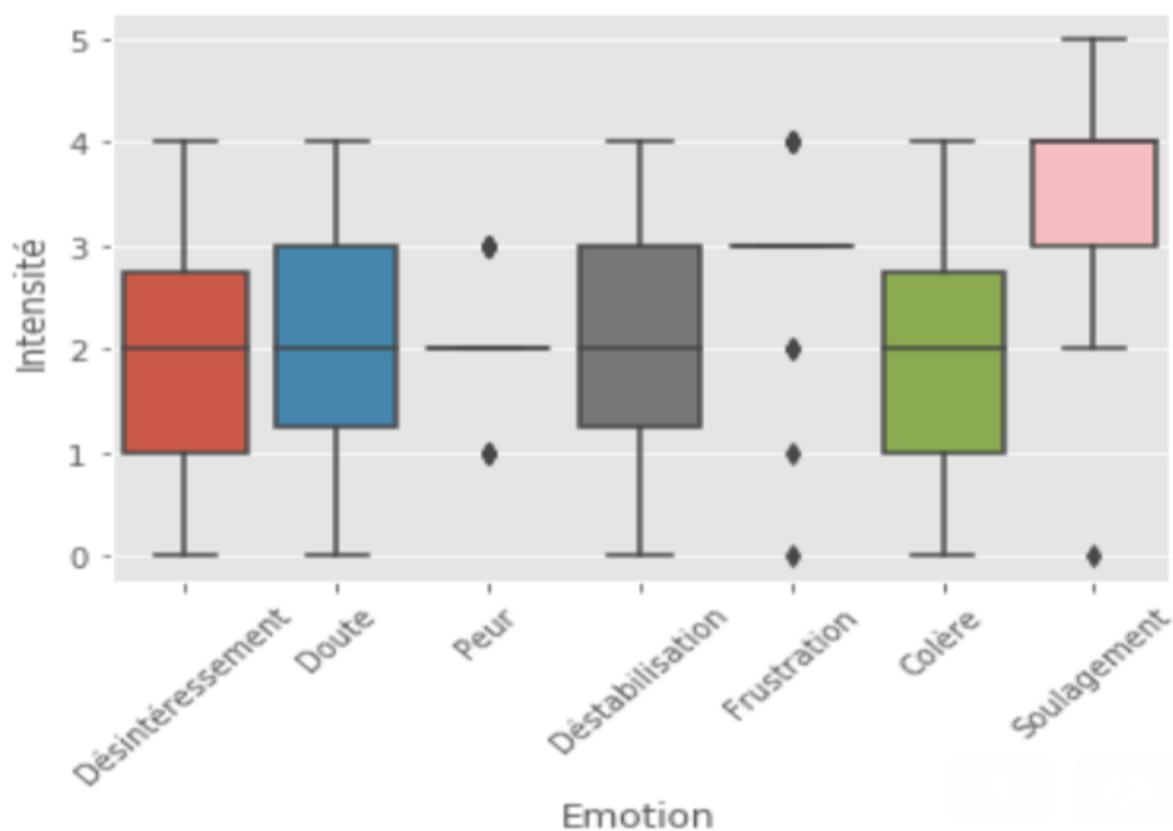


Figure 26. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants suite à l'annonce de l'arrêt du projet (3<sup>ème</sup> phase)

#### **4. Nouveau départ ; nouvelle stratégie de mise en place du nouveau progiciel**

La décision d'arrêt du projet de changement était l'occasion de revoir la stratégie de sa mise en place pour redéfinir la ligne d'action. En raison de la complexité sous-estimée de ce projet, les consultants ont suggéré le recrutement d'une équipe de changement en charge de (1) l'organisation du déroulement de toutes les étapes du changement (2) la mise en place d'une cartographie précisant les rôles de tous les utilisateurs participants et les développeurs (3) la mise en place d'une procédure de suivi de l'avancement du projet de changement avec les deux parties (utilisateurs participants et développeurs du progiciel).

Bien que le recrutement de l'équipe du changement soit considéré, au début, « superflu » selon certains employés (Cf. figure 27 ci-dessous), l'apport du travail de cette équipe et la différence significative remarquée par les utilisateurs concernent différents volets :

- La communication assidue avec l'ensemble des utilisateurs concernant l'intérêt du projet, son état d'avancement et les changements organisationnels liés à ce projet
- La répartition organisée des rôles et tâches des individus concernés par le changement d'un côté et des développeurs de l'autre. Sous la demande de l'équipe du changement, seuls les utilisateurs ayant confirmé leur volonté de participer au projet de changement ont été choisis comme '*super-users*' impliqués dans le projet
- La diffusion du planning de mise en place des différentes phases du projet de changement pour préparer les utilisateurs à chaque étape. La révision des plannings est aussi communiquée en cas de retard sur le projet
- Le suivi organisé de façon régulière sur l'état d'avancement du projet. En effet, des outils ont été mis en place pour standardiser et automatiser les remontées détaillées des dysfonctionnements. Aussi, des réunions périodiques ont été organisées avec les managers de premier rang et les middle managers pour faire le point sur le projet (encadrement, information, explication...etc)

- La mise en place d'un outil de pilotage des tests mettant en avant des indicateurs clés, notamment le seuil des dysfonctionnements toléré, représentant l'opérationnalité de l'outil. Dans le cas où le seuil toléré des dysfonctionnements est dépassé, la migration des données et la phase terminale d'implantation du nouvel outil sont reportées.

**Notre constat :** Il est à noter que pendant cette phase, les individus ont exprimé des émotions hétérogènes bien que la majorité soit dans l'appréhension et le doute. Aussi, l'adoption de nouvelles stratégies (1) organisationnelles, (2) relatives à l'amélioration de l'image (responsabilité sociale et éthique) et (3) commerciales (fidélisation des clients), marque le début d'un nouveau mode de fonctionnement et d'une nouvelle orientation et vision de l'entreprise. Ce changement massif a déstabilisé les employés et a entraîné un sentiment de confusion important (Cf. figure 27). Les communications régulières et l'accompagnement des membres de l'équipe du changement et des middle managers porteurs du changement ont été importantes pendant cette phase, dans le sens où ils apportaient un éclairage sur la situation de l'entreprise (phrases témoins).

*« J'aimerais un jour comprendre comment ils réfléchissent au siège. Tous les matins on annonce un nouveau « head of... ». Il ne manquait plus qu'une nouvelle équipe spécialisée en changement (expression de mépris) et après ils nous énervent avec leur pression pour faire du chiffre... Ils ont zéro sens de priorité » (manager 'finance' du bureau 8)*

*« Je ne suis pas d'accord, le recrutement de l'équipe du changement n'est pas superflu. Ils ont nettement amélioré la communication sur tous les niveaux, ils ont beaucoup travaillé sur l'organisation, ils sont très réactifs. Bref, ils font bouger les choses et mettent la pression au prestataire pour délivrer » (manager 'finance' du bureau 8)*

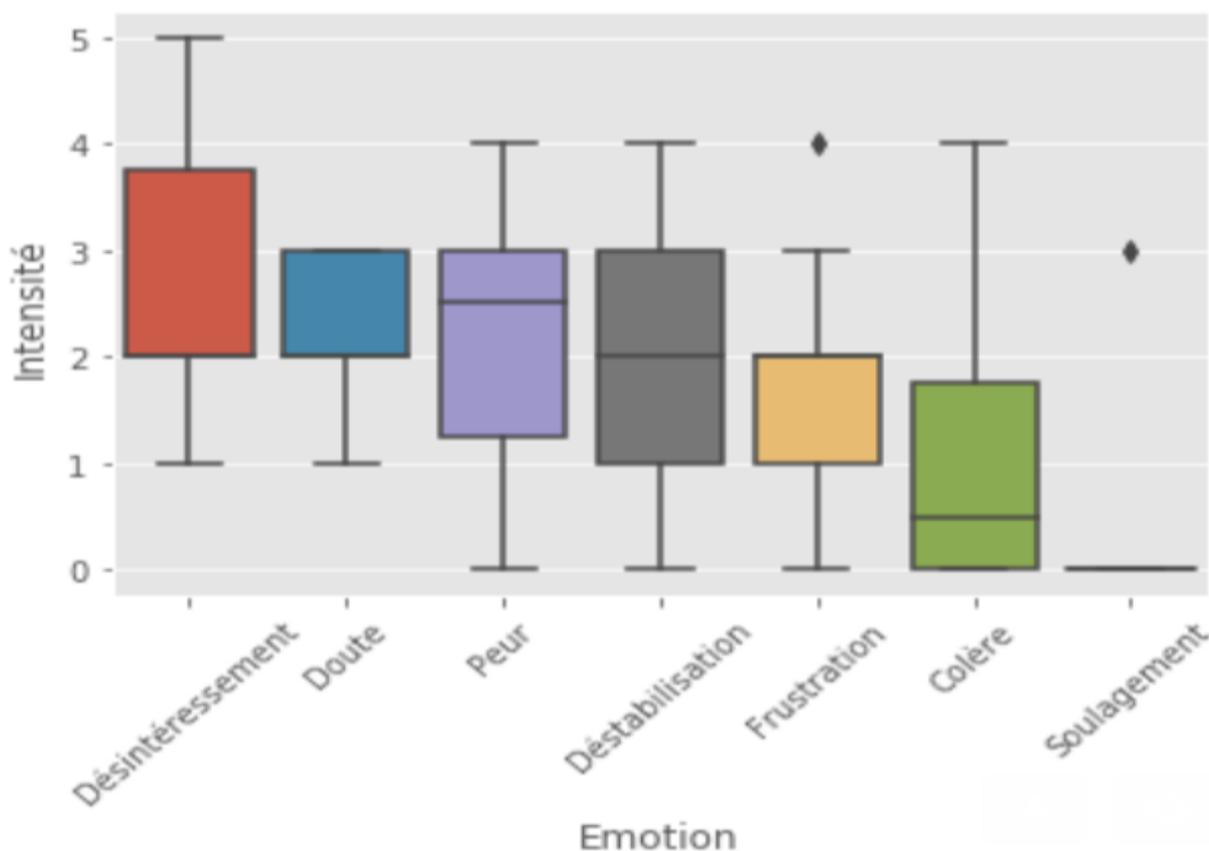


Figure 27. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants lors de l'annonce de reprise du projet de changement

## 5. Déroulement de la deuxième phase formation-test

Malgré les efforts reconnus de l'équipe du changement et la coopération des développeurs de l'outil, la complexité importante du projet a posé beaucoup de problèmes. En plus de sa dimension, ce projet a rencontré des difficultés liées à la localisation géographique des différents bureaux entraînant des particularités et obligations légales à prendre en considération lors de la phase du développement de l'outil.

**Notre constat :** Les complications techniques rencontrées lors de la réconciliation de ces multiples demandes fondamentales étaient sources de frustration et parfois de colère chez les développeurs de l'outil. Les demandes redondantes et insistantes des utilisateurs pour avoir des réponses (chacun concernant ses besoins) ont aussi entraîné de la frustration et de la colère, accentuées par la pression permanente et la charge importante de travail pendant cette phase (Cf. figure 28).

« C'est vrai que ça les tests et les formations ne ressemblent en rien à ceux offerts pendant la première tentative de réalisation du projet. Mais, l'organisation n'est toujours pas optimale, Ils ne préviennent pas suffisamment en avance et exigent que l'on finisse les tests aux dates exigées sans tenir compte des contraintes qu'on peut avoir » (assistante comptable du bureau 13)

« Ils ont eu une quantité énorme de contraintes à gérer. C'est un projet très complexe, nous n'avons pas d'autres solutions que de coopérer. Au finale, si tous les problèmes ne sont pas résolus, c'est nous qui allons nous retrouver en difficulté. Si on s'entraide, les dysfonctionnements ne feront que diminuer... On y est presque » (Manager 'finance' du bureau 4)

« Je suis fatiguée de refaire le même test une dizaine de fois pour retrouver à chaque fois les mêmes dysfonctionnements. On n'a pas que ça à faire » (comptable du bureau 9)

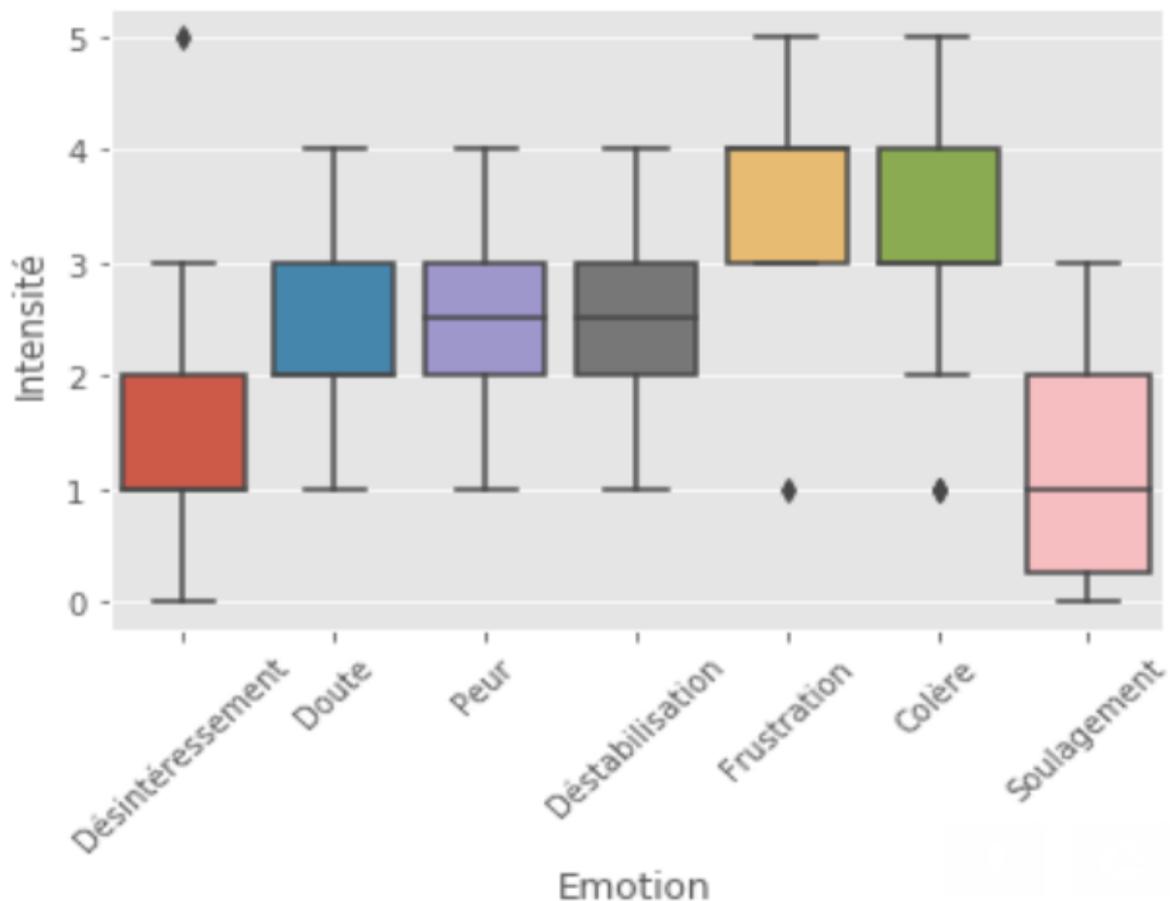


Figure 28. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants pendant la 5<sup>ème</sup> phase du projet

L'équipe du changement a alors demandé aux développeurs de concevoir un outil standardisé de remontées des informations concernant les dysfonctionnements par ordre prioritaire permettant de consolider ces données pour décider de maintenir ou reporter la date effective de migration selon l'importance de ces anomalies empêchant l'implantation du nouveau système. Ce suivi a amené au décalage du Go-live à deux reprises comme illustré dans la figure 29 qui reprend les différentes phases de ce deuxième processus de changement organisé par une équipe spécialisée en la matière.

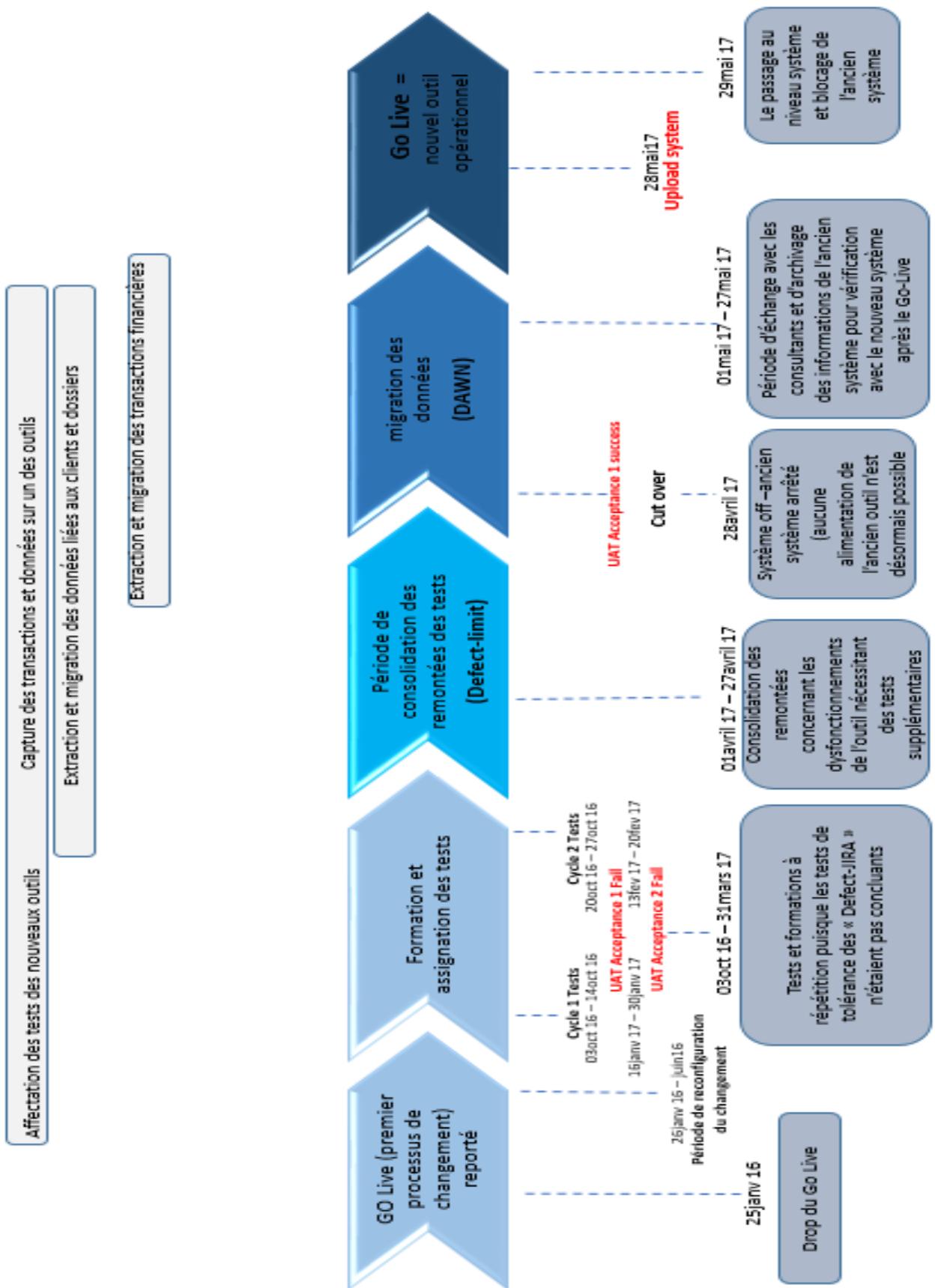


Figure 29. Le déroulement du nouveau processus de changement technologique

## 6. Phase du Cut-over

Suite aux dernières remontées des utilisateurs, la consolidation des informations concernant les anomalies (UAT Acceptance) révèle que la migration des données est désormais possible bien qu'un travail d'ajustement post implémentation sera nécessaire pour remédier aux problèmes non résolus préalablement relevés par les 'super-users'.

Les utilisateurs expérimentent ce qu'ils qualifient de « calme avant la tempête » (phrase témoins). En effet, pendant cette phase les utilisateurs se contentent de parcourir les formations en ligne pour s'habituer aux nouvelles interfaces en attendant que l'outil soit fonctionnel. Aucune alimentation du système (nouveau et ancien) n'est possible.

**Notre constat :** Cette phase « creuse » a suscité quelques appréhensions et peurs concernant le déroulement de la phase suivante (Cf. figure 30). Ceci étant, les utilisateurs se sentent aussi soulagés de clore le lent et fastidieux chapitre des formations et tests.

*« Maintenant que la migration a eu lieu et qu'ils sont entrain de résoudre une quantité de problèmes largement inférieure, il serait temps de se pencher sur le développement des outils de reporting. J'ai peur qu'ils se concentrent sur ces problèmes mineurs maintenant et qu'ils nous disent après de nous débrouiller avec les outils d'analyse financière et reportings » (contrôleur de gestion du bureau 8)*

*« Si seulement il pouvait nous laisser l'accès à l'ancien outil le temps de s'assurer que le nouvel outil fonctionne parfaitement même si j'avoue, ils ont beaucoup avancé en peu de temps » (comptable du bureau 9)*

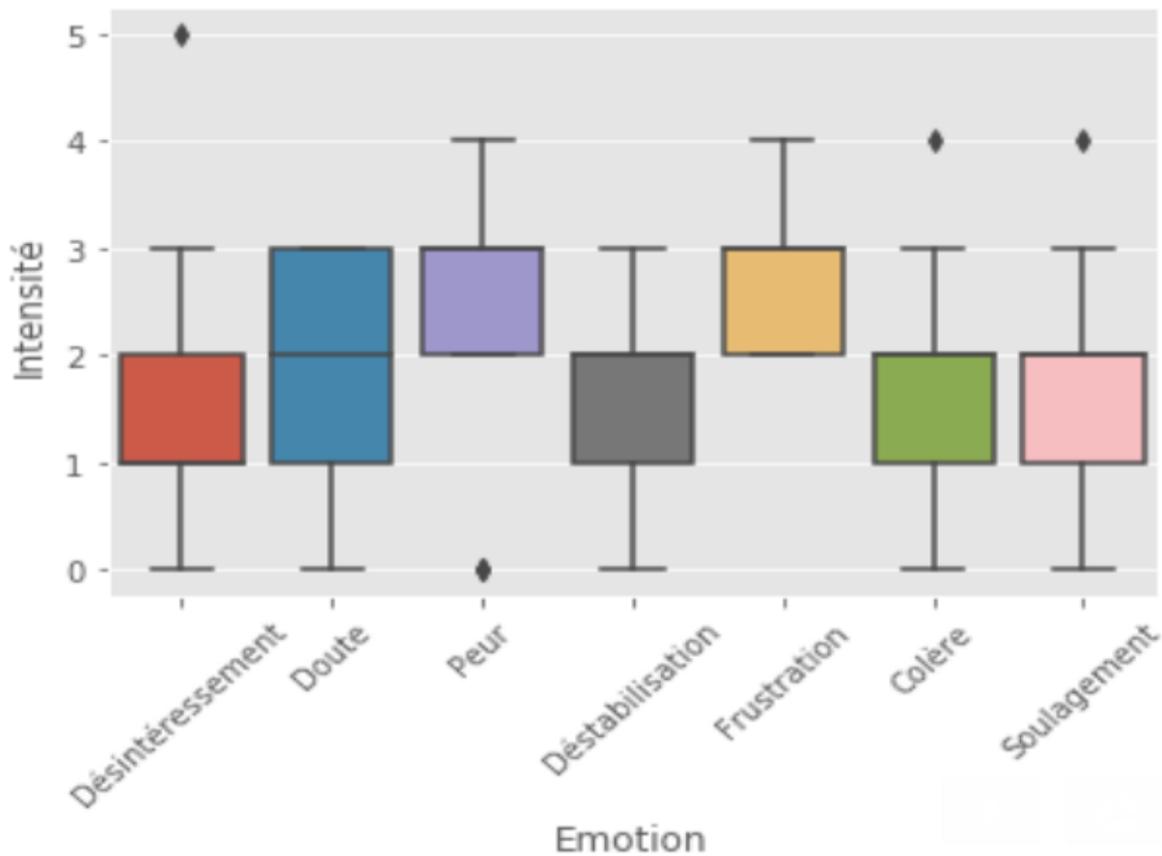


Figure 30. La représentation générale des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants pendant la phase pré-implémentation (6<sup>ème</sup> phase du projet)

## 7. Phase de migration des données dans le nouvel outil

Après des efforts continus et rythmés de frustrations et colère pendant la phase des tests, les individus expliquent qu'ils sont enfin soulagés de dépasser cette phase (Cf. figure 31 ci-dessous) bien que certains bureaux se retrouvent avec des transactions importantes effacées du système. Les développeurs et responsables du changement ont réussi à rassurer les utilisateurs qui semblent tout de même frustrés par la situation. Le travail de préparation en amont de l'ensemble des employés à la possibilité de présence d'anomalies importantes pendant les 15 premiers jours suivant le 'GO-Live' (autrement dit la saisie exclusive sur le nouvel outil désormais opérationnel) a aidé les utilisateurs à assimiler la situation. En effet, une communication soutenue a été prévue pour sensibiliser les employés et les rassurer en leur expliquant qu'ils seront probablement contraints de ralentir leurs cadences en cas de problèmes majeurs et qu'ils doivent prendre leurs dispositions pendant la phase transitoire. Une phase pleine

de « challenges » qui sera *in fine* maîtrisée selon la promesse des chefs de projet et développeurs.

« *Ma journée s'annonce bien ! les tests sont, enfin terminés... quel soulagement* »  
(assistante bureau du 12)

« *En trois ans ils avaient le temps de mieux gérer la mise en place de ce nouveau progiciel. Il reste encore beaucoup de problèmes à gérer malgré nos relances récurrentes. Parfois c'est très frustrant et difficile à gérer, mais bon ... on fait avec !* »  
(Comptable du bureau 4)

**Notre constat :** Le degré d'émotions ressenties est élevé, mais la colère et le désintéressent ont disparu. Le doute connaît un degré moins élevé.

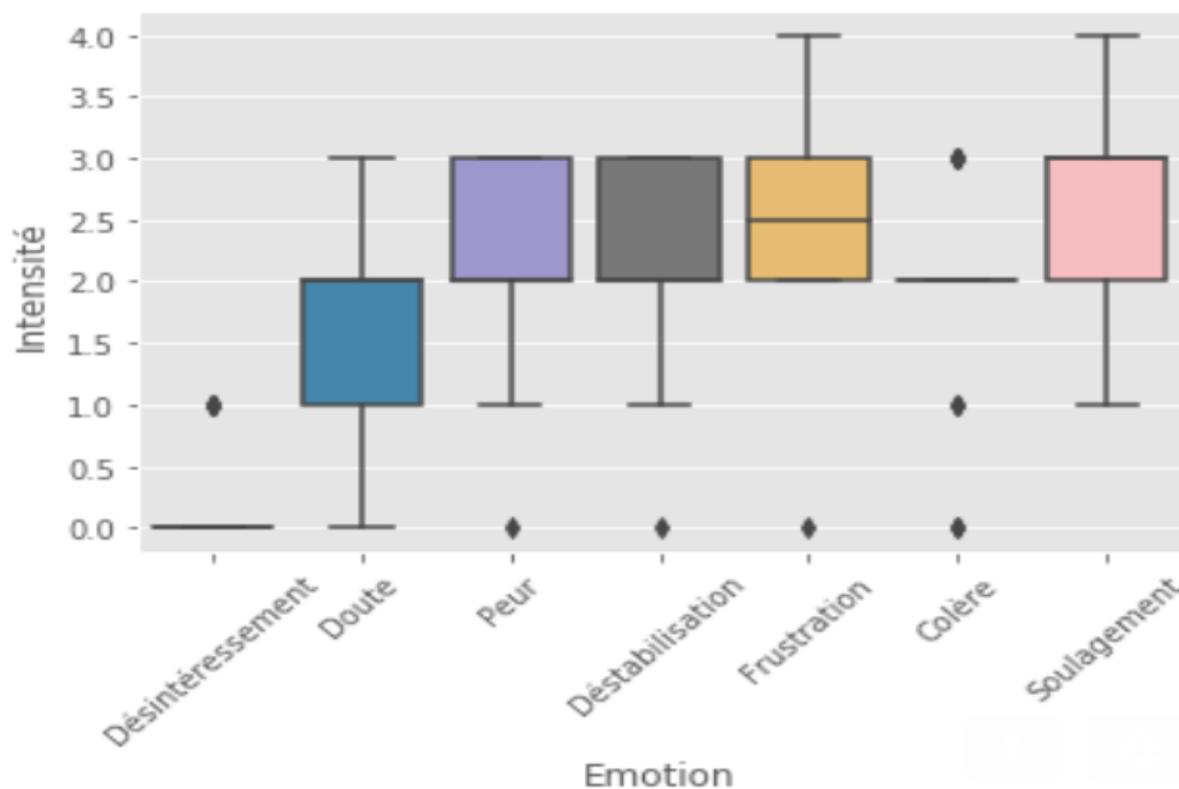


Figure 31. La représentation des attitudes et émotions exprimées par les utilisateurs participants suite à la mise en place du nouveau progiciel

## 8. La post-implémentation du nouveau progiciel

La mise en place du nouvel ERP a été décidée malgré la persistance de quelques problèmes techniques. Le prestataire a mis à disposition de l'entreprise un effectif réduit de développeurs pour les ajustements « post-migration » nécessaires (repérés grâce à l'archivage des données de l'ancien système au Cut-over) mais aussi pour le développement de nouveaux modules de management présentant un véritable avantage de traitement et contrôle des données financières pour tous les contrôleurs, analystes et managers.

En octobre 2017, soit six mois après l'intégration des nouveaux changements technologiques et organisationnels, le prestataire a achevé son travail et a retiré les derniers consultants/ développeurs, laissant le soin à certains utilisateurs (formés par les consultants) de résoudre les dysfonctionnements persistants. Il convient de noter qu'à ce stade les problèmes critiques ont été majoritairement résolus par le prestataire et le nombre de dysfonctionnements relevés a largement diminué même s'il reste présent.

L'entreprise fait face à d'autres problèmes majeurs liés aux nombreux départs des associés – « ressources » - avec leurs équipes. Les causes principales des départs relevés par ces associés sont :

- La pression permanente pour maximiser la profitabilité. Les associés dont l'activité est très profitable ne comprennent pas l'acharnement injustifié du siège.
- La frustration liée à l'adoption de stratégies imposées ne convenant pas certains associés sans les consulter
- La confidentialité autour des charges importantes engagées par l'entreprise pour la réalisation du projet de changement (qui correspond à plus du triple de la somme communiquée par le prestataire au début et diffusée aux associés → charge prévue et communiquée du projet 6 M£ / charge réelle : 23 M£)
- La mise en place de nouveaux procédés engageant plus de travail administratif (correspond pour les associés à un manque à gagner) et imposant des

stratégies commerciales pénalisantes selon certains associés (ex : mise en place d'un outil prévisionnel de marge sur les dossiers à communiquer à un comité pour l'approbation ou le rejet de la demande d'ouverture du dossier dans le système)

Cette période a aussi été marquée par les annonces officielles de changements organisationnels importants impactant la vie quotidienne des employés (promotion de quelques individus et changement de fonctions des autres) et très visibles sur le nouvel organigramme de l'entreprise. Il convient de préciser que l'objet de cette recherche ne consiste pas en la vérification du sens de la relation de causalité entre le changement technologique et le changement organisationnel ni même de questionner la relation entre ces deux types changements. Cependant, il nous a paru important de préciser que le changement technologique annoncé a été accompagné d'un bouleversement de l'organisation de l'entreprise à tous les niveaux.

## **Section 2. PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

### **1. Phase préparatoire de l'étude qualitative : repérage, comptabilisation et catégorisation des émotions exprimées avec nombre d'occurrences**

L'étude qualitative du cas empirique a consisté dans un premier temps en le nettoyage des données récoltées via le recensement des émotions exprimées, le filtrage des émotions exprimées exceptionnellement puis enfin la répartition des émotions sous sept grandes catégories représentatives de l'état émotionnel des individus observés lors du projet de changement. (Cf. tableau 3 présenté dans la page 119).

### **2. Première tentative – avortée - de mise en place du projet de changement technologique**

Avant la consolidation de la description des émotions ressenties tout au long du projet, nous avons effectué un comptage par phase pour comprendre la situation vécue par les individus par bureau et par phase de changement (Cf. tableau 3). Outre ce tableau de comptage par phase des émotions et attitudes, nous avons procédé à l'évaluation de l'intensité des émotions exprimées par les individus, par phase du projet, en attribuant aux émotions ressenties un score allant de 0 à 5 en fonction de l'ethnogramme d'Ekman (2003).

Nous avons également choisi de représenter les deux bureaux qui se trouvent à l'opposé l'un de l'autre (de façon plus ou moins constante) en terme de réactions aux phases du changement. Notre proximité avec les individus observés nous a permis de comprendre (1) les raisons qui animent les résistances ainsi que (2) le rôle de la gestion des managers de premier rang dans le projet de changement, en l'occurrence en terme d'impact sur les positions et le comportement des individus.

Nous comprenons, d'un grand nombre d'entretiens informels et observations, que les émotions négatives ressenties par les individus menant aux résistances et aux relations conflictuelles sont dues principalement à leurs relations avec le manager de premier rang, la façon dont ces managers gèrent les moments de crise, de surcharge de travail et surtout la méthode d'introduction des changements au sein de leur équipe.

Finalement, il est perceptible que le manager de premier rang est théoriquement un porteur du changement responsable - vis-à-vis des middle-managers - du déroulement du processus de changement au sein de leurs équipes.

Appuyés par l'analyse des verbatim et observations, les diagrammes de quartiles « *Boxplot* » représentent ici la concentration des nuages de points montrant ainsi l'intensité de l'émotion dans tous les bureaux puis la médiane de l'intensité des émotions des individus des bureaux 4 et 8 (bureaux se trouvant à l'opposé l'un de l'autre - de façon plus ou moins constante - en terme de réactions des individus aux différentes phases du changement comme expliqué ci-dessus).

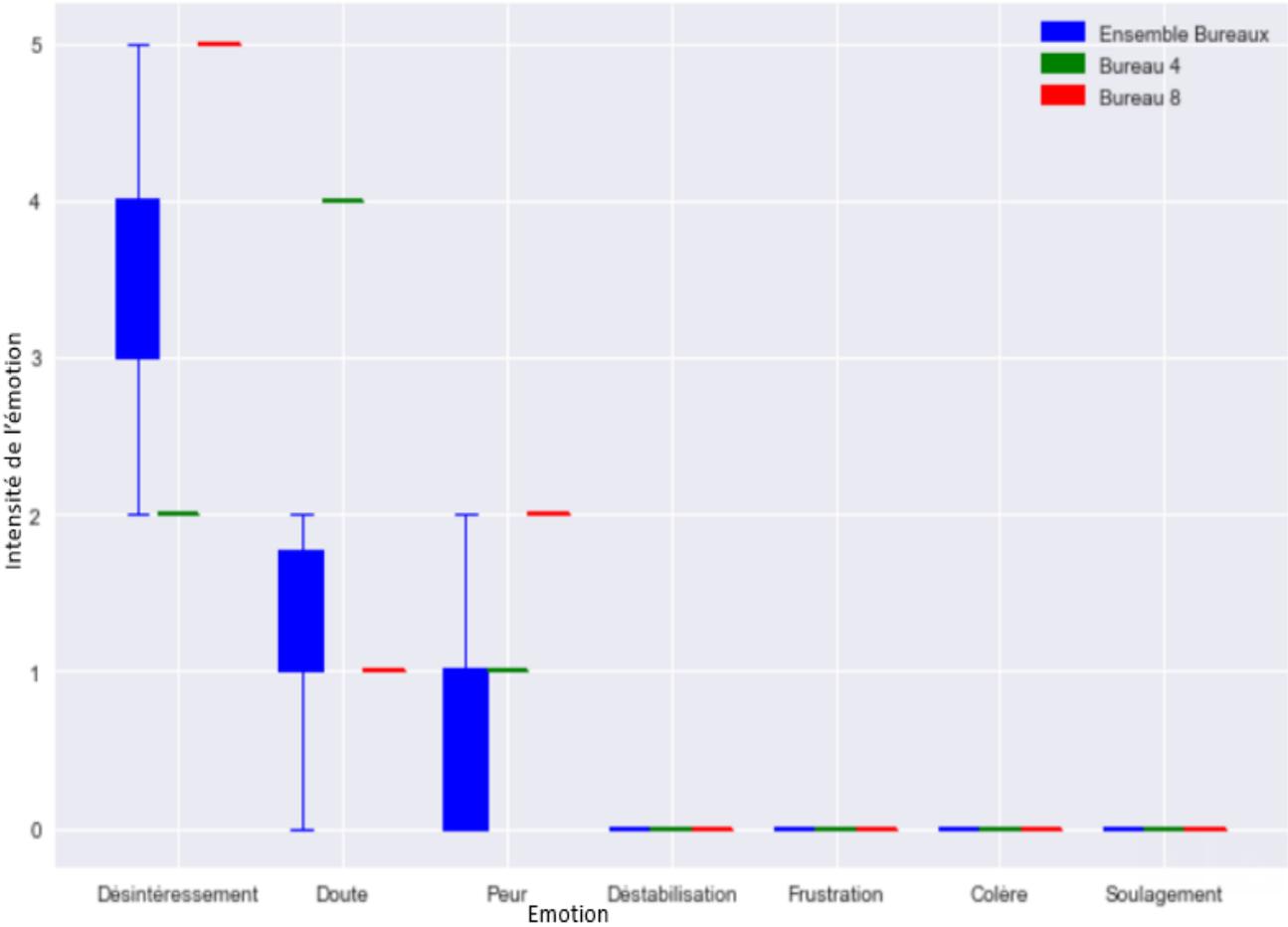


Figure 32. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la première phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | verbatim de témoignage   | Emotion/attitude                  |
|----------|--|--|-----------------------------------|
| Bureau 4 | 2  | « 'x' (manager de l'équipe) nous a dit de ne pas nous préoccuper par ce projet pour l'instant. Il se chargera de nous rapporter toute information utile concernant ce projet si le board décide de passer à l'action de mise en œuvre. Il nous a demandé, néanmoins, de lire attentivement les mails concernant ce sujet pour être au courant de ce qui se passe » (contrôleur de gestion du bureau)             | Léger désintéressement            |
| Bureau 8 | 5  | « Oh non, c'est sûrement du bluff, le projet ne verra pas le jour. Le nouveau N°2 de la direction a besoin de se faire remarquer pour prouver qu'il travaille. Mais ils seront découragés quand ils sauront combien cela doit coûter.... Même 'Y' (manager de l'équipe) nous a parlé du sujet 4 mois après la réunion qu'il a eue au siège et nous a dit que ce n'était pas sa priorité... (comptable du bureau) | Déni et désintéressement intenses |

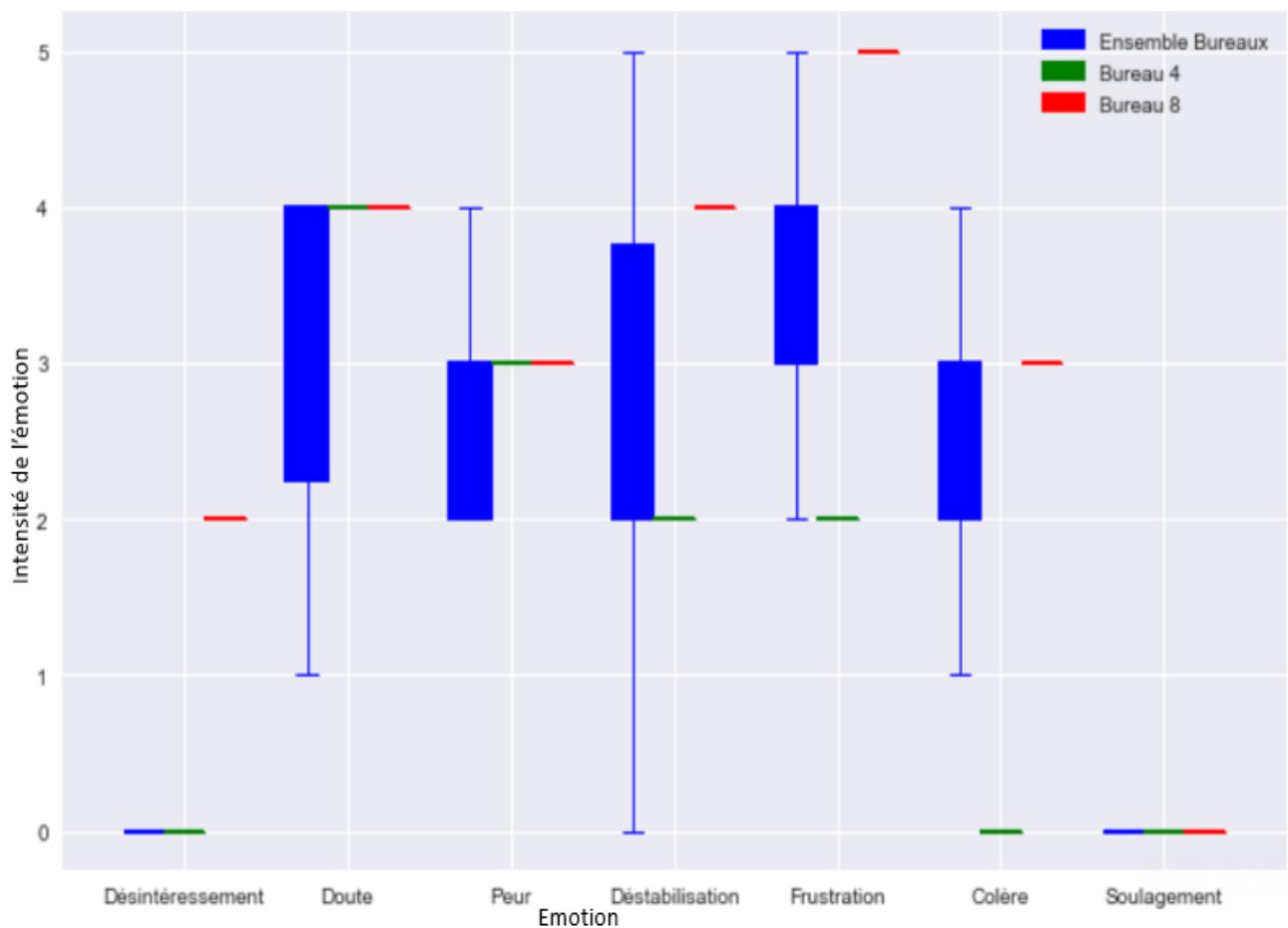


Figure 33. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la deuxième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | verbatim de témoignage   | Emotion/attitude               |
|----------|--|--|--------------------------------|
| Bureau 4 | 2  | « 'x' (manager de l'équipe) se charge de la répartition équitable des charges de travail liées aux formations et tests. Il est très impliqué dans le projet et se charge de quelques tests pour nous soulager dans les moments difficiles... Son attitude donne envie de collaborer... Il se charge aussi de la négociation des délais annoncés par les chefs de projet quand la situation est compliquée mais nous demande en contrepartie d'honorer nos engagements pour ne pas lui créer de | Frustration et Doute maîtrisés |

|          |   |   |                               |
|----------|---|---|-------------------------------|
|          |   | <i>problèmes... Ils nous demande d'échanger avec lui en cas de besoin pour qu'on trouve des solutions ensemble » (comptable du bureau)</i>  |                               |
| Bureau 8 | 5 | <i>« Chacun pour soi, Dieu pour tous ! c'est vraiment la devise de ce manager et la chef comptable...et surtout, quand il y a un problème, il ne fait qu'enchaîner un monologue ; un vrai « monsieur je sais tout ». En vrai ce n'est pas mon travail qui me pose problème, c'est son attitude et sa façon d'être... égocentrique... et imbu de sa petite personne. On dirait qu'il adore les situations conflictuelle ...» (comptable du bureau)</i> | Frustration et doute intenses |

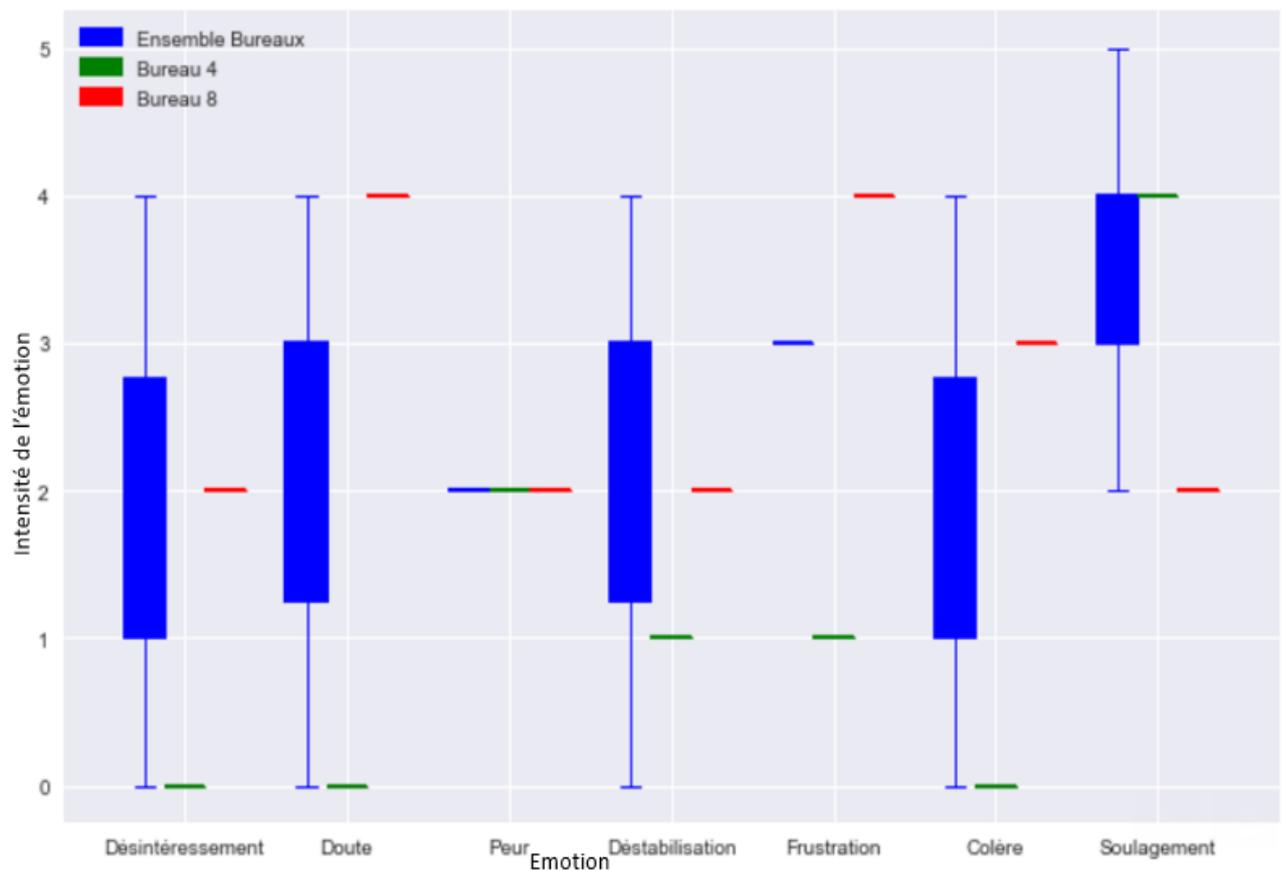


Figure 37. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la troisième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | verbatim de témoignage  | Emotion/attitude                          |
|----------|--|---|---|
| Bureau 4 | 4  | « <i>Le passage au nouveau système aurait été catastrophique, heureusement que le board a réalisé la réalité de la situation avant qu'il ne soit trop tard. Un vrai soulagement</i> » (chef comptable du bureau)  | Soulagement intense                       |
| Bureau 8 | 2  | « <i>C'est le calme avant la tempête. De toute façon, je serai encore livré à moi-même et 'Y' sera là pour me mettre encore plus de pression comme si c'est moi qui empêche les développeurs d'avancer. Je pense sérieusement à quitter cette entreprise... La situation avec ce manager m'insupporte de plus en plus. Il ne sait pas gérer son stress et je suis là à subir ses sauts d'humeurs incessants... Il n'a qu'à réaliser les tests lui-même</i> » (assistante comptable du bureau) | Soulagement mais colère et doute intenses |

Le récapitulatif des **conséquences de la première tentative** de mise en œuvre du projet de changement se présentent comme suit :

- **Une série de démissions** y compris des « *super users* », soit les personnes impliquées dans le projet (1) formées bien avant la mise en place du nouveau progiciel, amenés à (2) participer à la phase de tests et à faire des reportings aux gestionnaires et développeurs du projet, notamment quand le nouvel outil présente des dysfonctionnements et amenés (3) aider le board à réussir l'étape de migration en accompagnant leurs collègues non formés, en les aidant à comprendre le fonctionnement de l'outil et en répondant à des problématiques et questions ponctuelles. La démission de ces personnes est une véritable perte pour l'entreprise qui a formé ces personnes non seulement pour les préparer à ce changement mais aussi pour les responsabiliser et les charger de la formation de leurs collègues. Il s'agit d'une perte de personnes relais.

- **Des Réticences** ou blocages du personnel face à ce changement progressif mais imposé qui s'expliquent par un processus non maîtrisé de changement et une communication défailante entre toutes les parties participantes au projet, les développeurs compris.

En effet, l'enquête révèle que très peu d'utilisateurs sont proactifs (manager 'finance' et chef comptable du bureau 4 par exemple). La majorité se concentre entre les individus opposés au changement (principalement les '*supers-users*', (dont certains ont démissionné ou envisagent de démissionner) mais surtout les personnes passives (ces individus, qui (1) n'ont pas été impliqués dans le changement et ignorent donc son impact sur leurs méthodes de travail (en raison du comportement désintéressé du manager et de l'absence de communication sur le sujet), (2) sont déjà sur le départ (pour des raisons non liées au projet) et enfin (3) ont fait le choix de ne pas s'intéresser au projet sans être dans une démarche de résistance. Les opposants trouvent que cet outil peut être source d'erreurs car il n'est pas intuitif et comporte bien plus de problèmes que de solutions.

- La **pression permanente** de certains managers (en l'espèce le manager du bureau 8) sur l'équipe pour finir les formations, les tests et les reportings à temps comme demandé par le board en dépit de la charge de travail conséquente que chaque membre de l'équipe doit supporter. La pression et la surcharge de travail a poussé une bonne partie des utilisateurs expérimentés à envisager de quitter l'entreprise. Les démissions répétitives ont causé un retard important comme déjà précisé. Nous n'avons pas pu avoir un chiffre exhaustif des démissions liées au projet en raison du manque d'information à ce sujet (la majorité des personnes qui partent n'envoie pas d'emails d'annonce de départ), nous comptons, toutefois, 47 départs dont 33 directement liés aux conflits pendant le déploiement du changement.
- L'**attitude de certains managers** pousse les membres de l'équipe à ne pas partager le ressenti réel (discours formel) qu'ils ont à propos de ce changement. Ils se contentent de leur exprimer ce qu'ils veulent entendre : motivation et acceptation alors que la réalité (discours informel) est totalement différente.
- Une **politique de communication non maîtrisée** entre le board et les responsables de la mise en place de cet outil concernant l'état d'avancement

du projet. En effet, aucun suivi n'a été mis en place pour gérer l'avancement du projet, les remontées des utilisateurs et managers n'étaient pas prises en considération. Les développeurs et chefs de projet ont pris beaucoup de retard mais s'obstinent à maintenir la date de migration préalablement fixée bien qu'elle soit impossible à tenir.

- Le changement induit par ce projet ne concerne pas uniquement les méthodes de travail des acteurs, mais aussi le **contenu de leurs missions**. En substance, les secrétaires auront, en supplément de leurs tâches quotidiennes, une partie gérée préalablement par les comptables : la facturation. Les changements de métier liés à l'implantation de ce nouvel outil ne concernent pas seulement les secrétaires mais aussi les comptables qui produiront dorénavant des reportings d'analyse financière. Certains responsables 'finance' chapeautaient la mise en place du nouveau progiciel et s'occupaient de la formation...etc.
- Le board s'est rendu compte **tardivement**, peu de temps avant la phase de transition, que le projet n'avancait pas comme prévu et qu'il présentait plusieurs dysfonctionnements. L'implémentation du nouveau progiciel était donc impossible. Cela est lié au fait que les personnes désignées pour superviser ce projet remontaient des informations biaisées au board concernant l'avancement de l'implantation des logiciels parce qu'ils se fiaient et middle-managers. De plus, les consultants externes (prestataire du nouvel outil) n'expliquaient pas la réalité puisqu'ils n'avaient prévu aucune stratégie d'accompagnement et de suivi fiable leur permettant d'atteindre les objectifs à temps.

Le projet a donc été suspendu pendant quelques mois pour revoir la stratégie de mise en place des nouveaux outils. Le board a pris le temps de bien comprendre la réaction des utilisateurs en organisant des réunions avec les middle-managers. Après analyse, il s'est avéré que l'accompagnement non maîtrisé est à la source de tous les dysfonctionnements :

- Les consultants externes et développeurs du nouvel outil subissaient de leur côté une pression importante de la part du board entraînant une série de démissions. Les nouvelles équipes recrutées devaient à chaque fois prendre le temps de comprendre le projet, faire le point sur l'état d'avancement du

développement de l'outil avant de commencer à travailler... Plusieurs **départs** de développeurs et responsables du projet ont été enregistrés mais nous nous abstenons d'annoncer un chiffre puisque nous n'avons aucune information officielle ou vérifiable sur le système de l'entreprise.

En somme, la première tentative de mise en place du projet de changement n'était pas concluante pour plusieurs raisons qui reviennent toutes à une mauvaise gestion du projet dont les **chefs du projet**, certains **middle-managers** et le **prestataire** sont responsables. Les **premiers** n'ont mis en place aucun procédé organisé ni suivi rigoureux, les **seconds** –en majorité- mentaient au sujet de l'état d'avancement du projet de peur de décevoir leurs chefs et les **derniers** (1) ont affecté au projet des juniors non expérimentés qui finissaient par quitter l'entreprise en raison de la pression qu'ils subissaient (2) ont avancé au board des délais trop courts et un budget sous-estimé.

### 3. Deuxième tentative –aboutie - de mise en place du projet de changement technologique

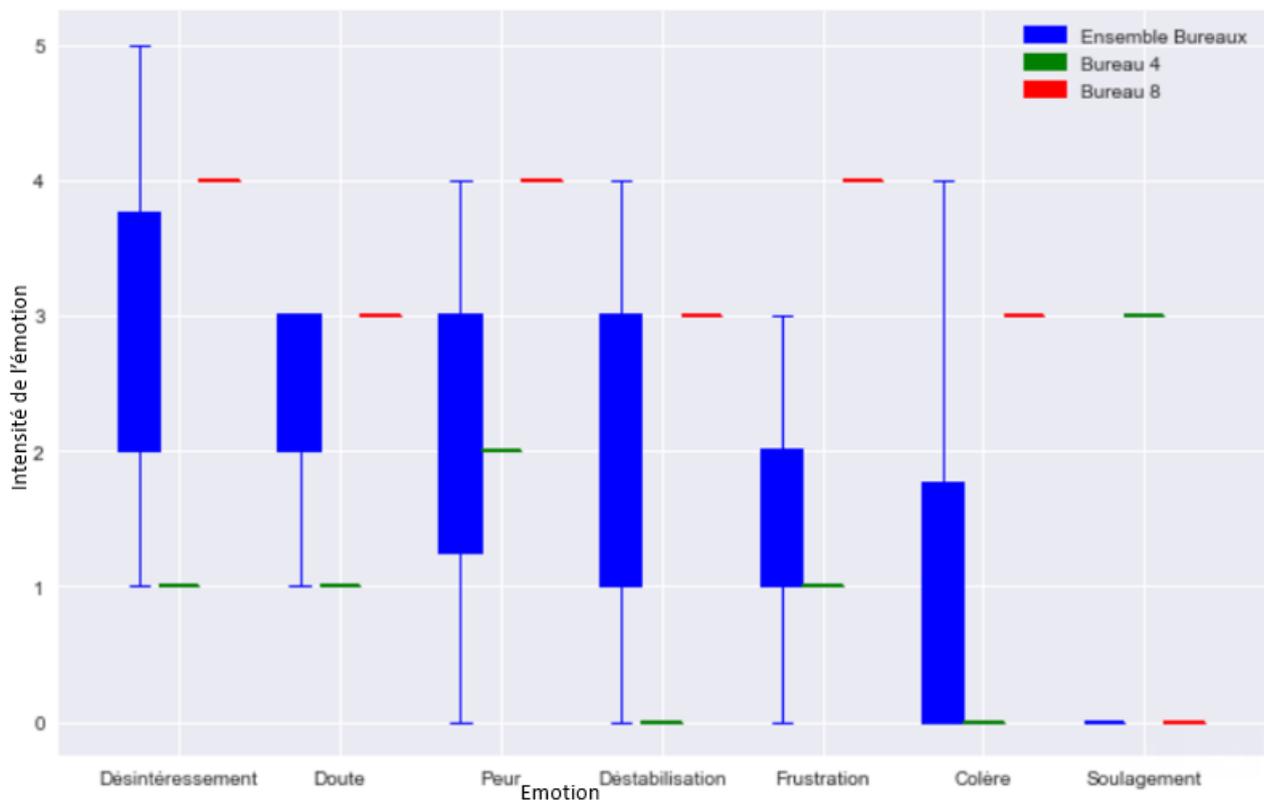


Figure 34. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la quatrième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | Phrases de témoignage  | Emotion/attitude                                     |
|----------|--|--|--|
| Bureau 4 | 1  | « La communication progressive et organisée sur le sujet et les nombreux mails qu'on recevait ont éclairci beaucoup de choses. La responsable de l'équipe du changement apporte déjà beaucoup au projet » (chef comptable du bureau)               | Désintéressement léger et soulagement concentré      |
| Bureau 8 | 4  | « J'ai perdu beaucoup de temps et d'énergie lors de la première partie pour rien. Il n'y a même pas un semblant de reconnaissance de la part de qui que ce soit. J'ai hâte de me trouver une autre opportunité ailleurs... » (comptable du bureau) | Désintéressement et doutes et frustration concentrés |

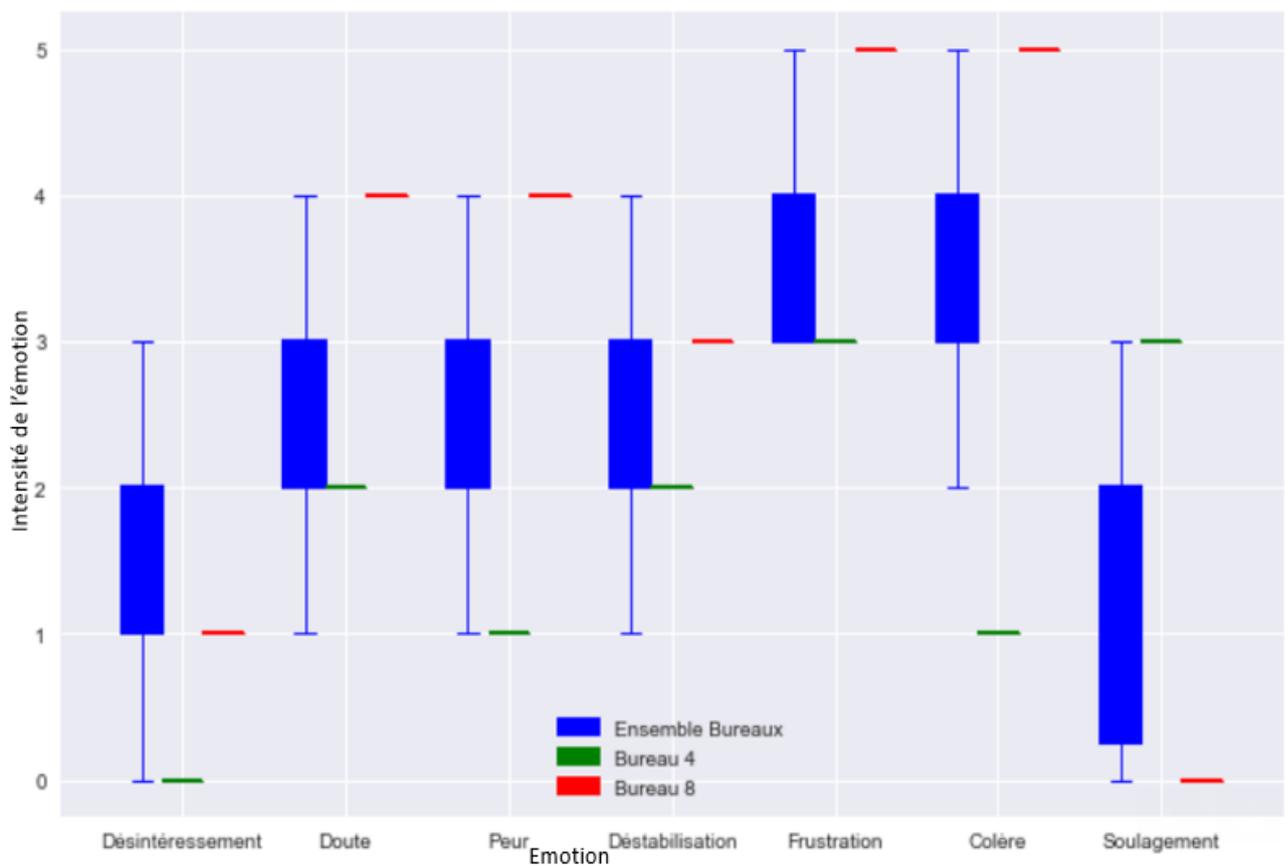


Figure 35. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la cinquième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | Phrases de témoignage   | Emotion/attitude                  |
|----------|--|---|-----------------------------------|
| Bureau 4 | 3  | « C'est quand même frustrant d'effectuer autant de tests et de se rendre compte que l'on doit repasser par ces mêmes étapes une deuxième fois et une troisième fois suite aux décalages répétitif du GO-Live. Quand je vois ce qui se passe dans les autres bureaux, je me dis qu'on a de la chance qu'X' (manager de l'équipe) négocie les délais pour nous et nous épaulé quand ça se complique » (comptable du bureau) | Frustration moyenne               |
| Bureau 8 | 5  | « C'est même plus de la frustration, j'en ai ras le bol de répéter les mêmes manipulations pour découvrir – invariablement- que l'outil ne fonctionne pas... les associés n'arrêtent pas d'envoyer des demandes aussi et le manager pense que je peux me charger du travail de 3 personnes en une journée pendant qu'il profite de ses vacances... C'est trop ! » (Assistante comptable du bureau)                        | Frustration et colère concentrées |

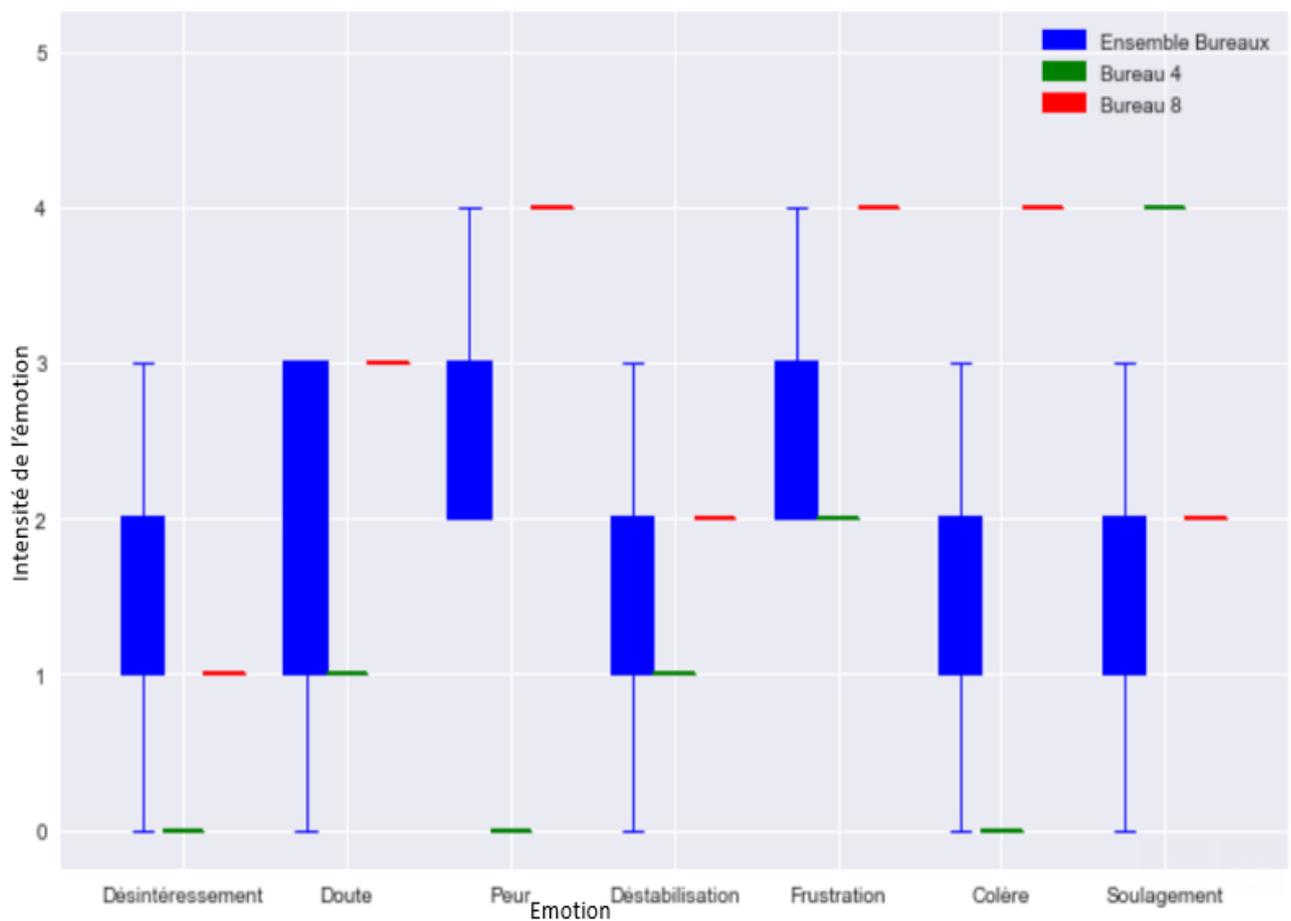


Figure 36. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la sixième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | Phrases de témoignage  | Emotion/attitude                            |
|----------|--|--|---|
| Bureau 4 | 0  | « Je pense que c'est normal, on est tous frustrés quelque part parce qu'on sait que certains problèmes ne seront pas résolus. On ne sait pas comment le Go-Live va tourner mais on verra bien. Comme dirait 'X' (manager de l'équipe) tout finira par rentrer dans l'ordre » (comptable du bureau) | Frustration légère et soulagement concentré |

|          |   |  |   |
|----------|---|--|---|
| Bureau 8 | 4 | « Si jamais cette migration pose problème, je serai la seule à supporter les réflexions désobligeantes des associés. 'Y' (manager de l'équipe) a encore prévu d'être en vacances pendant cette période. Quoi de mieux que de se la couler douce pendant que les autres souffrent » (comptable du bureau) | Peur, frustration et colère concentrées |
|----------|---|--|---|

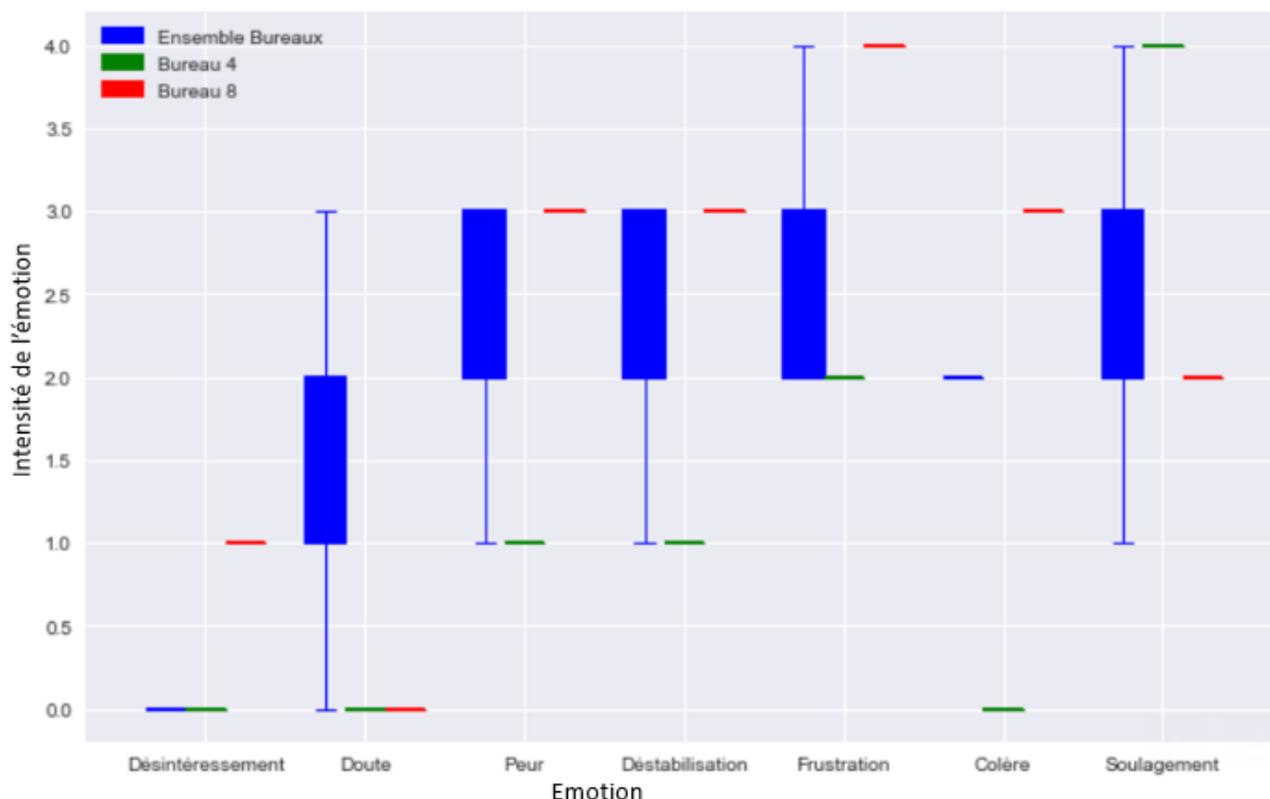


Figure 37. La représentation des émotions et attitudes exprimées par les utilisateurs participants au projet pendant la septième phase du changement

|          | Médiane de l'émotion la plus exprimée (score de 0 à 5) | Phrases de témoignage   | Emotion/attitude                            |
|----------|--|---|---|
| Bureau 4 | 4  | « Comme tous les bureaux, nous avons aussi quelques problèmes qui persistent mais on s'est organisé pour remonter tous ces problèmes quotidiennement aux développeurs ; 'X' (manager de l'équipe) se charge du suivi avec les | Frustration légère et soulagement concentré |

|          |   |   |  |
|----------|---|---|--|
|          |   | <i>développeurs pour trouver une solution. C'est sur la bonne voie. C'est beaucoup mieux qu'avant »</i> (chef comptable du bureau)  |  |
| Bureau 8 | 2 | <i>« J'étais sûr que cela allait se produire et que j'allais me retrouver dans cette situation...mes collègues (les comptables) s'arrachent les cheveux aussi»</i> (assistante comptable du bureau) | Peur, et colère moyennes mais frustration concentrée |

Après la première tentative échouée de l'implémentation du progiciel, le board juge nécessaire de recruter une équipe externe pour assurer l'organisation de ce processus. Lors de cette **deuxième tentative, l'organisation du processus et ses conséquences** se présentent comme suit :

- **Réunions.** Les superviseurs externes et internes du projet, les middle-managers ainsi que la chef de l'équipe du changement se réunissaient tous les 15 jours pour discuter des nouvelles problématiques suivant l'évolution du projet. Un reporting bien précis de tous les éléments discutés lors de ces réunions est envoyé au board.
- Au-delà des utilisateurs choisis pour effectuer les formations et tests de ces outils, une **stratégie de communication bien ficelée** et régulière a été mise en place depuis l'arrivée de l'équipe du changement. Ceci permettait aux salariés de suivre l'évolution du projet et les a impliqués davantage dans le projet.
- Les middle-managers et managers qui trouvaient que le recrutement de l'équipe du changement était superflu, témoignent de l'efficacité des méthodes de cette dernière et des résultats probants réalisés grâce à leur **stratégie d'accompagnement** et suivi. En effet, le passage sur le nouvel outil a eu lieu. Certes les utilisateurs ont rencontré des difficultés importantes et la date de transition a été repoussée à deux reprises, mais les développeurs et consultants externes travaillent toujours en collaboration avec les utilisateurs pour finaliser le projet.
- Les **erreurs majeures ont été réglés** en 15 jours (la reprise du CA, du stock, et des charges importantes) les dysfonctionnements secondaires prennent plus

ou moins de temps selon la difficulté de programmation du nouveau logiciel. Les utilisateurs ont pu avoir accès à l'outil remplacé après une coupure de 15 jours nécessaire à la transition.

- L'outil de **suivi des dysfonctionnements** est toujours en place pour résoudre, à l'aide des remontées des utilisateurs, les problèmes non résolus. En plus de l'organisation et encadrement du travail des uns et des autres, cet outil de contrôle crée un échange fluide entre les différentes parties.

Six mois après la mise en place du nouveau progiciel, le travail se poursuit pour la finalisation des petits détails, tels que le format de l'écriture comptable, le format des outils de contrôle de gestion, la présentation des charges sur les factures ...etc. tous les problèmes majeurs sont résolus et la collaboration entre utilisateurs se poursuit pour standardiser la maîtrise du nouvel outil.

#### **4. Données concernant les managers de premier rang**

La réaction des managers de premier rang à l'annonce du projet diffère d'un bureau à un autre (Cf. figure 38). La tendance générale reste tout de même le désintéressement et le déni, excepté les managers de premier rang qui travaillent dans le siège. Cela s'explique par leur proximité (géographique et relationnelle) de la direction, ils sont naturellement plus au fait des projets que la direction projette de mettre en œuvre.

Pendant l'étape du déploiement du changement, nous n'avons enregistré aucun cas d'opposition apparente. Le groupe des managers porteurs du changement se scinde en deux :

- Les managers qui ne s'intéressent absolument pas au projet, ne procèdent pas aux tests et ne suivent aucune formation. Ils ne discutent même pas avec les subalternes du projet. En raison de leur **manque d'implication**, ces managers n'effectuent les tests et formations que peu de temps avant le dernier délai pour ne pas avoir de reproche.
- Les managers porteurs du changement, actifs au moment des tests et formations **encadrent leurs équipes en utilisant des démarches différentes** (gestion humaine basée sur l'entraide et la coopération ou inversement une gestion basée sur la pression et le contrôle excessif des tous les membres de

l'équipe) mais suivent, tout de même, (de près ou de loin) l'évolution du projet et l'implication et la participation des différents membres de leurs équipes. (cf. figure 38).

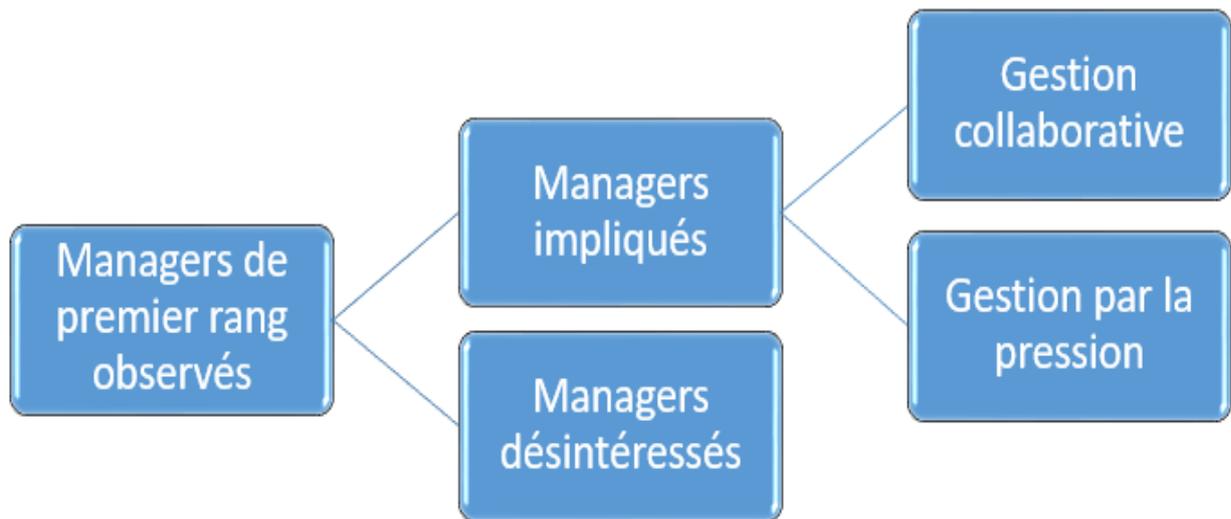


Figure 38. Les choix de gestion des managers de premier rang suite à la mise en place du projet de changement

Soutenus par les associés de leurs bureaux (qui s'opposent au projet), ou attachés à l'idée de quitter l'entreprise (pour des raisons diverses non liées au projet), les managers désintéressés n'ont pas changé d'attitude tout au long du déploiement du projet.

Aussi, les managers impliqués qui n'ont pas une approche humaine de la gestion des ressources humaines – adeptes de l'approche de la pression permanente sur les membres de l'équipe et le contrôle excessif – n'ont pas remis en question leurs méthodes tout au long du projet.

A contrario, les managers de premier rang qui favorisent l'échange, l'entraide, l'implication dans le projet (et qui sont eux même impliqués dans les projet) consultent les différents membres de l'équipe sur la répartition des tâches liées au projet et les responsabilisent. Ils suivent l'évolution du projet sans être dans une démarche de contrôle excessif. En somme, ils installent un climat favorable à l'assimilation des nouvelles représentations puisque leurs bureaux sont ceux où l'on enregistre le moins de conflits, frustration et colère.

L'exemple qui représente au mieux cette dernière catégorie de managers est le manager 'finance' du bureau 4 (voir les phrases témoins des membres de l'équipe de ce manager citées dans cette même section). Son approche qui favorise le travail en équipe, la négociation, le dialogue, l'entraide et la transparence aide les subalternes à vivre le changement dans des conditions meilleures que leurs collègues qui travaillent dans d'autres bureaux, notamment le bureau 8 (voir les phrases témoins citées dans cette même section).

De plus, selon les membres de l'équipe 'finance' du bureau 4, leur manager a une facilité de contenir les problèmes et de les gérer de façon optimale. Il ne se laisse pas envahir par la colère et garde son sang-froid en toute circonstance. Ils expliquent que cela les rassure, les aide à relativiser et se focaliser sur la recherche des solutions au lieu de perdre leur énergie et temps sur des questions subsidiaires.

*« Je ne l'ai jamais vu énervé, il ne m'a jamais mal parlé. Pas une seule fois !... Il est toujours recentré sur l'essentiel pour avancer au lieu de faire fixette sur les problèmes. Je ne suis jamais tombé sur un manager comme lui, ça change... »* (chef comptable du bureau 4)

*« On se partage le travail et il s'y colle comme nous, si ce n'est plus. On fait des points hebdomadaires sur l'avancement de chacun mais il n'est jamais derrière nous à contrôler comme le font d'autres managers. Je préfère sa méthode, Il te laisse gérer ta partie comme tu le souhaites tant qu'elle est efficace »* (comptable du bureau 4)

*« ...Ce qui est bien, c'est qu'il négocie toujours les délais de remontée des informations aux développeurs pour nous quand il peut. On sait qu'on peut aller le voir et lui expliquer ce qui ne va pas pour trouver une solution ensemble... dans un sens tu t'engages, sans le vouloir, à mieux faire ton travail pour aider ton équipe parce que tout le monde fait la même chose...et c'est lui qui a mis sa en place »* (comptable du bureau 4)

Enfin, Ce manager a pris l'initiative de s'opposer au projet et d'appeler ses collègues managers pour se joindre à lui quand cela a été nécessaire. En effet, si les managers avaient donné leur aval pour la migration des données, l'entreprise aurait perdu encore plus de temps et de ressources uniquement à cause des complaisances des managers et de leur peur d'afficher leurs positions même si elles sont fondées. Cependant, il est

important de signaler que le manager 'finance' du bureau 4 a essayé de discuter avec les chefs de projet à plusieurs reprises pour les dissuader de maintenir la date de migration avant de s'opposer explicitement au projet. Une position qui a été discutée avec les membres de la direction et qui s'est soldée par la mise en suspend du projet le temps de faire le point avec les middle-managers, les responsables du projet et le prestataire. C'est un cas concret de résistance utile, fondée et positive car révélatrice des problèmes critiques du projet de changement.

**TROISIEME PARTIE : ANALYSE, DISCUSSION ET  
CONCLUSION**



# CHAPITRE 5 LE MANAGER DRIVER DOUE D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

## Section 1. DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CO-CONSTRUCTION DU CHANGEMENT PAR L'EQUILIBRE COGNITION EMOTION

### 1. Analyse des résultats et modélisation

Au niveau des bureaux, l'expérience de ce projet diffère bien que les contraintes générales découlant du projet soient les mêmes. Notre étude prolongée sur le terrain révèle que selon le manager de l'équipe, les utilisateurs adoptent un comportement favorable ou défavorable à la réalisation du projet. Ceci est expliqué par la faiblesse de l'écart type de l'intensité des émotions exprimées par les individus d'un même bureau pendant les différentes phases du projet. L'exception (écart type élevé de l'intensité des émotions exprimées par les individus) est présente seulement dans les bureaux où le manager 'finance' est sur le départ.

Nous avons choisi de représenter aussi dans les graphes deux bureaux qui reprennent les caractéristiques d'un manager émotionnellement intelligent (Bureau 4) et le cas inverse (Bureau 8). Suite à la revue de littérature nous avons mis en place un canevas reprenant tous les critères distinguant les individus émotionnellement intelligents (cf figure ci-dessous). Ce canevas a été utilisé tout au long de l'étude, précisément pendant les entretiens informels. La consolidation des scores a été ensuite réalisée par bureau pour pouvoir situer les managers selon leurs comportements avec leurs équipes et leur façon de gérer les situations complexes ou conflictuelles en l'occurrence pendant le projet de changement.

Pour analyser la méthode de gestion des managers de premier rang, nous nous sommes servis de la même méthode utilisée précédemment (pour analyser les réactions des utilisateurs finaux du nouvel outil pendant les différentes phases du projet de changement), à savoir, un guide d'entretien centré sur l'aspect émotionnel des managers et plus exactement le degré d'intelligence émotionnelle des managers de premier rang.

|                                       | Très mal gérée | Mal gérée | Moyennement gérée | Bien gérée | Très bien gérée |
|---------------------------------------|----------------|-----------|-------------------|------------|-----------------|
| Colère                                |                |           |                   |            |                 |
| Stress                                |                |           |                   |            |                 |
| Conflit                               |                |           |                   |            |                 |
| Challenge                             |                |           |                   |            |                 |
| Gratification                         |                |           |                   |            |                 |
| succès                                |                |           |                   |            |                 |
| Echange avec l'équipe                 |                |           |                   |            |                 |
| Valorisation de l'équipe              |                |           |                   |            |                 |
| Conflit entre les membres de l'équipe |                |           |                   |            |                 |

Tableau 4. Canevas vierge reprenant les critères de l'intelligence émotionnelle des individus permettant d'évaluer l'aspect émotionnel des managers de premier rang

Le reflet systématique de rejet des nouvelles tâches est principalement dû à la mauvaise gestion par le manager - direct - des subordonnés. Dans ce cas, la position du manager de premier rang est avérée comme un enjeu majeur voire primordial pour la mise en place de tout projet de changement en raison de sa proximité avec les utilisateurs finaux des nouveaux outils. L'accompagnement des individus dans le processus de changement devrait être soigneusement préparé par le manager direct car, de par sa position, il est considéré comme un porteur du changement par ses subordonnés. Aussi, il est chargé du choix des personnes relais qui participent grandement au processus de diffusion des informations mais aussi de formation. Enfin,

le manager est le responsable fondamental de l'adhésion des individus au plan d'action du changement et de ce qui en résulte.

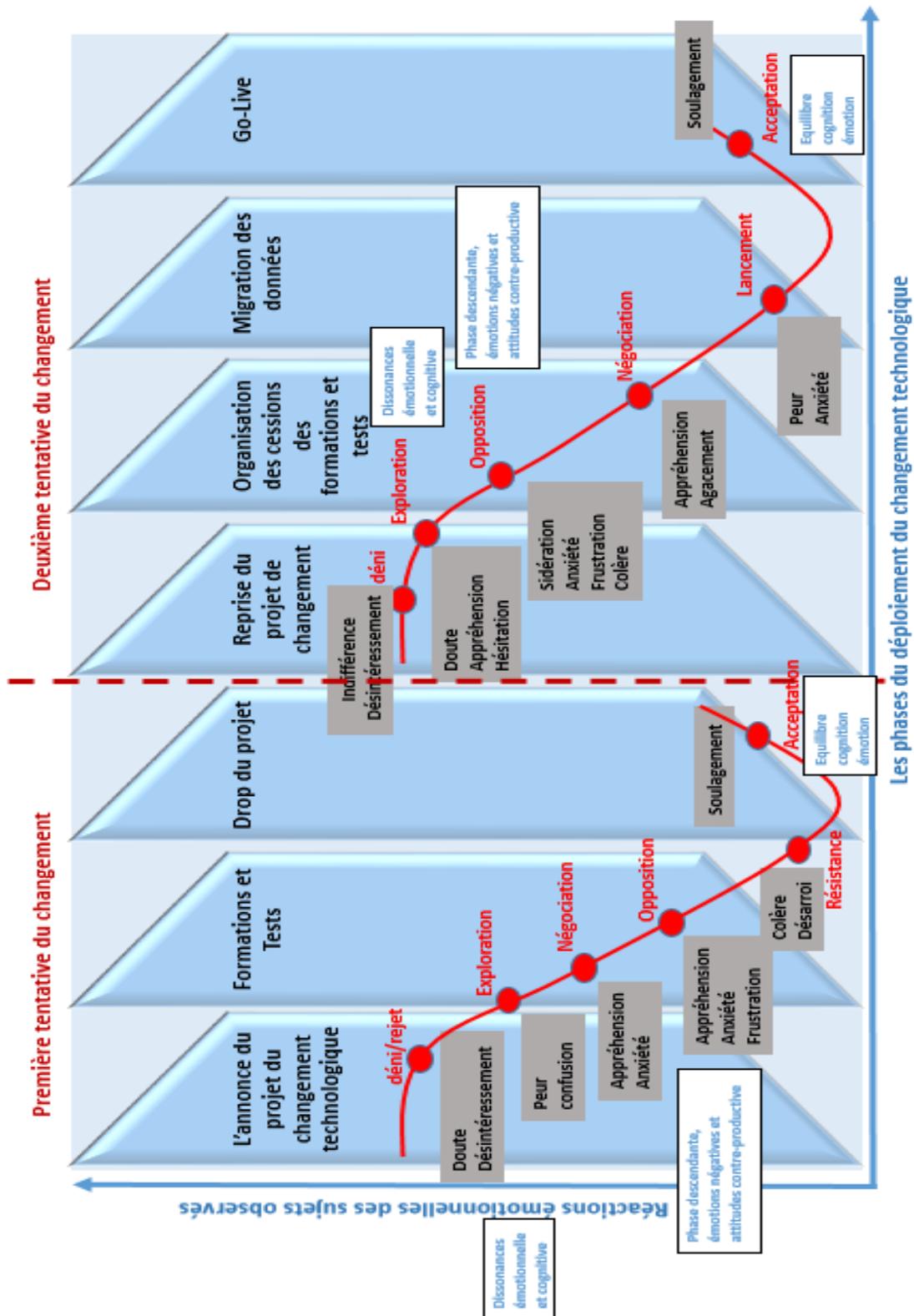


Figure 39. La courbe du changement du cas empirique étudié incluant les réactions émotionnelles des individus

Les résultats observés, mettent en exergue, outre l'aspect cognitif du processus du changement, le positionnement des émotions exprimées et les concepts assimilés - dissonance émotionnelle (Middleton, 1989), travail émotionnel (Hochschild, 1983) et intelligence émotionnelle (Goleman, 2006; Sasikala et Victor Anthonyraj, 2015))- au sein de la courbe du changement ; en effet, la similitude entre les ressentis décrits par les individus et les phases de la courbe du changement est frappante (cf. figure 39). Ces derniers pointent du doigt – de façon implicite et non organisée - un concept explicatif de leurs sentiments négatifs induisant de colère, déception et lassitude des individus. Il s'agit de l'intelligence émotionnelle.

Au-delà de la charge de travail et de l'appréhension liées au changement de leurs fonctionnements (suite au changements technologiques et organisationnels). Le comportement des managers directs explique le déroulement du projet dans chaque bureau et se présente, de fait, comme donnée importante à prendre en considération lors du recrutement des managers et à développer chez les managers déjà en poste dans l'entreprise.

## **2. Réflexion identitaire**

La phase transitoire entraîne, dans notre cas, un changement intégral des représentations. Dans ce cas d'étude, il s'agit d'un changement technologique radical, dans la mesure où les progiciels utilisés pour traiter l'information financière sont tous modifiés et requièrent un traitement différent des premiers outils. L'observation et les discours révèlent que les individus établissent, à partir des premières informations obtenues sur le projet (vérifiées ou non), des impressions, puis des perceptions qui peuvent conditionner le déroulement du processus de changement alors même que l'on est qu'à la phase de l'initiation du projet. Ces nouvelles représentations génèrent des dynamiques différentes voire contradictoires dans les différents bureaux qui expérimentent le changement selon les situations, la méthode d'accompagnement du changement, (si accompagnement, il y a) et les contextes...etc.

Il est dit radical parce que si le changement en entreprise n'est pas un chemin linéaire progressif, il ne l'est clairement pas dans notre cas d'étude. En effet, il s'agit d'une interférence entre les représentations d'un côté et les impressions et perceptions de l'autre, un processus de construction aussi bien des outils que des nouveaux

périmètres de fonction des personnes concernées par le changement (y compris les agents porteurs du changement). Autrement dit, le changement concerne, ici, la technologie utilisée en entreprise ainsi que l'organisation du personnel et le contenu de leurs rôles respectifs.

Pendant la phase d'apprentissage et d'intégration des nouvelles représentations, la question de la redéfinition de l'identité individuelle se pose puisqu'il s'agit de la redéfinition des tâches voire du métier de l'individu et de ses relations avec son entourage. En effet, La nouvelle situation exige des réponses, pratiques et actions inédites et adaptées notamment en terme d'organisation. Seulement, les interrogations soulevées par l'individu pendant la phase de transition au sujet de son identité et de sa situation dans un groupe social peuvent être sources d'émotions positives (satisfaction, espoir, sérénité, gratitude...etc.) mais aussi négatives (comme la peur, l'anxiété, la colère, la frustration...etc.) bien que -dans les deux cas précisés - certaines émotions sont plus prononcées et plus apparentes que d'autres.

Ainsi le changement de rôle requiert l'adaptation des individus à la nouvelle situation mais aussi la personnalisation des nouvelles tâches pour minimiser les dissonances cognitives et diminuer le degré de déstabilisation liée au changement, d'autant plus que ces individus doivent assurer le développement de leurs rôles respectifs en fonction des besoins renouvelés et nouveaux ajustements à introduire par exemple.

Le changement des rôles des individus peut avoir des conséquences déterminantes pour le projet, dans le cas où le changement de rôle redéfinit le jeu de pouvoir au sein d'un groupe modifiant ainsi les relations. L'individu qui se retrouve dans une situation qu'il considère « favorable », participe au déroulement du projet, adopte le changement et s'adapte au nouveau rôle qu'on lui attribue. En revanche, quand il considère sa nouvelle position « défavorable » comparée à sa situation précédente, il peut comme observé dans notre terrain :

- Etre complètement détaché du projet et envisager de quitter l'entreprise en laissant croire qu'il s'investit dans le projet et qu'il avance sur les tâches qu'on lui a attribuées.
- Simuler des émotions positives en étant profondément opposé au projet. Il pourrait ainsi aller jusqu'à tenter de 'saboter' le projet en laissant les porteurs du changement

penser qu'il adhère au projet, voire en formant un petit mouvement de résistance dissimulé avec les personnes qu'il a réussi à convaincre.

- Exprimer son mécontentement, afficher sa résistance aux porteurs du changement et rejeter le projet voire essayer de mettre en avant les obstacles pour ralentir la cadence du projet.

Comme démontré par de nombreux chercheurs, notamment Jaujard (2007), et déjà précisé dans notre travail, le changement de rôle en entreprise a une incidence sur de multiples paramètres qui pousse l'individu à agir sur :

- *Les relations* qu'il entretient avec ses collègues (tout niveau hiérarchique confondu) pour s'adapter à la nouvelle situation et essayer de s'imposer dans son équipe. Nous avons eu l'occasion de vérifier cela à plus d'une occasion et à plusieurs niveaux suite au changement. Nous notons par exemple le cas des assistantes qui s'occupent suite au changement organisationnel - imposé par le changement technologique - de la facturation clients et qui endossent une responsabilité anciennement affectée aux comptables chargés des transactions « clients/ fournisseurs ». Elles se sentent donc beaucoup plus autonomes et beaucoup plus indépendantes du département comptable.
- *Le contenu du rôle* qu'on lui assigne afin de développer de nouvelles compétences et gagner en autonomie. Nous citons en plus de l'exemple précédent valable aussi pour ce point, l'exemple des « finance analysts » situés au siège et chargés de la consolidation de l'information financière et son analyse. Maintenant que les nouveaux outils leur permettent un accès direct à l'information financière détaillée de tous les bureaux, ils ne font plus appel à leurs collègues et se chargent directement du reporting consolidé et détaillé par bureau pour suivre de près la rentabilité de toutes les filiales. Ce travail était effectué avant par les managers 'finance' ou les contrôleurs de gestion des bureaux.

Enfin, nos observations et les discours des individus (discours informels) révèlent que :

- Avec le déploiement du projet de changement, les individus prennent conscience en peu de temps des nouvelles représentations (lors de la phase formation/ tests) et accumulent de la dissonance émotionnelle.

*« Plus j'assiste aux formations, moins ça me donne envie d'effectuer les tests... C'est une perte de temps et d'argent ce projet ! Je pense qu'il est temps d'actualiser mon compte linkedin... Cette histoire ne va pas s'arranger » (comptable du bureau 13)*

- Pour réduire le niveau de dissonance et de déstabilisation liées aux nouvelles représentations, l'individu qui réussit à s'isoler des bruits de couloirs et des rumeurs non fondées (pour essayer de comprendre les tenants et aboutissants du projet et sa portée) est plus à même de prendre des décisions réfléchies non fondées sur des émotions négatives instantanées. Ces décisions hâtives peuvent se traduire par des actions impulsives liées à des impressions. Notre étude de terrain révèle que les individus qui réussissent à canaliser les émotions négatives et sont peu attentifs aux informations non vérifiées forment les équipes qui, initialement, ne souffraient pas de tensions permanentes avec le manager de premier rang et qui entretenaient une relation de confiance et de solidarité avec le supérieur direct.

*« Depuis que j'ai arrêté les échanges inutiles avec mes collègues [du bureau 4], je me dégage plus de temps pour avancer sur mon travail et surtout je m'évite un bain d'ondes négatives dès le beau matin sur le projet ! je plains les collègues de ce comptable, ça ne doit pas être facile d'être avec lui dans le même bureau 8 :00 par jour...Il passe son temps à se plaindre » (assistante comptable du bureau 6)*

Le travail de redéfinition ou transition identitaire conduit alors l'individu concerné par le changement - quel que soit son niveau de dissonance - à :

- Être plus réceptif à l'apprentissage et au développement des connaissances
- Essayer d'assimiler la nouvelle situation organisationnelle et s'y adapter
- Essayer de comprendre la nouvelle forme du métier et réfléchir à ses implications sur la vie quotidienne.
- Essayer de construire une nouvelle posture relationnelle et interactionnelle avec l'environnement.

### 3. La co-construction du changement

Pour Jaujard (2007), il est évident que la co-construction du changement repose sur l'échange régulier entre les différents membres concernés par le changement. Selon le type de changement, cet échange peut intervenir lors des différentes phases du projet :

- **Echange lénifiant** en phase d'initiation au projet : Cette phase exploratoire qui peut générer de la dissonance cognitive et émotionnelle et donc créer des émotions négatives (appréhension, stress, mécontentement, doute...etc.) qui peuvent conditionner négativement le projet de changement car elles sont la source des résistances. Dans le cas où elles sont maîtrisées à travers l'échange et l'accompagnement pour rassurer les individus et leur expliquer concrètement la situation, les porteurs du changement évitent les spéculations et impressions négatives non fondées comme le montrent les résultats du bureau 4.
- « *Vivre autant de pression et frustration pendant la phase formation/test t'encourage à abandonner et crée des relations conflictuelles intenses avec les développeurs et les middle-managers...Quand tu essayes de bien faire ton travail et que tu expliques que le développement de l'outil est super mal fait, ils commencent tout de suite à t'attaquer en pleine réunion alors que tu fais des heures supérieures pratiquement tous les jours pour les aider à mettre ce logiciel défectueux de 'A' à 'Z'. Ils sont de mauvaise foi et n'acceptent aucune critique, pourtant, mon intention n'est pas de les attaquer...* » (Chef comptable bureau 8)
- **Echange pratique** en phase du processus d'implémentation du changement : Cette phase peut également susciter des émotions négatives au début du projet (doute, peur voire colère pour moult raisons liées au contenu de projet, au déroulement du processus, au comportement des porteurs du changement ou pour des raisons non valables basées sur les impressions et les bruits de couloir. L'échange dans ce cas permet d'abord de cerner les obligations à respecter lors de l'introduction du changement (les axes invariables comme les obligations légales ou commerciales...etc.) mais aussi les attentes réalisables des utilisateurs. Aussi, il permet d'étouffer la dissonance émotionnelle en favorisant la collaboration, la confiance puis la responsabilisation des individus, ceci facilite la co-construction de la nouvelle réalité et la prise d'initiative source

de l'appropriation du changement pour enfin parvenir à la cristallisation et la stabilisation du changement. Ce cas de figure a été constaté dans le bureau 8, Etant capable de maîtriser ses émotions négatives, de détecter celles de son entourage et de véhiculer un esprit d'entraide et de motivation, le manager émotionnellement intelligent jouit de la capacité de réduire la dissonance émotionnelle et de prévenir les éventuelles résistances des subalternes. En effet, sa démarche aide les subordonnés à assimiler et accepter le changement.

*« C'est vrai qu'on a plus de facilité par rapport aux autres bureaux, notre manager nous facilite beaucoup la vie. Il est toujours très calme et nous défend tout le temps... il est imperturbable...il valorise beaucoup l'échange et le travail d'équipe...Il est toujours reconnaissant de nos efforts... »* (assistante comptable bureau 4)

- **Echange en amélioration continue** en phase post-implémentation du changement : Lors de cette phase, l'échange permet les vérifications, les ajustements et le développement du changement mis en place.

Globalement, les résultats montrent qu'au-delà de l'aspect cognitif, l'échange dans le but de la co-construction a un impact positif sur l'aspect émotionnel des individus concernés par le changement. Comme relevé dans les phrases témoins, l'échange entre le développeur de l'outil ou les porteurs du changement et l'utilisateur final est ressenti comme une valorisation des connaissances et compétences des individus. Ceci les dispose à être coopératifs et impliqués dans le projet bien que cela puisse signifier une charge de travail conséquente.

Néanmoins, plusieurs points forment des barrières à la co-construction du changement. Les données empiriques appuient le fait que les interactions visant la co-construction du changement peuvent générer le stress, la frustration, le mécontentement et la colère (cf annexes) en cas de difficultés ou de mauvaises organisations telles que celles que nous avons pu relever dans notre étude de cas :

- **Complexité du projet** : La complexité du projet et l'interdépendance des sujets à traiter posent un problème d'organisation et de compréhension par les personnes informatrices qui peuvent de surcroît manquer de pédagogie et de « savoir-transmettre ».

- **Développement de l'outil** : La rotation du personnel développeur de l'outil et/ou le manque de sérieux et de professionnalisme de ces derniers peut aussi générer de la frustration et de la colère chez les individus qui s'investissent dans le projet mais sont déçus des demandes redondantes concernant un sujet qu'ils ont déjà expliqué à maintes reprises.
- **Communication pratique** : La défectuosité des dispositifs de communication. En effet lors de la phase des tests l'échange entre les utilisateurs finaux (chargés des tests pour validation de l'outil) et les développeurs ne pouvait se faire qu'à travers un logiciel de remontées d'informations conçu spécialement à cet effet. Seulement, le logiciel ne fonctionnait pas et les informations n'ont pas été transmises aux développeurs.

#### 4. L'équilibre émotion/ cognition

Outre les leviers et freins de la co-construction repérés, les résultats obtenus confirment la nécessité de l'accompagnement des individus pendant le processus de changement. Ils indiquent qu'un changement mal conduit montre, d'ores et déjà pendant son processus, des signes de mise en place de résistances et de ressentis d'émotions négatives, jusqu'à des intentions de départ liées à une perception de rejet volontaire de la part des porteurs de changement. En cela, ils confirment les résultats des travaux réalisés sur le changement organisationnel en relation avec les émotions (Carr, 1999 ; Fugate et al, 2008 ; Lawrence et al, 2014 ; Mossholder et al, 2000) dans le cas d'un changement technologique induisant un changement organisationnel. Cette vision repose sur l'équilibre émotion/cognition qui se doit d'être respectée pour éviter toute situation conflictuelle (Boisard-Castelluccia, van Hoorebeke, 2008), comme celle étudiée liée à la résistance (Zouhaoui, Boisard, van Hoorebeke, 2016).

Mais, par son aspect immersif sur le terrain, il corrobore d'une part le fait que la résistance intervient dès le début de la mise en place du projet, soit à l'une des premières étapes du changement mais aussi courant la deuxième phase du changement dans certains bureaux. D'autre part, ce résultat appuie l'intérêt de percevoir le processus émotionnel associé à un changement technologique et organisationnel, sous forme d'une courbe, comme a pu le mettre en lumière Kübler-Ross (Cf. figure 40) au sujet de changements dans diverses sphères de la vie privée (décès, divorce...). Pour compléter de nombreux sites ou magazines de conseil en

management qui abordent synthétiquement le sujet<sup>3</sup> nos résultats permettent de situer précisément les concepts cognitifs et émotionnels en parallèle de cette courbe.

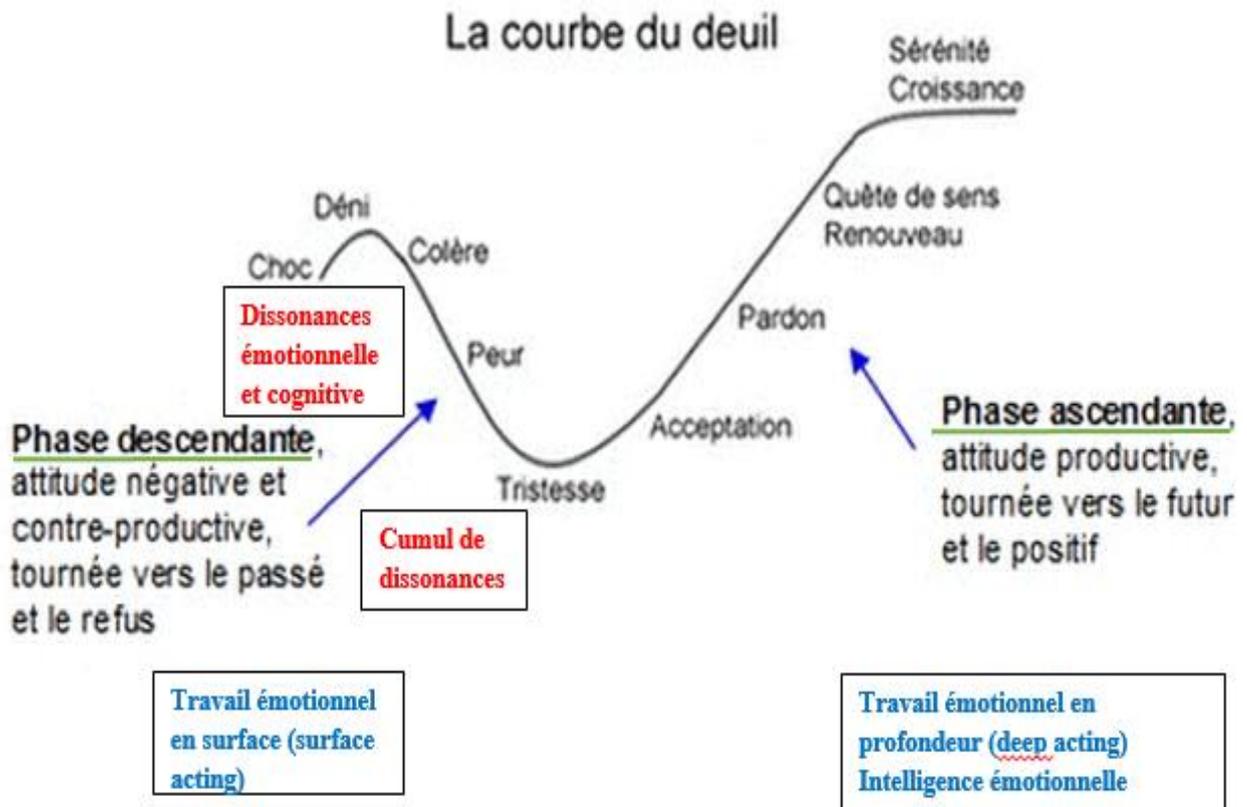


Figure 40. La courbe du deuil adaptée de Kübler-Ross (1969)

- La phase de déni pourrait être apparentée à une inhibition d'émotions ou dissonance émotionnelle accompagnée d'une dissonance cognitive. Comme l'indique Festinger (1957), la dissonance est à la fois émotionnelle et cognitive. Elle amorce la phase de résistance au changement.
- La phase de Colère, comme son nom l'indique est une phase d'expression de l'émotion ressentie. Elle apparaît comme purement émotionnelle. Néanmoins, à cause des comportements attendus en entreprise (cognitif), il n'est pas assuré pour l'individu au travail de pouvoir expérimenter cette phase dans les conditions nécessaires décrites dans la courbe du deuil. Ceci corrobore et illustre les dires de

<sup>3</sup><https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>, <http://www.kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>, <https://www.wayden.fr/manager-cest-gerer-le-changement-la-courbe-de-deuil/>, [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/12/18/cercle\\_120283.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/12/18/cercle_120283.htm), <http://blogs.lentreprise.com/le-management-dans-tous-ses-etats/2011/04/26/changement-deuil-ou-processus-dappropriation/>

Malarewicz(2011) sur le fait que la courbe du deuil ne peut être complétée totalement en entreprise. L'individu peut en effet, sauf cas extrême, n'avoir d'autre choix que d'inhiber son ressenti pour avoir un comportement approprié dans une prolongation de la première phase, et n'exprimer les émotions qu'au travers d'un travail émotionnel par un jeu en surface (surface acting) qui s'apparente à une, simulation. Cette dernière peut ne pas influencer sur les dissonances ressenties comme l'explique Hochschild (1983) qui restent persistantes.

- En entreprise, la phase de dépression pourrait, donc, être perçue comme la seconde phase de la courbe. Cette dépression est issue du cumul de dissonance, comme nous l'indique les déclarations des individus observés (fatigue, épuisement émotionnels, (Discours cités dans les résultats). Elle pourrait être une phase où l'individu subit une forte dose de conflits internes, de dissonance émotionnelle (Middelton, 1989) et cognitive. Celle-ci est accompagnée d'un stress psychologique (Festinger, 1957). L'individu effectue, alors, un travail émotionnel en profondeur pour chercher à rétablir l'équilibre psychologique.

- L'acceptation est une phase de succès du travail émotionnel en profondeur. Ce 'travail' permet de modifier l'émotion ressentie (Hochschild, 1983) et de limiter la dissonance émotionnelle (van Hoorebeke, 2004). Du point de vue émotionnel, le deep acting demande une intelligence émotionnelle pour gérer ses propres émotions et celles des autres (Goleman, 2006). L'objectif est d'équilibrer l'intelligence cognitive et émotionnelle et retrouver l'homéostasie.

Les dissonances émotionnelles et cognitives apparaîtraient, ainsi, conjointement le long de la phase descendante de la courbe du deuil (de la phase de déni à la phase de tristesse). Elles partiraient d'un niveau maximal en phase de déni pour décroître à un niveau négligeable en phase de tristesse, mettant ainsi fin à une phase de résistance au changement émotionnelle et cognitive. En phase ascendante, la surcharge émotionnelle laisserait place au travail cognitif nécessaire à l'adhésion au changement et sa mise en place.

Pour être assisté, l'équilibre émotion/cognition demande à ce qu'une mesure du degré des différentes dissonances expérimentées, base des souffrances psychologiques, permette :

- de percevoir le stade de la courbe de deuil où se positionne l'état mental de l'individu
- de s'assurer que le processus suit bel et bien la courbe vers une acceptation
- de vérifier que le temps et le rythme imparti, assurance d'une acceptation réussie, est respectée.
- de mieux percevoir les stratégies utilisées par l'individu.

Concernant ce dernier point, Boisard-Castelluccia et Thassain (2011) ont identifié un type de résistance au changement, la « *résistance au changement par auto-persuasion* ». Ce type de résistance est lié à un degré moyen de dissonance et à une stratégie de sélectivité de l'information considérée comme appropriée à ses attentes.

Le changement planifié ou « décrété » cause de véritables problèmes. Le passage de ses effets négatifs à un processus de développement organisationnel nécessite une stratégie d'accompagnement bien ficelée prenant en considération la dimension cognitive, émotionnelle et comportementale des individus. Il nécessite également des interventions continues auprès des individus assurant l'accomplissement et la réussite du projet de changement. Les interventions quotidiennes d'accompagnement se sont avérées, dans notre cas d'étude entre autres, faciles d'exécution et efficaces quand elles émanent du supérieur hiérarchique direct des individus concernés par le changement, notamment le manager de premier rang qui, théoriquement, supervise de près la réceptivité des individus et leurs réactions. Puisque ces interventions doivent prendre en considération aussi bien l'aspect cognitif que l'aspect émotionnel, le manager doit posséder ou développer des compétences liées aussi à l'aspect émotionnel – intelligence émotionnelle- pour pouvoir conduire le changement en sein de son équipe.

## Section 2. LE MANAGER DRIVER DOUE D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

### 1. Le manager driver doué d'intelligence émotionnelle

La description du processus suivi par l'entreprise pour mettre en place le changement technologique révèle le besoin de ces compétences. Les résultats obtenus par notre observation-participante de la première tentative d'implantation du nouvel outil indiquent que les étapes suivies pour ce changement sont (1) l'information, (2) le choix d'agents de changement internes -les managers de premier rang, membres d'une filiale extérieure- (3) le choix d'agents de testeurs « les super users », (4) la formation des employés concernés par le changement par les porteurs du changement (managers de premier rang), (5) les retours des '*super-users*' testeurs concernant l'adéquation du progiciel avec les attentes des services. Les résultats de la deuxième tentative diffèrent en ce sens que (6) les consultants (chargé de la stratégie et l'exécution conduite du changement) est externe. En effet, l'organisation du changement a été suivie de façon plus organisée et moins arbitraire comparée à la première fois, grâce à des agents étrangers aux relations intra-entreprise.

Dans le cas étudié ici, le style de conduite du changement d'implantation du progiciel semble avoir été prévu pour être participatif de type intervention (Austissier et Moutot, 2003), puisqu'une consultation –qui n'a aucun impact sur la décision - a été organisée auprès des middle-managers après la prospection des commerciaux du prestataire du nouveau progiciel. Cependant, dans les faits, la majorité des utilisateurs n'a pas été consultée. De plus, faute d'organisation, d'encadrement et de contrôle lors de la première phase du changement et précisément lorsque les développeurs étaient en phase de développement de l'outil, aucune remontée d'informations et de propositions par les utilisateurs n'a été prise en compte, pour les raisons expliquées dans la première section de ce chapitre. Quelques agents du changement (exemple du bureau 8 comme expliqué dans le chapitre résultats) n'ont réalisé aucun accompagnement et ont, de ce fait, laissé les individus livrés à eux-mêmes conduisant au cumul de la dissonance cognitive et émotionnelle. Dans d'autres bureaux où la situation était moins dramatique (exemple bureau 4), le manager accompagnait son équipe de façon presque intuitive puisqu'il avait instauré depuis le début un **climat favorable** aux

échanges et entraide selon les informations recueillies et modélisée dans le canevas approprié (Cf. tableau 4).

L'idée ici est de sensibiliser à l'importance de l'organisation du projet et des retours des utilisateurs/ testeurs, une modification des compétences des managers vers le management-accompagnement était, donc, nécessaire tout au long du projet. En effet, les managers de premier rang dans le cas étudié sont un point central du déroulement du changement. Proches des salariés, ils sont les mieux placés pour jouer un rôle crucial dans l'acceptation d'un changement en entraînant ou en encourageant et en instiguant, tel un coach, par le management, il s'agit d'une démarche favorisant l'émulation de leurs équipes touchées par le changement.

Ainsi, en interne, les nouvelles compétences du manager de premier rang pourraient être d'accompagner les individus concernés directement pendant le processus de changement. Cependant, il semble utile de préciser que pour ancrer cette nouvelle compétence, il est nécessaire de pouvoir faire preuve d'empathie liée à une intelligence émotionnelle certaine. L'intelligence émotionnelle correspond, comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre, à la capacité à gérer ses propres émotions et celle des autres et à s'adapter émotionnellement à différentes situations (Mayer, et al, 1999). Elle est montrée comme influente de la résistance au changement.

Tout d'abord, à partir d'une proposition de Huy (1999), les études de Vakola et al., 2004 ; Di Fabio et Bernaud et Loarer, 2014, montrent un lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance au changement. Les individus à haut degré d'intelligence émotionnelle font preuve d'une meilleure capacité à manager l'inconfort et le stress liés à un changement, une compétence cruciale pour faire face au changement dont le chef de département doit savoir bénéficier.

De plus, la confrontation des observations empiriques aux théories confirme que pour assurer l'adoption du changement, le management de premier rang doit accompagner les employés à dépasser leurs divers freins individuels. De surcroît, impliqué lui-même dans le changement, l'intelligence émotionnelle, dimension de l'intelligence collective (Goleman, 2014) devrait permettre au manager de premier rang de concilier une attitude directive et une attitude coopérative. Sans ces aptitudes, il serait difficile d'envisager une coopération fluide entre les différents membres de l'équipe.

Van Hoorebeke (2018, p. 87) confirme les travaux de Goleman et explique que le leader doit être doté d'une certaine intelligence émotionnelle lui permettant de : « *de gérer les émotions des autres mais aussi d'auto-gérer ses émotions, une compétence à se récompenser et à récompenser les autres, à comprendre, à contrôler, à rediriger les émotions et à ressentir les émotions personnelles et sociales* ». En effet, un manager qui prend la peine de canaliser ses propres émotions négatives sera davantage dans la capacité de détecter les émotions négatives chez les autres et de les gérer. Cependant, il est nécessaire de préciser que le manager émotionnellement intelligent peut manipuler ses subordonnées et user de leurs émotions pour servir son propre intérêt en simulant les sentiments d'empathie, compréhension...etc. Puisque les collaborateurs peuvent la détecter à terme, une éthique reste indispensable.

Dans la même lignée des résultats de notre étude de cas, Zouhaoui et van Hoorebeke (2018) expliquent que les managers-coach doués d'intelligence émotionnelle sont sensibles aux attentes et émotions de chacun de leurs subordonnées. Cela implique un engagement et une implication émotionnelle de la part des managers. Enfin, les auteurs ajoutent, que « *le manager-driver doit pouvoir développer cette compétence pour accompagner les individus dans le changement...Le manager doit non seulement posséder cette faculté et montrer l'exemple en tant que responsable vis-à-vis des subordonnés, mais aussi amener ces employés concernés par le changement à développer ces compétences pour bien vivre le changement et arriver à la phase de l'acceptation du changement* ».

Balogun (2003) insiste sur la position critique qu'occupent les managers dans un projet de changement. Il poursuit son idée en insistant sur leurs rôles de "créateurs de sens" et "facilitateurs de l'appropriation des nouvelles représentations. Ces rôles permettent, selon ces auteurs, d'orienter les attitudes et les comportements lors du processus de changement. Aussi, la construction ou le blocage de la coopération dépend de la qualité de l'interaction avec l'autre (Brasseur, 2013) notamment le supérieur direct. En somme, l'intelligence émotionnelle facilite et fluidifie l'accompagnement car garante d'interactions constructives nécessaires à la coopération mais aussi à la démythification des émotions négatives et donc à la prévention de la résistance.

## Conclusion générale

Notre thèse nous permet de mettre en évidence l'importance de la gestion de l'aspect émotionnel au travail. En effet, dans un contexte de changement, la gestion des émotions est d'autant plus importante puisqu'elle permet de maîtriser les émotions négatives (stress, peur, frustration, colère...etc) sources de dissonance émotionnelle. L'accumulation de cette dissonance émotionnelle conduit au rejet des nouvelles représentations et à la manifestation de la résistance au projet de changement. De plus, l'étude du cas empirique corrobore la position de certains chercheurs au sujet de la capacité du manager émotionnellement intelligent à gérer les situations difficiles, complexes et imprévues avec plus d'aisance et efficacité que le manager « émotionnellement « non » intelligent.

Ils sont à même de (1) canaliser et discriminer certaines émotions, (2) repérer les émotions de leur entourage, (3) anticiper leurs réactions et de (4) faire preuve d'empathie. Le manager émotionnellement intelligent installe des pratiques favorisant l'échange, la confiance et la solidarité. Ceci lui confère un avantage certain en terme de gestion des ressources humaines comparé au manager qui repose uniquement sur l'aspect cognitif pour la gestion de ses subalternes.

L'accompagnement réel du changement réside, selon ce cas, dans la qualité des interactions entre les différentes composantes travaillant sur le projet de changement, en l'occurrence, les utilisateurs finaux de l'outil et les managers de premier rang. On perçoit, ici, que l'instigateur du changement gère l'ensemble de sa mise en place. Selon la gestion de ces managers, le projet de changement aura des conséquences positives ou négatives. Le premier cas se réalise lorsque le manager de premier rang (1) installe des procédés d'interaction fluide permettant la réorientation des actions et l'ajustement des décisions inhérentes à un projet réussi et (2) parvient à mobiliser les acteurs et à créer une émulation au sein de l'équipe servant l'intérêt de l'entreprise sans que ce ne soit au détriment du bien être des employés. En effet, en l'absence d'éthique, les managers dotées d'une intelligence émotionnelle peuvent être nocifs puisqu'ils maîtrisent « l'art de la manipulation » (Martin, 2013 et Mustafa, 2011). Dans le second cas, le manager peut - à cause de sa mauvaise gestion - (1) ne pas réussir à impliquer les subordonnées dans le déploiement du changement, (2) alimenter les résistances et accroître le niveau des tensions et relations conflictuelles ou encore (3)

pousser les employés à quitter l'entreprise ou cumuler les absences (impact sur la santé physique et psychologique en raison de la surcharge de travail et les conflits permanents).

Nous avons mené utilisée « l'ethnométhodologie ou l'observation participante « clandestine » longitudinale (3 ans et 6 mois) dans un cabinet d'avocats d'affaires d'envergure internationale. Cette méthode répandue en anthropologie et en sociologie est peu commune en sciences de gestion, elle est pourtant très intéressante dans la mesure où elle présente une mine d'informations à essayer de comprendre et analyser. Elle permet, également, au chercheur de comprendre des mécanismes difficilement compréhensibles si l'on n'expérimente pas – au même titre que les sujets observés – les phénomènes étudiés

**Limites de la recherche** → A l'instar de Vas (2005) qui explique que le modèle proposé à l'issue de son étude empirique ne peut être exclu de son contexte est généralisée. Les limites de notre travail de recherche se situent dans l'analyse d'un cas précis. En dehors de notre étude de cas, nous ne pourrions prétendre que nos modèles et résultats sont valables dans d'autres entreprises bien qu'elles aient les mêmes caractéristiques que le terrain que nous avons étudié. Une autre limite se situe au niveau de la méthodologie utilisée. Le chercheur sur le terrain étant partie prenante du cas étudié peut avoir une perception subjective des conséquences. Il convient de signaler, tout de même, que nous avons croisé les informations provenant de trois sources différentes à chaque fois pour valiser la fiabilité de ces informations et diminuer, autant que faire se peut, la subjectivité.

**Opportunité de recherche** → Le manager bénéficie-t-il d'une intelligence émotionnelle ou souhaite-t-il réussir quoi qu'il en coûte ? Est-ce un manager driver ou un responsable financier trop pragmatique ? Tout repose sur un homme. Son équipe doit suivre ses ordres, il va leur être difficile de ne pas suivre les méthodes qu'il va leur imposer. Comment l'inciter à adopter une gestion plus humaine des ressources humaines ?

Outre les avantages cités, l'échange est un pilier capital de co-construction des nouvelles représentations. Il conditionne la collaboration pour la construction d'une nouvelle représentation partagée. Ceci a pour but de diminuer le niveau de dissonance

émotionnelle et cognitive afin d'aider les subalternes à accepter et s'approprier le changement.

Par ailleurs, devant la nécessité d'équilibrer le rapport émotion/cognition, un outil de mesure des dissonances émotionnelles et cognitives permettrait d'évaluer l'individu dans son processus de changement et ainsi mieux l'accompagner. Machado et Desrumaux (2015) utilisent l'item « *Montrer des émotions qui ne correspondent pas aux véritables émotions* » pour mesurer la dissonance émotionnelle, néanmoins cette mesure ne considère pas les deux aspects émotionnels et cognitifs.

L'incidence des dissonances est perceptible. Il s'agit, donc, d'un élément sur lequel le management peut agir. Une mesure pourrait se fonder sur les perceptions des individus de leur expérimentation de dissonances face au changement. A l'instar de l'échelle de mesure de Sweeney et al., (2000) qui étudie la dissonance expérimentée après achat chez les consommateurs, l'échelle devrait posséder plusieurs dimensions, émotionnelles et cognitives et permettre d'évaluer le degré de dissonance ressentie.

**Opportunité de recherche** → Serait-il possible d'envisager une méthode de mesure de la dissonance émotionnelle prenant en considération les deux aspects émotionnels et cognitifs ?

Ce que nous appelons, un driver. Son rôle n'est pas seulement de « driver » piloter le changement, mais également d'accompagner les individus à traverser la phase cognitive, décrite par Paulus (2013) du changement et à passer le cap de la résistance cognitive (Pidérit, 2000). Le driver est un concept qui a pour objectif d'associer les compétences liées au coaching aux compétences du pilotage d'un changement technologique. Le coaching étant un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et compétences (Gray, 2006) et améliore ainsi ses performances. Un driver est aussi une personne dotée de la capacité de réactivité et qui en cas de danger peut changer de direction/ décision pour éviter une catastrophe certaine (décision formulée par les managers de premier rang lors de la fin de la première tentative d'implémentation du progiciel intégré de ne pas approuver la phase de migration). Le terme driver a été choisi parce qu'il signifie un logiciel qui permet de

piloter (carte de commande I2C permet de contrôler deux moteurs, par exemple en automobile ou driver de commandes pour un ordinateur Windows driver, par exemple.

**Opportunité de recherche** → pourrait-on améliorer l'intelligence émotionnelle des managers à travers le coaching pour leur permettre de mieux manager leurs équipes ?

Les apports fondamentaux de cette thèse se présentent comme suit :

|                     |   |
|---------------------|---|
| Apports managériaux | Enumération des freins et surtout des leviers de la co-construction du changement   |
|                     | Modélisation de la courbe du changement assimilée à la courbe de deuil de Kübler-Ross (1969)  |
| Apports académiques | Précision des aptitudes liées à l'aspect émotionnel des managers de premier rang pour mieux « driver » le changement technologique → Introduction de la notion du manager driver doué d'intelligence émotionnelle associant les aspects émotionnel et cognitif dans ses démarches de gestion des ressources humaines          |
|                     | Modélisation de la courbe du changement assimilée à la courbe de deuil de Kübler-Ross (1969) permettant d'aider à comprendre le processus d'adoption du changement  |
|                     | La méthodologie de recherche utilisée « l'ethnométhodologie ou l'observation participante clandestine » répandue en anthropologie et en sociologie. Cette méthode est très intéressante pour les sciences de gestion car elle permet au chercheur d'expérimenter les phénomènes étudiés au même titre que les sujets observés |

Tableau 5. Tableau récapitulatif des apports managériaux et académiques de la thèse

Malgré les éléments que nous avons pu révéler, ici, une question se pose : est-ce qu'un manager-driver doit avoir la capacité à s'adapter à toutes les personnalités et à tous les contextes ? Si c'est ce que présuppose l'intelligence émotionnelle, sa mise en pratique peut sembler relever d'un talent particulier indéniable.

## Bibliographie

- Adler, P. S., & Borys, B. (1988). Automatisation et travail : Le cas de la machine-outil. *Formation Emploi*, 21(1), 5-25.
- Allen, V. (1964). Uncertainty of outcome and post-decision dissonance reduction. *Conflict, decision, and dissonance*, 34–44.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business horizons*, 48(6), 501–512.
- Alsène, ERIC. (1988). Le changement technologique en entreprise. *Technologies de l'information et société*, 1(1), 91–108.
- Alsène, Eric. (1990). Les impacts de la technologie sur l'organisation. *Sociologie du travail*, 321–337.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5–31.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2004). *Itinéraire pour conduire le changement*. Saint-Denis La Plaine: Association Française de Normalisation.
- Ansoff, H. I. (1990). General management in turbulent environments. *Practising Manager*, 11(1), 6–27.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Arena, R., & Lazaric, N. (2003). La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, Abstract. *Revue économique*, 54(2), 329-354. <https://doi.org/10.3917/reco.542.0329>
- Argyle, M., & Martin, M. (1991). The psychological causes of happiness. In *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (p. 77-100). Elmsford, NY, US: Pergamon Press.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Southport PR9 9YF, England: Pitman Publishing.

Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of activity-based costs. *Accounting horizons*, 8(3), 83.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organization learning: A Theory of Action Perspective. *Reading: Addison Wesley*.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II*. Addison Wesley.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88–115.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.  
<https://doi.org/10.1177/001872679504800201>

Aucoin, P. (1989). Les cadres intermédiaires : Le chaînon essentiel Résumé des discussions. *Canadian Public Administration*, 32(2), 210–233.

Autissier, D. (2012). Regard croisés sur la conduite du changement. *Question(s) de management*, (0), 117-124. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0117>

Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J.-M. (2012). *Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant*. Dunod.

Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007a). Les managers de première ligne et le changement, The first level of management and change management projects. *Revue française de gestion*, (174), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>

Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007b). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, (126), 116-129.  
<https://doi.org/10.3917/emr.126.0116>

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, (10), 37-44.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action*. Dunod.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage*. Paris: Dunod.

Autissier, D., & Vandangeon, I. (2010). La capacité à changer d'une organisation. Une étude exploratoire sur trois d'expérimentation en gestion du changement. *AIMS*, 30.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.

Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis; a method for the study of small groups.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69–83.

Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied psychology*, 51(2), 269–290.

Baranski, L. (2014). *Le manager éclairé : Donner du sens et réussir le changement*. Eyrolles.

Barbaroux, P., & Godé, C. (2012). Changement technologique et transfert de compétences : une réflexion à partir du cas des équipages de transport de l'armée de l'air. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16, 57-73. <https://doi.org/10.7202/1012393ar>

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Presses universitaires de France Paris.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement : [tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Transcontinenta I; Ed. de la Fondation de l'entrepreneurship.

Bareil, C. (2013). Regards croisés. *Question(s) de management*, (3), 101-112. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0101>

Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL-*, 24, 86–95.

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod.

Barrand, J. (2009). Etre agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, (132), 118-129. <https://doi.org/10.3917/emr.132.0118>

Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372. <https://doi.org/10.2307/2393029>

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140.

Baujard, C. (2009). Outils technologiques et changements organisationnels : facteurs de risques pour les entreprises internationales ? In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement* (p. 31–35). ESKA.

Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey & Company*.

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.

Bechtold, M., & Loubat, J.-R. (2010). Éthique Et Souffrance Au Travail Dans Les Organisations En Mutation. *Revue Française du Marketing*, (226), 67-81.

Belet, D. (2003). Devenir une vraie entreprise apprenante. *Editions d'Organisation*.

Bélisle, R. (2001). Pratiques ethnographiques dans des sociétés lettrées : l'entrée sur le terrain et la recherche impliquée en milieux communautaires. *Recherches qualitatives*, 22(5), 5–71.

Belkaïd, N., & Guerraoui, Z. (2003). La transmission culturelle. *Empan*, no51(3), 124-128. <https://doi.org/10.3917/empa.051.0124>

Bellini, S., & Labit, A. (2005). Des petits chefs aux managers de proximité. *L'Harmattan*. Boissonnat, J.(1995), *rapport de la commission présidée par. Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob. Bonnet-Polèse, I.(2003). *Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail: l'influence de l'environnement immédiat de travail*, Actes du, 14, 311–328.

Ben Abdallah, L., & Ammar-Mamlouk, Z. B. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences, Organisational change and evolution of competences. Case of the Tunisian industrial companies, Cambio organizativo y evolución de las competencias. Caso de las empresas industriales tunecinas. *La Revue des Sciences de Gestion*, (226-227), 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>

Ben Youssef, A. (2004). Les quatre dimensions de la fracture numérique, THE FOUR DIMENSIONS OF THE DIGITAL DIVIDE. *Réseaux*, (127-128), 181-209. <https://doi.org/10.3917/res.127.0181>

- Benabid, S., & Grolleau, G. (2003). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? *Innovations*, no 17(1), 139-155. <https://doi.org/10.3917/inno.017.0139>
- Benghozi, P.-J. (2000). Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 18(104), 31-57. <https://doi.org/10.3406/reso.2000.2284>
- Bennani, A.-E., & Laghzaoui, S. (2009). L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique, Abstract. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 257-270.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.
- Berelson, B. (1976). Social science research on population: A review. *Population and Development Review*, 219-266.
- Berjot, S., & Girault-Lidvan, N. (2009). Validation d'une version française de l'échelle d'évaluation cognitive primaire de Brewer et Skinner. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 252.
- Bernadin, E., & Krohmer, C. (2009). Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail, Abstract. *Management & Avenir*, (29), 13-30. <https://doi.org/10.3917/mav.029.0013>
- Bernier, C., Bareil, C., & Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux, Transforming Organizations through the Implementation of an ERP System : Three Levels of Appropriation, Resumen. *Gestion*, 27(4), 24-33. <https://doi.org/10.3917/riges.274.0024>
- Bernoux, P. (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Seuil. *Le processus est complexe mais l'enjeu est indéniable à l'heure où le modèle du travail se recentre sur les compétences et où l'économie de la connaissance s'éveille réellement.*
- Bernoux, Philippe. (2005). L'entreprise en mutation : Que sont devenus les salariés ? / Enterprise in mutation : what happened to workers ? *Humanisme et entreprise (Paris)*, (273), 13.
- Beuscart, R., Yousfi, F., Dufresne, E., & Derycke, A. (1994). Travail coopératif et groupware. *Informatisation de l'Unité de Soins du Futur*, 7, 12.

- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and scientific realism. *Critical realism: Essential readings*, 16–47.
- Bidan, M. (2006). Systèmes d'information et territoires de l'entreprise (SITE). cartographie, cohérence et cohabitation à la lumière d'un projet d'intégration du système d'information de gestion, Abstract. *Management & Avenir*, (9), 17-43. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0017>
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child development*, 78(1), 246–263.
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité, Technological advances and mutations in the work environment: emergence of new models of activity. *Le travail humain*, 66(2), 161-192. <https://doi.org/10.3917/th.662.0161>
- Blanchot, F., & Wacheux, F. (2002). TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH: révolution ou évolution?, coordonné par Michel Kalika. *Editions Liaisons*.
- Blanchot, Fabien, & Wacheux, F. (2003). TIC, finalités de la GRH et création de valeur. *Personnel*, 437, 37–39.
- Blanc-Pamard, C., & Fauroux, E. (2004). L'illusion participative, The illusion of participatory. *Autrepart*, (31), 3-19. <https://doi.org/10.3917/autr.031.0003>
- Bobot, L. (2010). L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ? *Management & Avenir*, (31), 407-430. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0407>
- Boca, G. D. (2013). ADKAR model vs. quality management change. *Risk in Contemporary Economy*, 246–253.
- Boisard-Castelluccia, S., & Tahssain, L. (2011). La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet. *Revue Sciences de Gestion*, (82).
- Boisard-Castelluccia, S., & Van Hoorebeke, D. (2008). Management de la diversité : un levier de gestion du conflit affectif par les émotions. Présenté à 3èmes journées Neptune, 1ère université développement durable organisationnel et prospectives, TIn, 13et 14 Nov.
- Bootz, J.-P., & Monti, R. (2007). Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. *Correspondance*.
- Boudarel, M.-R. (2010). Modéliser pour changer, Abstract, Resumen. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, (4), 79-94. <https://doi.org/10.3917/proj.004.0079>

- Bouhenna, A. (2009). Les enjeux des NTIC dans l'entreprise.
- Boulesnane, S., & Bouzidi, L. (2009). Système d'aide à l'interprétation des besoins. *Les Cahiers du numérique*, 5(4), 139-164.
- Bourque, M.-È. (2007). *L'appropriation des changements simultanés chez les gestionnaires* (PhD Thesis). École des hautes études commerciales.
- Bout, L. (2004). Pour une nouvelle approche de la gestion de crise : vers la résilience organisationnelle. In *Colloque Métamorphose des organisations-Greffige-Université Nancy*.
- Bouvier, A. (2009). *Management et sciences cognitives: «Que sais-je?» n° 3711*. Presses universitaires de France.
- Boyer, R., Didier, M., Lorenzi, J.-H., & Bureau, D. (1998). *Innovation et croissance*. La documentation française.
- Brasseur, M. (2009). *Le coaching en entreprise*. Dunod.
- Brasseur, M. (2013). Le rôle des représentations dans les relations de coopération au travail. *Question (s) de management*, (1), 9–23.
- Brasseur, M., & Yanat, Z. (2010). Humanisme et management. *Humanisme et Entreprise*, (298), 1-4. <https://doi.org/10.3917/hume.298.0001>
- Broqua, C. (2009). L'ethnographie comme engagement: enquêter en terrain militant. *Genèses*, (2), 109–124.
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25-42. <https://doi.org/10.3917/entre.011.0025>
- Bucki, J., & Pesqueux, Y. (2000). Flexible workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 62–70.
- Budiwati, S. D., & Langi, A. Z. (2013). E-Learning Activity based on EMM and ADKAR Change Management for Elementary Schools. *ISICO 2013, 2013*.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239–262.
- Burlat, C. (2009). La légitimité des transferts de pratiques de management au sein de la firme « locale-globale ». *Communication et organisation*, (36), 70-81. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.926>

- Cadix, A., & Point, J. M. (2002). *Filemanagement à l'épreuve des changements technologiques*. Éditions d'Organisation.
- Cahour, B. (2006). Les affects en situation d'interaction coopérative. *Le travail humain*, 69(4), 379-400.
- Cahour, B., & Lancry, A. (2011). Émotions et activités professionnelles et quotidiennes. *Le travail humain*, 74(2), 97-106.  
<https://doi.org/10.3917/th.742.0097>
- Calori, R., & Harvatopoulos, Y. (1988). Diversification: les règles de conduite. *Harvard l'Expansion (printemps)*, 48–59.
- Campos, J. J., Mumme, D., Kermoian, R., & Campos, R. G. (1994). A functionalist perspective on the nature of emotion. *Japanese Journal of Research on Emotions*, 2(1), 1–20.
- Cannon, W. B. (1932). The wisdom of the body.
- Carle, P. (1998). *Processus non linéaires d'intervention*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Carlier, M., & Ayoun, C. (2007). Notions sur le quotient intellectuel (QI). Définitions du retard de développement intellectuel (p. 20). Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/deficiences-intellectuelles-et-integration-sociale--9782870099438-p-19.htm>
- Carr, A. (1999). The psychodynamics of organisation change: identity and the “reading” of emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Managerial Psychology*, 14(7/8), 573–585.
- Cathébras, P., Begon, A., Laporte, S., Bois, C., & Truchot, D. (2004). Épuisement professionnel chez les médecins généralistes. *La presse médicale*, 33(22), 1569–1574.
- Cézard, M., & Hamon-Cholet, S. (1999). Efforts et risques au travail en 1998.
- Champagne, F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00155591>
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, Summary, Resumen. *Travailler*, (9), 113-132. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0113>

- Chanut-Guieu, C., & Meschi, P.-X. (2002). S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel. *observer pour agir*, 2, 9-17.
- Chatillon, E. A. de, Bachelard, O., & Moscarola, J. (2006). Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, Abstract. *Management & Avenir*, (10), 101-114. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0101>
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J.-M., & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et entreprise*, (5), 21–40.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2003). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. John Wiley & Sons.
- Chtioui, T. (2004). ERP: les effets d'une "normalisation" des processus de gestion. In *Normes et Mondialisation* (p. CD–Rom).
- Ciccone, A. (2012). La pratique de l'observation. *Contraste*, (36), 55-77. <https://doi.org/10.3917/cont.036.0055>
- Clemmer, J. (1995). *Pathways to performance: A guide to transforming yourself, your team, and your organization*. Jim Clemmer.
- Clifford, J., & Mer, J. (1985). De l'ethnographie comme fiction: Conrad et Malinowski. *Études rurales*, 47–67.
- Codaş, D. S. (2012). Les ERP et les architectures techniques. *Annals. Computer Science Series*, 10(2).
- Codol, J.-P. (1980). La quête de la similitude et de la différenciation sociale. Une approche cognitive du sentiment d'identité. *P. Tap (éd.), identité individuelle et personnalisation*, 153–164.
- Colerette, P. (1997). *Le changement organisafionnel*. Presse Université Québec.
- Colin, C. A., & Carnall, A. (1990). *Managing change in organizations*. New York.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique*. PUQ.
- Collerette, P., Schneider, R., & Lauzier, M. (2012). *Le pilotage du changement*. PUQ.
- Coq, T. (2012). *Méthodes et informatique: Réussite du projet informatique par la méthode*. Lavoisier.
- Cordelier, B. (2012). *Changement organisationnel et management par projet*. Paris, L'Harmattan.

- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Cottureau, A. (1983). Usure au travail, destins masculins et destins féminins dans les cultures ouvrières, en France, au XIXe siècle. *Le Mouvement social*, (124), 71-112. <https://doi.org/10.2307/3777975>
- Coutrot, T. (2002). Les mystères de la coopération productive. *Repères*, 61-77.
- Couture, A., & Loussararian, M. G. (1999). L'entreprise se transforme: de l'organisation mécanique et figée l'organisation réactive et vivante. *Revue française de gestion industrielle*, 73-88.
- Cristallini, V., & Goter-Grivot, F. (2012). Modernisation du management dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées. *Management & Avenir*, (6), 13-33.
- Crouzet, F. (1972). Encore la croissance économique française au XIXe siècle. *Revue du Nord*, 54(214), 271-288. <https://doi.org/10.3406/rnord.1972.3155>
- Crozier, M. (1962). Administration et bureaucratie : Le problème des moyens organisationnels du développement. *Sociologie du travail*, 4(4), 367-378. <https://doi.org/10.3406/sotra.1962.1117>
- Crozier, M. (1970). La société bloquée.
- Crozier, M. (1989). L'entreprise à l'écoute. *Paris: InterEditions*, 192, 673-701.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- d'Herbemont, O., & César, B. (1998). *Managing Sensitive Projects: A Lateral Approach*. Palgrave Macmillan UK. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=8872b8cee38eaef8283800c2ecb10e7f>
- d'Iribarne, P. (2007). Islam et management. *Revue française de gestion*, (2), 141-156.
- Damasio, A. R. (2001). Emotion and the Human Brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935(1), 101-106. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2001.tb03475.x>
- Dany, F., & Azimont, F. (2009). Des "Crazy people" en organisation ? *Revue française de gestion*, (193), 73-87.
- Davis, G. B., Olson, M. H., Ajenstat, J., & Peaucelle, J. L. (1986). *Systèmes d'information pour le management*. G. Vermette.

- De Montmollin, M., & Darses, F. (2006). L'ergonomie (4 e éd.). Paris, La Découverte.
- De Rongé, Y. (2000). L'impact des ERP sur le contrôle de gestion: une première évaluation. *FINECO*, 10, 45–65.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, (3), 109–126.
- de Vaujany, F.-X. (2000). Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation. *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)*, 5(2), 79–105.
- de Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Editions.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL*-, 24, 131–139.
- Denis, G., & Cossalter, C. (1982). *L'informatisation des activités de gestion: mutations en cours et perspectives*. Documentation Française.
- Derumez, I. V., & Autissier, D. (2012). Les réseaux apprenants comme facilitateurs du changement, Learning networks as change facilitators. *Question(s) de management*, (0), 57-76. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0057>
- Di Fabio, A., Giannini, M., & Palazzeschi, L. (2008). Intelligenza emotiva: Proprietà psicometriche della versione italiana della Emotional Intelligence Scale (EIS). *Counseling. Giornale italiano di ricerca e applicazioni*, 1, 61–71.
- Di Fabio, Annamaria, Bernaud, J.-L., & Loarer, E. (2014). Emotional intelligence or personality in resistance to change? Empirical results in an Italian health care context. *journal of employment counseling*, 51(4), 146–157.
- Diaz, F. (2005). L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. Récit d'un apprentissage de l'approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social. *Champ pénal/Penal field*, 2.
- Dickson, W. J., & Roethlisberger, F. J. (2003). *Management and the Worker (Vol. V in series Early Sociology of Management and Organizations)* (Reprint). Routledge. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=0b7fcdf0b6cbbca0cd6c1e00b14a6b04>
- Dortier, J.-F. (2017). Comment est née la révolution industrielle. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 48(9), 8-8.

- Douglas, M., & Isherwood, B. (1979). *The world of goods*. New York: Basic.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités: L'interprétation d'une mutation*. Presses Universitaires de France.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Duke, C. (2003). Changer d'identité dans un contexte incertain: un rapport d'avancement. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (3), 55–74.
- Dumas, G. (1948). *La vie affective: physiologie. Psychologie. Socialisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dumont, M., Perret-Clermont, A.-N., & Moss, E. (1995). Influence de la relation d'affinité affective sur le raisonnement moral. *Cahiers de psychologie*, 32, 47–66.
- Dumoulin, C. (1986). *Management des systèmes d'information*.
- Dumoulin, R., & Simon, É. (2005). Stratégie de rupture et PME : la répliation impossible, Rupturing strategy and SME: the impossible replicative action. *Revue française de gestion*, no 155(2), 75-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.155.75-95>
- Dupuy, R., & Le Blanc, A. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions*, (2), 61–79.
- Durand, J.-P. (2009). Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*, (10), 15-28. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0015>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407–423.
- Duvernay, D., & Boutin, É. (2016). Initier le changement organisationnel par la résilience individuelle : approche expérimentale d'un « étiquetage social » auprès de cadres d'entreprises vietnamiennes, Initiate the organisational change thanks to the self-resilience: experimental approach of a “social labelling” with Vietnamese companies' managers. *Communication & management*, 13(2), 37-58. <https://doi.org/10.3917/comma.132.0037>
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2001). *Work-life Balance in the New Millennium: Where are We?: where Do We Need to Go?* (Vol. 4). Canadian Policy Research Networks Ottawa, ON.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.

- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *CAHRS Working Paper Series*, 125.
- Echos, L. (2013). Remettre l'humain et ses émotions au cœur des organisations. *lesechos.fr*. Consulté à l'adresse [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/cercle\\_65671.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/cercle_65671.htm)
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1989). Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. *Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People*. Oxford University Press, New York, 74–89.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1(1), 139–164.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (1st éd.). Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=647000C7BF1D30D0EF5057E45DBF454E>
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (2003). *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions From Facial Expressions*. Malor Books. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=70c2f51b151803874e0f5e64456dcfcb>
- Ekman, P., & Oster, H. (1979). Facial expressions of emotion. *Annual review of psychology*, 30(1), 527–554.
- Ekman, P., & Rosenberg, E. L. (2005). *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)*, 2 e 2005 (2<sup>e</sup> éd.). Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=D56B5845AFBC2D4E8205F8DCE3238D22>
- Erikson, E. (1972). *Adolescence et crise d'identité*. Flammarion.
- Fauvet, J.-C., & Bühler, N. (1994). *La sociodynamique du changement*. Ed. d'organisation.
- Fehr, F. S., & Stern, J. A. (1970). Peripheral physiological variables and emotion: the James-Lange theory revisited. *Psychological Bulletin*, 74(6), 411.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance: Stanford Univ Pr. *Fornell, C., & Larcker, DF (1981). Evaluating structural equation models with.*

- Festinger, Leon. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., & Friedman, R. M. (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.
- Forbes. (2018). Comment Utiliser Son Intelligence Emotionnelle En Entreprise ? | Forbes France. Consulté à l'adresse <https://www.forbes.fr/management/comment-utiliser-son-intelligence-emotionnelle-en-entreprise/>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362–377.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), 39.
- Fortino, S., Jeantet, A., & Tcholakova, A. (2015). Émotions au travail, travail des émotions. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, (6). <https://doi.org/10.4000/nrt.2071>
- Foudriat, M. (2013). Organisation, changement et interventions en organisation (p. 26). Presses de l'EHESP. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel--9782810901210-p-15.htm>
- Fraisse, P. (1963). Les émotions. *Traité de psychologie experimentale*.
- Francès, R. (1987). La motivation au travail. *Levy-Leboyer, C., Sperandio, J.-C., Traité de*.
- Franko, C. (2004). La conduite du changement par les TIC, Leading change through ICT — The Example of the Tax Administration. *Revue française d'administration publique*, no110(2), 327-336. <https://doi.org/10.3917/rfap.110.0327>
- Fray, A.-M., & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail, Abstract. *Management & Avenir*, (38), 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>
- Fraysse, B. (2000). La saisie des représentations pour comprendre la construction des identités. *Revue des sciences de l'éducation*, 26(3), 651-676. <https://doi.org/10.7202/000294ar>
- Freud, S. (1919). Les voies de la thérapie psychanalytique. *Œuvres complètes*, 15, 1916–1920.

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*, (10), 107-123. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0107>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1–36.
- Gadde, L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires, Abstract. *Management & Avenir*, (51), 137-155. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0137>
- Gagnon, Y.-C. (2006). *Prenez Part au Changement Technologique: Guide D'Accompagnement des Intervenants*. PUQ.
- Gardère, É., & Collerette, P. (2008). Entretien avec Pierre Collerette. *Communication et organisation*, (33), 145–149.
- Gardner, H. (2006). *Changing minds: The art and science of changing our own and other peoples minds*. Harvard Business Review Press.
- Gardner, H. E. (1993). *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences* (10th éd.). Basic Books. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=D054EC2F27EE72A3444318DE8EA258BA>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Gestion, mai*, 8–14.
- Gleonnec, M. (2003). Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation.
- Godelier, É. (2004). Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique, Abstract. *Entreprises et histoire*, (35), 31-44. <https://doi.org/10.3917/eh.035.0031>
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (192), 95-111. <https://doi.org/10.3917/rfg.192.0095>
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual* New York: Pantheon. *Google Scholar*.
- Goffman, E. (1989). On fieldwork. *Journal of contemporary ethnography*, 18(2), 123–132.

- Goldman, S. L., Preiss, K., Nagel, R., & Dove, R. (1991). 21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view. *Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA*, 106.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard business review*, 76(6), 92–+.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86–96.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375–387.
- Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of management*, 11(2), 83–98.
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management learning*, 37(4), 475–497.
- Grebot, É. (2008). *Stress et burnout au travail: identifier, prévenir, guérir*. Editions Eyrolles.
- Greenan, N. (1996). Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences. *Economie et Statistique*, 298(1), 15-33.  
<https://doi.org/10.3406/estat.1996.6152>
- Grima, F., & Trépo, G. (2003). Initier une innovation organisationnelle: Tactiques d’influence et processus de persuasion mis en oeuvre par les champions. *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 23–36.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958–974.

- Hall, P. A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain. *Comparative politics*, 275–296.
- Hamel, G. (2000). Waking Up IBM. *Harvard Business Review*, 78(4), 137–144.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* (1<sup>re</sup> éd.). Harvard Business Press. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=C7C68B8F42627015A37658B6275D3865>
- Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H., & O'Neal, D. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment* (1<sup>re</sup> éd.). Wiley. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=8D657673B659CD959B32EC56B8201DC6>
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000). La charge mentale au travail: des enjeux complexes pour les salariés.
- Hardin, R. (2006). Communautés et réseaux de confiance. *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements. Economica, Paris*, 89–108.
- Harrington, H. J., Conner, D., Horney, N. L., Harrington, H. J., & Conner, D. R. (1999). *Project Change Management*. McGraw-Hill Companies. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=6532385EA62F6218A4A61246AEB8CD94>
- Hassani, N. (2016). Conduite du changement organisationnel : le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable, Organizational change management: the paradox of a brief and lasting systemic intervention. *Communication & management*, 13(1), 79-92. <https://doi.org/10.3917/comma.131.0079>
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: How to implement successful change in our personal lives and professional careers. *Loveland, CO: Prosci Research*.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, (1), 19–49.
- Howden, J. (2002). Cultiver la collaboration : un outil pour les leaders pédagogiques [Imprimé]. Consulté 1 septembre 2018, à l'adresse <http://catalogue.cdeacf.ca/record.htm?record=19169793124919879759>
- Hugues, E. (1996). Le regard sociologique, essais choisis, (textes rassemblés et présentés par Chapoulie JM). *Paris: Éditions de l'école des Hautes études en sciences sociales*.

- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, 24(2), 325–345.
- Jacquot, L. (2017). Management par les dispositifs et dispositions à manager. *Savoir/Agir*, (40), 13-20. <https://doi.org/10.3917/sava.040.0013>
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9(34), 188–205.
- Jaujard, F. (2007). *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs: les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail* (PhD Thesis). Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II.
- Jensen, A. R. (1980). Bias in mental testing.
- Jermier, J. M., Knights, D. E., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. Taylor & Frances/Routledge.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- Jones, R. A. (2000). Méthodes de recherche en sciences humaines (N. Burnay & O. Servais, trad.). *Belgique: De Boeck*. (Original publié 1996).
- Kansal, V. (2011). The Enterprise Systems Implementation: An Integrative Framework. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 10(2), 21. <https://doi.org/10.19030/rbis.v10i2.5322>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285–308.
- Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail, Interpersonal trust and work communications. *Le travail humain*, 74(2), 131 -155. <https://doi.org/10.3917/th.742.0131>
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi: une théorie de l'identité*. Armand Colin.
- Kirouac, G. (2004). *Cognition et émotions*. Imprensa da Universidade de Coimbra / Coimbra University Press.
- Koenig, P. (2006). *Performances des entreprises sur les marchés d'exportation: l'influence de l'environnement social et industriel*.
- Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. Jossey-Bass.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning as the science of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Kotter, J. (1996). *Leading change* (1st edition).
- Kourilsky, F. (2014). *Du désir au plaisir de changer: Le coaching du changement*. Dunod.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., Meyer, A. G., & Untereiner, W. (1978). *Culture : a critical review of concepts and definitions*. Kraus Reprint Co. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=facf11cf6103852b0160a45c978aa345>
- Kubler-Ross, E. O. D., & Death, O. (1969). *Dying*. New York, NY, Scribner.
- L'Express. (1999). Emotions, ce que la science nous révèle. *LExpress.fr*. Consulté à l'adresse [https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/emotions-ce-que-la-science-nous-revele\\_494466.html](https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/emotions-ce-que-la-science-nous-revele_494466.html)
- L'Express. (2011). Intelligence émotionnelle: managers, laissez-vous guider par vos émotions. *lexpress.fr*. Consulté à l'adresse [https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/intelligence-emotionnelle-managers-laissez-vous-guider-par-vos-emotions\\_1048562.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/intelligence-emotionnelle-managers-laissez-vous-guider-par-vos-emotions_1048562.html)
- Laborit, H. (1985). Éloge de la fuite.
- Laborit, H. (1994). *Les bases biologiques des comportements sociaux: conférence donnée le 29 septembre 1990 au Musée de la civilisation à Québec (...)*. Ed. Fides.
- Lamarque, É. (2015). Thème n°5. La création de l'efficacité collective et la réactivité opérationnelle. *@GRH*, (17), 97-98. <https://doi.org/10.3917/grh.154.0097>
- Landier, H. (2010). Malmanagement : l'entreprise ne peut réussir le changement contre ceux qui en subissent les effets. *Humanisme et Entreprise*, (296), 81-91. <https://doi.org/10.3917/hume.296.0081>
- Lawrence, E., Ruppel, C. P., & Tworoger, L. C. (2014). The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 257.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Exec Dev*, 1–15.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press on Demand.
- Lazarus, R. S., & Alfert, E. (1964). Short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(2), 195-205. <https://doi.org/10.1037/h0044635>

- Lazarus, R. S., DeLongis, A., Folkman, S., & Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures.
- Le Moigne, J. L. (2001). *Les enracinements, Tome 1 le Constructivisme, l'Harmattan*. Paris.
- Le Moigne, J.-L. (1977). La théorie du système général-Théorie de la modélisation. *Presses Universitaires de France, Paris, France*.
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: PUF.
- Le Saout, R., & Saulnier, J.-P. (2002). *L'encadrement intermédiaire: Les contraintes d'une position ambivalente*. Editions L'Harmattan.
- Lebraty, J.-F. (2008). Recherche académique & intelligence économique : une nécessaire synergie. *Systèmes d'information & management, me 13(3)*, 7-16. <https://doi.org/10.3917/sim.083.0007>
- LeDoux, J. E. (1989). Cognitive-emotional interactions in the brain. *Cognition & Emotion, 3(4)*, 267-289.
- Legras, S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information, 51(4)*, 4-6. <https://doi.org/10.3917/docsi.514.0004>
- Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise, (200)*, 49-76. <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049>
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. *Revue française de gestion, (197)*, 113-126.
- Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue française de gestion, (213)*, 171-187.
- Leleu, P. (1995). *Le développement du potentiel des managers: La dynamique du coaching*. Editions L'Harmattan.
- Lemieux, N. (2013). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise, Creation and adoption of best practices for the change management : an evolutionary approach in a Quebec company. *Question(s) de management, (3)*, 67-79. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0067>
- Létondal, A.-M. (1997). L'encadrement de proximité(quels rôles dans les changements d'organisation?). *Collection outils et méthodes*.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.

- Lim, L. Y. (2012). *The impact of perceived leadership and ethical leadership behaviour on job satisfaction and organisational commitment* (PhD Thesis). UTAR.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263–280.
- Livian, Y.-F. (2008). *Organisation-4e éd.: Théories et pratiques*. Dunod.
- Locke, K. (2010). Entrée: Abduction. *Encyclopedia*.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise*. les Éd. d'Organisation.
- Machado, T., & Desrumaux, P. (2015). Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (4), 629–651.
- MacLean, P. D. (1975). Sensory and perceptive factors in emotional functions of the triune brain. *Biological foundations of psychiatry*, 1, 177–198.
- Mahieu, C. (2007). *Le manager intermédiaire, intrapreneur: les paradoxes d'une nouvelle identité managériale*.
- Maille, V. (2007). L'intensité du goût et de la couleur de produits alimentaires: l'influence de l'incongruence perçue sur l'acceptabilité. *Actes du 23<sup>ème</sup> Congrès International de l'AFM*, 1–25.
- Malarewicz, J.-A. (2011). *Petits deuils en entreprise: Projets abandonnés, réorganisations, départ d'un dirigeant... comment lever les non-dits et blocages?* Pearson Education France.
- Malarewicz, J.-A. (2012). *Systémique et entreprise: Mettre en oeuvre une stratégie de changement*. Pearson Education France.
- Malhène, N. (2000). *Gestion du processus d'évolution des systèmes industriels : conduite et méthode* (thesis). Bordeaux 1. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2000BOR10532>
- Mansour, S. (2012). L'influence des conditions de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientèle: Le cas du secteur hôtelier en Syrie, XXIII e Congrès de l'AGRH. Nancy. *Nancy: XXIIIème Congrès de l'AGRH*.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444.

- Marquis, D. G. (1969). The anatomy of successful innovation. *Innovation Magazine*.
- Martin, E. (2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF, Why Are Local Managers Still Needed? An analysis of Management in EDF. *La Revue de l'Ires*, (76), 3-27. <https://doi.org/10.3917/rkli.076.0003>
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2007). *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.
- Mayer, D., Keller, K., Leslie, L., & Hanges, P. (2008). When does my relationship with my manager matter most? The moderating role of coworkers' LMX. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, p. 1–6). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59.
- Mead, M. (1955). *Cultural Patterns and Technical Change (from the Tensions and Technology Series): A Manual* (Vol. 134). New York: New American Library.
- Mejia morelos, J. H. (2005). *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines* (PhD Thesis). Jouy-en Josas, HEC.
- Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ?, What Stages for Change Management in Hospitals ? *Gestion 2000, me* 28(3), 51-66. <https://doi.org/10.3917/g2000.283.0051>
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance–congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53.
- Meyer, K. (2006). Globalfocusing: from domestic conglomerate to global specialist. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1109-1144.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17(2), 187–201.

- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook 2nd Edition* (2nd éd.). Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=F3B942234A4F871DABBBCE6AC7CA928E>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (2016). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft: *Educational Researcher*. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Miller, D., Greenwood, R., & Hinings, B. (1999). Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité. Le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL*, 24, 158–164.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Ed. Organisation.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
- Minvielle, É., & Contandriopoulos, A.-P. (2004). La conduite du changement: Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière? *Revue française de gestion*, no 150(3), 29-53. <https://doi.org/10.3166/rfg.150.29-53>
- Miramón, J.-M. (2002). Promouvoir le changement. *Les cahiers de l'Actif*, (314-317), 211–219.
- Modigliani, A., & Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51(3), 107–123.
- Molinari, G., Avry, S., & Chanel, G. (2017). Les émotions dans les situations de collaboration et d'apprentissage collaboratif médiatisées par ordinateur. *Raisons éducatives*, (21), 175-190. <https://doi.org/10.3917/raised.021.0175>
- Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, (129), 51-66. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55–75.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257–286.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220–243.
- Muller, L. (1999). *Contribution à la conduite du changement en PME: intégration des représentations organisationnelles au processus de changement participatif* (PhD Thesis). Vandoeuvre-les-Nancy, INPL.
- Mustafa, A. (2011). *Organizational Behaviour*. Atbs Publisher.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77–97.
- Naulleau, M. (2005). Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration?
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/sociologies/993>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Noiriel, G. (1990). Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 2(1), 138–147. <https://doi.org/10.3406/genes.1990.1035>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/Main. *Google Scholar*.
- Nurcan, S., Barrios, J., & Rolland, C. (2002). Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement. *Ingénierie des systèmes d'information*, 7(4), 107–137.
- O'Donnell, A., Vesin, P., & Perrier, P. (2011). Manager de proximité, non merci! *Entreprise & Personnel*, (297).
- Ollivier, B., & Thibault, F. (2004). Technologies, éducation et formation, Technologies, education and formation. *Hermès, La Revue*, (38), 191–197.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73–101.
- Osty, F. (2008). L'identité au travail à l'épreuve de la crise. *La question identitaire dans le travail et la formation*, 69–81.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148–155.
- Paulus, K. (2013). Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000. Présenté à XXII Conférence Internationale de Management Stratégique. Consulté à l'adresse <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/themes>
- Peaucelle, J. (2007). La malléabilité organisationnelle des TIC, ICT and organisational flexibility. *Revue française de gestion*, (172), 105-116. <https://doi.org/10.3166/rfg.172.105-116>
- Peirce, C. S. (1966). *The Charles S. Peirce papers: Manuscript collection in the houghton library*. The University of Massachusetts Press, Worcester.
- Peirce, Charles S. (1931). *The collected papers of Charles S. Peirce, 8 vols., C. Hartshorne, P. Weiss & AW Burks*. Cambridge: Harvard University Press.[Reference to Peirce's papers will be designated CP followed by volume and paragraph number.]
- Peirce, Charles Sanders. (1966). *Selected writings (Values in a universe of chance)* (Vol. 1634). Courier Corporation.
- Pelini, E. S. (2013). Construction de l'identité professionnelle des enseignants. Exemple des enseignants au Kenya. *Recherche et formation*, (74), 43-56. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2126>
- Pellemans, P. A. (1999). Recherche qualitative en marketing.
- Peneff, J. (2009). Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales. *Lectures, Les livres*.
- Perotti, C., Minel, S., Roussel, B., & Renaud, J. (2012). The human side of organisational change: improving appropriation of project evolutions, Abstract, Resumen. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, (10), 41-63. <https://doi.org/10.3917/proj.010.0041>
- Perotti, R. (2012). The "austerity myth": gain without pain? In *Fiscal policy after the financial crisis* (p. 307–354). University of Chicago Press.

- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. In *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* (p. 253-297). Ellipses. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536314>
- Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication et organisation*, (33), 86-92.  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.490>
- Pesqueux, Y. (2012). Entrepreneur, leader... des figures bien étranges. *L'Expansion Management Review*, (147), 30-41.  
<https://doi.org/10.3917/emr.147.0030>
- Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel.
- Petit, P. (2006). TIC et nouvelle économie : entre mirages et miracles, ICT and New Economy : Between Mirages and Miracles. *Hermès, La Revue*, (44), 39-45.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267–292.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697–713.
- Philippe Bernoux, & Yves-C. Gagnon. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 51. <https://doi.org/10.3917/rsg.233.0051>
- Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie* (Vol. 73). Paris, Gonthier.
- Piaget, J. (1977). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* (Vol. 370). Delachaux et Niestlé Paris.
- Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* (2ème Edition). De Boeck Supérieur. Consulté à l'adresse <https://www.google.com/search?q=pichault+gestion+du+changement&oq=pichault+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4134j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783–794.
- Pomonti, J., & Roure, F. (2005). La contribution décisive des technologies de l'information au développement économique et à l'aménagement du territoire. *Réalités Industrielles*, 4, 22–24.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1<sup>re</sup> éd.). Consulté à l'adresse

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=22B1E863632FA2D63CFAB233E9E08626>

Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375–405.

Prosci, P. (2004). ADKAR Change Management Model Overview: Loveland. *Change Management Learning Center*, Retrieved from: <http://www.changemanagement.com/tutorial-adkar-overview.html> (12th June, 2011).

Proulx, S. (1984). Présentation: L'informatisation: mutation technique, changement de société? *Sociologie et sociétés*, 16(1), 3–12.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.

Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33–51.

Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels. *Guilhon B. et alii, eds, Economie de la connaissance et dynamique des organisations*, L'Harmattan, Paris, 286–309.

Ramirez, R. (1983). Action learning: a strategic approach for organizations facing turbulent conditions. *Human Relations*, 36(8), 725–742.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243–263.

Reix, R. (2002). *Système d'information et management des organisations*, 4e Edition Vuibert. Paris.

Remoussenard, C., & Ansiau, D. (2013). Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (15-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3337>

Rochet, C., & Keramidis, O. (2007). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques, Crisis : a strategy of change in the public organizations, La crisis como estrategia de cambio en las organizaciones públicas. *La Revue des Sciences de Gestion*, (228), 13-22. <https://doi.org/10.3917/rsg.228.0013>

Rochet, C., Keramidis, O., & Bout, L. (2008). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques, Abstract. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(1), 71-85. <https://doi.org/10.3917/risa.741.0071>

- Rodrigue, J.-P. (2000). *L' Espace Économique Mondial: Les Économies Avancées et la Mondialisation*. PUQ.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge (Mass.) Harvard Univ. Pr., *erstmals*.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th. *New York: The Free*.
- Romelaer, P. (1997). *Changement d'organisation et ressources humaines*.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1–12.
- Rosemann, M., & Wiese, J. (1999). Measuring the Performance of ERP Software: a Balanced Scorecard Approach. *10th Australasian Conference on Information Systems*.
- Ross, E. K. (1969). On death and dying. *The Macmillan Company*, 1373, 56.
- Rousseau, N. (2012). *Modèle dynamique de changement accompagné en contexte scolaire: pour le bien-être et la réussite de tous*. PUQ.
- Roussillon, S. (2003). Les émotions dans le travail. *Cahiers de recherche*.
- Rugman, A. M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and « Global » Strategic Management*. Cambridge University Press.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (p. 101–132). Springer.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 39(6), 1161.
- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2008). Effectiveness and Efficiency of RFID technology in Supply Chain Management: Strategic values and Challenges. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 3(2), 71-81. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762008000100007>
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du travail*, 335–352.
- Saint-Léger, G. (2004). L'après projet ERP: retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu. *Systèmes d'Information et Management*, 9(2), 77.
- Salman, S. (2013). *Une hygiène psychique au travail?: genèse et usages du coaching en entreprise en France* (PhD Thesis). Paris 10.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.

Samuel, K. E., & Spalanzani, A. (2008). Apprentissage interorganisationnel et pratiques collaboratives au sein d'une supply chain : cadre conceptuel et voies de recherche., 29p.

Sargent, K., Hyland, P., & Sawang, S. (2012). Factors influencing the adoption of information technology in a construction business. *Australasian Journal of Construction Economics and Building, The*, 12(2), 72.

Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13–35.

Sasikala, S., & Victor Anthonyraj, S. (2015). Self-Efficacy, Emotional Intelligence And Organizational Commitment In Relation To Resistance To Change Among Employees. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*.

Savall, H. (1979). Reconstruire l'entreprise: Analyse socio-économique des conditions de travail [Reconstructing the enterprise: Socio-economic analysis of working conditions]. *Paris: Dunod*.

Savall, Henri, & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*. Economica.

Savall, Henri, & Zardet, V. (2011). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance , face aux défis de changement stratégique des entreprises, 28.

Savall, Henri, Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*.

Schachter, S. (1964). The Interaction of Cognitive and Physiological Determinants of Emotional State<sup>1</sup>. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, p. 49–80). Elsevier.

Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological review*, 69(5), 379.

Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Penn State Press.

Scherer, K. R. (1984). On the nature and function of emotion: A component process approach. *Approaches to emotion*, 2293, 317.

Scott, J. C. (1992). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=8445CAD3383296EC8EBA8D8BAA79514C>

Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Armand Colin.

- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.
- Seys, M.-C. (2008). Dans un monde qui bouge, quelles sources de stabilité individuelle ? *Actualités en analyse transactionnelle*, (128), 26-33.  
<https://doi.org/10.3917/aatc.128.0026>
- Shaeffer, S. (1991). *Collaborer pour changer l'éducation: le rôle des parents et de la collectivité dans l'amélioration de la scolarité*. PAF XXVIIème.
- Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility: the human resource dimension*. Cornell University.
- Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L., & Macnamara, B. N. (2018). To what extent and under which circumstances are growth mind-sets important to academic achievement? Two meta-analyses. *Psychological science*, 29(4), 549–571.
- Skinner, N., & Brewer, N. (2002). The dynamics of threat and challenge appraisals prior to stressful achievement events. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 678.
- Slater, D. (1998). The Hidden Costs of Enterprise Software: IT Budgeting. *CIO-FRAMINGHAM MA-*, 11, 48–55.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, (9), 9-18.  
<https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>
- Soh, C., & Sia, S. K. (2004). An institutional perspective on sources of ERP package–organisation misalignments. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 375–397.
- 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, Abstract, Resumen. *Gestion*, 29(4), 31-42.  
<https://doi.org/10.3917/riges.294.0031>
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement, Abstract. *Management & Avenir*, (28), 104-122. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0104>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 23–43.
- Stronge, J. H. (1993). Defining the principalship: Instructional leader or middle manager. *NASSP Bulletin*, 77(553), 1–7.

Sveiby, K.-E., Gripenberg, P., Segercrantz, B., Eriksson, A., & Aminoff, A. (2009). Unintended and undesirable consequences of innovation. In *XX ISPIM conference, The Future of Innovation. Vienna*.

Sweeney, J. C., Hausknecht, D., & Soutar, G. N. (2000). Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing*, 17(5), 369–385.

Taboada-Leonetti, I. (1981). *Identité individuelle, identité collective Problèmes posés par l'introduction du concept d'identité en sociologie. Quelques propositions théoriques à partir de trois recherches sur l'immigration*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Tahssain, L. (2010). La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet. In *La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet* (p. 1-17). Lyon, France. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00495959>

Tap, P. (1988). *La société Pygmalion? Intégration sociale et dynamique de la personne*. Paris: Dunod.

Tap, Pierre, Roudès, R., & Antunes, S. (2013). La dynamique personnelle et les identités professionnelles, en situation de changement, Personal dynamics and professional identities in changing situations, Die persönliche Dynamik und die beruflichen Identitäten in Situation der Veränderung, La dinamica personale e le identità professionali nelle situazioni di cambiamento, Dinámicas personales e identidades profissionais en situaciones de cambio, A dinâmica pessoal e as identidades profissionais em situação de mudança. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 99-100(3)*, 385-407.  
<https://doi.org/10.3917/cips.099.0383>

Tardieu, H., Rochfeld, A., & Colletti, R. (1984). *La méthode merise-principes et outils*. Les éditions d'organisation.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.

Tessier, R. (1996). *Le Savoir Pratiqué: Savoir et Pratique du Changement Planifié*. PUQ.

Thévenet, M. (2009a). *Manager en temps de crise*. Editions Eyrolles.

Thévenet, M. (2009b). *Pourquoi j'échoue ? : Le management*. Consulté à l'adresse <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=C28EE57D1360E2515908E4813F7074E0>

- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Touchais, L., & Herriau, C. (2009). Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission, Abstract. *Management & Avenir*, (22), 70-91.  
<https://doi.org/10.3917/mav.022.0070>
- Traue, H. C., & Michael, A. M. (1993). Behavioral and emotional inhibition in head pain. *Emotion, inhibition and health*, 226–246.
- Trouvé, P. (1997). *Les Agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle: essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Editions L'Harmattan.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization science*, 5(1), 98–118.
- Vaillancourt, R. (2005). Le temps de l'incertitude. *Presses universitaires du Québec*.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88–110.
- Valax, M., Puyo, A. M., & Rive, J. (2012). *La diffusion des valeurs culturelles des coopératives espagnoles en Amérique latine*.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510–540.
- Van Der Yeught, C., & Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable-Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques. *Revue française de gestion*, 42(255), 27–40.
- Van Hoorebeke, D. (2003). *Les émotions au travail: Processus, conséquences et leviers de gestion*. Université Aix-Marseille III.

- Van Hoorebeke, D. (2004a). La gestion des émotions au travail(droit fondamental du salarié?).
- Van Hoorebeke, D. (2004b). Mesure de la dissonance émotionnelle au travail(un problème ethnométhodologique).
- Van Hoorebeke, D. V. (2005). La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique, Abstract. *Management & Avenir*, (3), 61-75. <https://doi.org/10.3917/mav.003.0061>
- Van Hoorebeke, D. V. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, (289), 81-103. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0081>
- Van Hoorebeke, D. van. (2018). *Le management du vivant ou l'émomangement*. ISTE Editions.
- Van-Hoorebeke, D., & Morana, J. (2002). Le rôle de la contagion émotionnelle dans le management intégré des processus logistiques (supply chain management). *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, (198), 43.
- Vandangeon-Derumez, I. (1999). Changement prescrit et changement construit: la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes. In *conférence de l'AIMS*.
- Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multiparadigmatique. *Management international*, 9(2), 21–36.
- Vassal, O. (2008). Remettre le travail au cœur du changement. *L'Expansion Management Review*, (130), 10-20. <https://doi.org/10.3917/emr.130.0010>
- Vaujany, F. X. D. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, Abstract. *Management & Avenir*, (9), 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1992). Modèle systémique et flexibilité. *Les nouvelles rationalisations de la production*, 43–61.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du Travail*, 35(1), 3-25.
- Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire, Abstract. *Management & Avenir*, (49), 84-101. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>
- Venteclef, C. (2014). Implantation d'un ERP: entre exigences opérationnelles et défis stratégiques.

- Verley, P. (2015). Révolution industrielle/industrialisation, innovations, organisations. *Marché et organisations*, (23), 61-76.  
<https://doi.org/10.3917/maorg.023.0061>
- Vignal, J. (2012). Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ? Présenté à 23ème Congrès de l'AGRH. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01108454/document>
- Virkkunen, J. (2006). Dilemmes dans la construction d'une capacité d'action partagée de transformation. *Activités*, 3(3-1).
- Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory. *New York*, 41973(1968), 40.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Constructivism as a Scientific Method. *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3(2), 8-9.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.
- Wallon, H. (1938). *La Vie mentale*. Éditions sociales.
- Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, Abstract. *Management & Avenir*, (39), 283-302. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0283>
- Walsham, G. (2001). *Making a world of difference: IT in a global context*. Wiley Chichester.
- Weerd, C. R.-V. D. (2011). Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle, Working pressure and emotional regulation strategies in call centre. *Le travail humain*, 74(4), 321-339.  
<https://doi.org/10.3917/th.744.0321>
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weinstein, O. (2010). *Pouvoir, finance et connaissance: les transformations de l'entreprise capitaliste entre XXe et XXIe siècle*. La découverte Paris.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

Whiting, G., & Ford, D. (2005). Are IQ Tests Biased?

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series, 5*.

Zipkin, P. H. (2000). *Foundations of inventory management*.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science, 13*(3), 339–351.

Zouhaoui, F. E., Boisard-Castelluccia, S., & van Hoorebeke, D. (2016). La résistance au changement expliquée par le respect de l'équilibre cognition-émotion : le cas de l'implantation d'un nouveau logiciel dans une entreprise internationale de service. Présenté à ISEOR.

Zouhaoui, F. E., & Van Hoorebeke, D. (2018). L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : Cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service. Présenté à IP&M.

## **Les annexes**

**Evaluation de l'intensité des émotions et attitudes des individus (managers de premier rang exclus)  
pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 4                                  | 2                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 2  | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 3  | 3                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 4  | 2                                  | 4                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 5  | 4                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 6  | 4                                  | 2                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 7  | 3                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 8  | 5                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 9  | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 10 | 4                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 11 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 12 | 3                                  | 2                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 13 | 5                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 14 | 3                                  | 2                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 15 | 3                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 16 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 17 | 4                                  | 1                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 18 | 4                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 0                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 2  | 0                                  | 4                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 3  | 3                                  | 3                       | 4                      | 2                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 4  | 0                                  | 4                       | 3                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 5  | 0                                  | 4                       | 3                      | 4                                 | 4                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 6  | 0                                  | 2                       | 3                      | 5                                 | 3                             | 4                        | 0                             |
| Bureau 7  | 1                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 8  | 2                                  | 4                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 9  | 0                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 4                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 10 | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 0                             |
| Bureau 11 | 0                                  | 4                       | 4                      | 3                                 | 4                             | 5                        | 0                             |
| Bureau 12 | 0                                  | 2                       | 2                      | 4                                 | 5                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 13 | 5                                  | 3                       | 2                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 14 | 0                                  | 3                       | 3                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 15 | 0                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 16 | 0                                  | 3                       | 4                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 17 | 0                                  | 4                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 18 | 0                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 0                             |

| phase 3   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 3                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 2  | 2                                  | 1                       | 1                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 5                             |
| Bureau 3  | 1                                  | 2                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 3                             |
| Bureau 4  | 0                                  | 0                       | 2                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| Bureau 5  | 2                                  | 3                       | 2                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 5                             |
| Bureau 6  | 0                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 0                        | 4                             |
| Bureau 7  | 4                                  | 2                       | 1                      | 1                                 | 4                             | 1                        | 4                             |
| Bureau 8  | 2                                  | 4                       | 2                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 9  | 1                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 2                             | 3                        | 4                             |
| Bureau 10 | 1                                  | 3                       | 3                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 5                             |
| Bureau 11 | 3                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 3                             | 1                        | 4                             |
| Bureau 12 | 1                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 13 | 3                                  | 3                       | 2                      | 4                                 | 2                             | 0                        | 3                             |
| Bureau 14 | 2                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 4                             |
| Bureau 15 | 2                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 3                             |
| Bureau 16 | 4                                  | 4                       | 1                      | 2                                 | 3                             | 4                        | 2                             |
| Bureau 17 | 2                                  | 1                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 2                             |
| Bureau 18 | 1                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 5                             |

| phase 4   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 3                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 2  | 2                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 3  | 3                                  | 3                       | 4                      | 1                                 | 2                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 4  | 1                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 3                             |
| Bureau 5  | 2                                  | 2                       | 1                      | 3                                 | 2                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 6  | 1                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 7  | 4                                  | 2                       | 1                      | 4                                 | 3                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 8  | 4                                  | 3                       | 4                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 9  | 2                                  | 3                       | 3                      | 4                                 | 2                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 10 | 5                                  | 3                       | 3                      | 4                                 | 3                             | 4                        | 0                             |
| Bureau 11 | 2                                  | 2                       | 3                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 12 | 2                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 13 | 5                                  | 3                       | 0                      | 1                                 | 3                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 14 | 1                                  | 2                       | 1                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 15 | 3                                  | 3                       | 1                      | 3                                 | 1                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 16 | 4                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 1                             | 4                        | 0                             |
| Bureau 17 | 1                                  | 1                       | 3                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 18 | 2                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 1                             | 0                        | 0                             |

| phase 5   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 0                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 2                             |
| Bureau 2  | 1                                  | 2                       | 4                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 3  | 2                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 4                             | 4                        | 0                             |
| Bureau 4  | 0                                  | 2                       | 1                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 3                             |
| Bureau 5  | 1                                  | 3                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 6  | 1                                  | 4                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 1                             |
| Bureau 7  | 2                                  | 3                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 8  | 1                                  | 4                       | 4                      | 3                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| Bureau 9  | 3                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 10 | 1                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 1                             |
| Bureau 11 | 1                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 3                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 12 | 2                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 13 | 0                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 3                             |
| Bureau 14 | 1                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 4                        | 1                             |
| Bureau 15 | 2                                  | 3                       | 2                      | 3                                 | 3                             | 3                        | 0                             |
| Bureau 16 | 5                                  | 2                       | 1                      | 1                                 | 1                             | 1                        | 0                             |
| Bureau 17 | 2                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 1                             |
| Bureau 18 | 2                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 2                             |

| phase 6   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 3                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 2  | 2                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 2                             | 1                        | 2                             |
| Bureau 3  | 1                                  | 2                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 1                             |
| Bureau 4  | 0                                  | 1                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 4                             |
| Bureau 5  | 1                                  | 3                       | 3                      | 1                                 | 3                             | 3                        | 1                             |
| Bureau 6  | 0                                  | 2                       | 4                      | 3                                 | 4                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 7  | 2                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 2                             | 1                        | 2                             |
| Bureau 8  | 1                                  | 3                       | 4                      | 2                                 | 4                             | 4                        | 2                             |
| Bureau 9  | 2                                  | 1                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 2                             |
| Bureau 10 | 2                                  | 1                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 11 | 1                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 4                             | 2                        | 2                             |
| Bureau 12 | 2                                  | 1                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 2                             |
| Bureau 13 | 0                                  | 2                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 0                        | 3                             |
| Bureau 14 | 1                                  | 1                       | 2                      | 3                                 | 2                             | 1                        | 2                             |
| Bureau 15 | 1                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 4                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 16 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 0                             |
| Bureau 17 | 1                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 18 | 2                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 2                             |

| phase 7   |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|-----------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureaux   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| Bureau 1  | 1                                  | 1                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 2                             |
| Bureau 2  | 0                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 2                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 3  | 1                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 4                             |
| Bureau 4  | 0                                  | 0                       | 1                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 4                             |
| Bureau 5  | 0                                  | 3                       | 3                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 6  | 0                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 2                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 7  | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 2                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 8  | 1                                  | 0                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 9  | 0                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 2                             | 2                        | 4                             |
| Bureau 10 | 0                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 3                             |
| Bureau 11 | 0                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 1                             |
| Bureau 12 | 0                                  | 2                       | 1                      | 1                                 | 2                             | 3                        | 2                             |
| Bureau 13 | 0                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 2                             | 2                        | 4                             |
| Bureau 14 | 1                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 3                             |
| Bureau 15 | 0                                  | 2                       | 3                      | 3                                 | 2                             | 3                        | 3                             |
| Bureau 16 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| Bureau 17 | 0                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| Bureau 18 | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 3                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 1 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 3                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 2                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 4                      | 0                                 | 0                             | 4                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 2                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 2                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 1   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 5                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 2                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 2                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 1                      | 4                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 2                                  | 3                       | 4                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 3                                  | 3                       | 4                      | 4                                 | 2                             | 0                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 1                      | 3                                 | 3                             | 4                        | 2                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 4                      | 3                                 | 5                             | 4                        | 4                             |
| individu 3 | 0                                  | 2                       | 4                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 0                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 4                       | 3                      | 0                                 | 2                             | 3                        | 0                             |
| individu 2 | 1                                  | 4                       | 4                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 0                             |
| individu 3 | 3                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 2                             | 1                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 1                       | 4                      | 1                                 | 3                             | 2                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| individu 3 | 1                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 2                        | 3                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 2 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 5                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 2                      | 5                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 4                       | 2                      | 2                                 | 5                             | 3                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau2    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 2                       | 0                      | 3                                 | 3                             | 1                        | 5                             |
| individu 2 | 2                                  | 0                       | 1                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 5                             |
| individu 3 | 2                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 2                        | 5                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 3                       | 4                      | 5                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 2                                  | 4                       | 0                      | 1                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 2                                  | 2                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 2                       | 5                      | 2                                 | 5                             | 5                        | 4                             |
| individu 2 | 1                                  | 2                       | 3                      | 1                                 | 2                             | 4                        | 5                             |
| individu 3 | 0                                  | 2                       | 4                      | 3                                 | 5                             | 3                        | 3                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 5                             |
| individu 2 | 2                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 1                             |
| individu 3 | 1                                  | 0                       | 2                      | 2                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 2   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 4                       | 5                      | 5                                 | 2                             | 1                        | 5                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 1                      | 3                                 | 2                             | 5                        | 4                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 3 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| Phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 2                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 5                       | 4                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 2                                  | 1                       | 4                      | 3                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 4                             | 1                        | 4                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 2                             | 1                        | 2                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 3                       | 5                      | 2                                 | 3                             | 1                        | 0                             |
| individu 2 | 3                                  | 3                       | 3                      | 0                                 | 1                             | 1                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 1                       | 4                      | 2                                 | 3                             | 4                        | 0                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 0                      | 2                                 | 5                             | 4                        | 0                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 3                       | 2                      | 1                                 | 5                             | 1                        | 1                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 1                             | 1                        | 1                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 3   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 3                       | 2                      | 1                                 | 4                             | 2                        | 5                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 2                      | 5                                 | 2                             | 2                        | 3                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 4 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| Phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 5                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 1                                  | 4                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 2                                  | 3                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 3                                  | 4                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 1                                  | 4                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 4                       | 3                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 4                       | 4                      | 3                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 0                                  | 5                       | 3                      | 3                                 | 3                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 4                       | 3                      | 1                                 | 3                             | 0                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau4    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 2                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 3                      | 1                                 | 0                             | 0                        | 3                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 1                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 5                             |
| individu 4 | 0                                  | 0                       | 1                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 3                             |
| individu 5 | 0                                  | 0                       | 3                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 5                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 3                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| individu 3 | 1                                  | 0                       | 3                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 3                             |
| individu 4 | 1                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 2                             |
| individu 5 | 1                                  | 2                       | 2                      | 0                                 | 2                             | 0                        | 2                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 1                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 3                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 2                             | 1                        | 2                             |
| individu 3 | 0                                  | 3                       | 1                      | 3                                 | 2                             | 1                        | 2                             |
| individu 4 | 0                                  | 2                       | 0                      | 2                                 | 4                             | 1                        | 4                             |
| individu 5 | 0                                  | 3                       | 1                      | 3                                 | 4                             | 1                        | 4                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 0                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 3                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 4                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 3                             | 0                        | 4                             |
| individu 4 | 0                                  | 1                       | 0                      | 2                                 | 2                             | 0                        | 5                             |
| individu 5 | 0                                  | 2                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 4                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 4   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 1                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 1                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 3                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 1                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 5                             |
| individu 4 | 0                                  | 0                       | 1                      | 1                                 | 1                             | 0                        | 4                             |
| individu 5 | 0                                  | 0                       | 1                      | 2                                 | 1                             | 0                        | 4                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 5 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 5   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 4                                  | 4                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau5    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 3                       | 5                      | 5                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 1                      | 3                                 | 5                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 5                       | 3                      | 3                                 | 5                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 0                                  | 5                       | 3                      | 5                                 | 5                             | 4                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 5   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 4                       | 0                      | 1                                 | 5                             | 3                        | 5                             |
| individu 2 | 0                                  | 4                       | 4                      | 1                                 | 1                             | 3                        | 5                             |
| individu 3 | 4                                  | 3                       | 2                      | 5                                 | 5                             | 0                        | 5                             |
| individu 4 | 4                                  | 1                       | 2                      | 5                                 | 1                             | 2                        | 5                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 5   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 1                       | 0                      | 5                                 | 4                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 4                      | 5                                 | 4                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 1                                  | 1                       | 0                      | 2                                 | 0                             | 1                        | 0                             |
| individu 4 | 1                                  | 5                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 3                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau5    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 3                       | 2                      | 5                                 | 5                             | 1                        | 2                             |
| individu 2 | 1                                  | 3                       | 4                      | 5                                 | 5                             | 5                        | 2                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 3                      | 5                                 | 5                             | 3                        | 1                             |
| individu 4 | 0                                  | 5                       | 3                      | 1                                 | 5                             | 3                        | 3                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 5   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 4                       | 2                      | 1                                 | 4                             | 3                        | 3                             |
| individu 2 | 2                                  | 4                       | 2                      | 1                                 | 0                             | 3                        | 1                             |
| individu 3 | 1                                  | 0                       | 4                      | 0                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| individu 4 | 1                                  | 4                       | 4                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 5   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 2                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 5                       | 0                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 4                             |
| individu 3 | 0                                  | 5                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 4                        | 4                             |
| individu 4 | 0                                  | 2                       | 5                      | 3                                 | 5                             | 0                        | 4                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 6 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 4                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 1                      | 5                                 | 4                             | 4                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 4                      | 5                                 | 4                             | 4                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 4                       | 4                      | 5                                 | 1                             | 4                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 1                      | 3                                 | 3                             | 0                        | 4                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 1                      | 0                                 | 3                             | 0                        | 4                             |
| individu 3 | 0                                  | 3                       | 4                      | 3                                 | 3                             | 0                        | 4                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 1                       | 0                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 1                       | 3                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 1                             | 0                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 5                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 3                             |
| individu 2 | 1                                  | 5                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 0                             |
| individu 3 | 1                                  | 2                       | 2                      | 2                                 | 3                             | 3                        | 0                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 2                       | 2                      | 3                                 | 2                             | 3                        | 3                             |
| individu 2 | 0                                  | 2                       | 5                      | 3                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 2                       | 5                      | 3                                 | 5                             | 0                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 6   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 1                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 2                        | 4                             |
| individu 2 | 0                                  | 4                       | 2                      | 3                                 | 1                             | 2                        | 1                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 2                      | 3                                 | 1                             | 5                        | 1                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 7 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau7    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 1                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 4                        | 0                             |
| individu 3 | 3                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 2                                  | 5                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 2                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau7    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 0                                  | 5                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 4                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 1                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 7   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 5                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 3                      | 0                                 | 4                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 5                                  | 2                       | 0                      | 3                                 | 2                             | 0                        | 5                             |
| individu 4 | 3                                  | 3                       | 1                      | 5                                 | 2                             | 5                        | 0                             |
| individu 5 | 3                                  | 5                       | 1                      | 2                                 | 2                             | 5                        | 0                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau7    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 0                      | 4                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 0                       | 2                      | 4                                 | 4                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 2                       | 1                      | 3                                 | 5                             | 1                        | 0                             |
| individu 4 | 4                                  | 5                       | 1                      | 4                                 | 3                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 4                                  | 3                       | 1                      | 5                                 | 3                             | 4                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 7   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 3                       | 1                      | 0                                 | 3                             | 0                        | 5                             |
| individu 2 | 2                                  | 3                       | 4                      | 0                                 | 5                             | 0                        | 3                             |
| individu 3 | 2                                  | 3                       | 5                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 2                             |
| individu 4 | 2                                  | 5                       | 0                      | 5                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 2                                  | 1                       | 0                      | 5                                 | 0                             | 3                        | 0                             |

| phase6     |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 7   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 2                      | 0                                 | 3                             | 0                        | 5                             |
| individu 2 | 2                                  | 0                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 0                        | 3                             |
| individu 3 | 4                                  | 0                       | 3                      | 0                                 | 2                             | 2                        | 2                             |
| individu 4 | 0                                  | 1                       | 0                      | 2                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 4                       | 0                      | 3                                 | 0                             | 3                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 7   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 4                      | 4                                 | 2                             | 0                        | 2                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 2                      | 4                                 | 3                             | 0                        | 5                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 0                        | 4                             |
| individu 4 | 0                                  | 1                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 5                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 4                       | 2                      | 2                                 | 0                             | 5                        | 4                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 8 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| Phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 1                       | 2                      | 3                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 3                      | 3                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 5                                  | 1                       | 2                      | 2                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 5                                  | 1                       | 2                      | 1                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 5                                  | 1                       | 1                      | 2                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 6 | 5                                  | 2                       | 2                      | 1                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 4                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 2 | 2                                  | 4                       | 2                      | 3                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 3 | 3                                  | 3                       | 3                      | 5                                 | 5                             | 4                        | 0                             |
| individu 4 | 3                                  | 5                       | 4                      | 4                                 | 5                             | 2                        | 0                             |
| individu 5 | 1                                  | 5                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 6 | 1                                  | 3                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 3                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 5                       | 2                      | 1                                 | 4                             | 3                        | 3                             |
| individu 2 | 2                                  | 5                       | 3                      | 1                                 | 4                             | 2                        | 2                             |
| individu 3 | 2                                  | 3                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 4                        | 2                             |
| individu 4 | 3                                  | 4                       | 1                      | 3                                 | 5                             | 3                        | 1                             |
| individu 5 | 1                                  | 4                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| individu 6 | 1                                  | 3                       | 1                      | 2                                 | 3                             | 4                        | 1                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 4                       | 4                      | 4                                 | 3                             | 3                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 4                       | 5                      | 3                                 | 4                             | 2                        | 0                             |
| individu 3 | 3                                  | 3                       | 5                      | 4                                 | 3                             | 4                        | 0                             |
| individu 4 | 3                                  | 2                       | 4                      | 2                                 | 5                             | 3                        | 0                             |
| individu 5 | 5                                  | 3                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 2                        | 0                             |
| individu 6 | 5                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 5                             | 4                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 5                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 2 | 1                                  | 5                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 3 | 1                                  | 4                       | 4                      | 2                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 4 | 1                                  | 3                       | 4                      | 3                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 5 | 1                                  | 4                       | 5                      | 3                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 6 | 1                                  | 3                       | 5                      | 2                                 | 5                             | 5                        | 0                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 3                       | 4                      | 2                                 | 3                             | 5                        | 2                             |
| individu 2 | 1                                  | 3                       | 4                      | 1                                 | 3                             | 5                        | 2                             |
| individu 3 | 1                                  | 3                       | 4                      | 2                                 | 4                             | 5                        | 3                             |
| individu 4 | 1                                  | 4                       | 4                      | 3                                 | 4                             | 5                        | 1                             |
| individu 5 | 0                                  | 3                       | 3                      | 2                                 | 5                             | 5                        | 2                             |
| individu 6 | 2                                  | 2                       | 5                      | 2                                 | 5                             | 5                        | 2                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau8    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 0                       | 4                      | 3                                 | 5                             | 2                        | 2                             |
| individu 2 | 1                                  | 0                       | 2                      | 3                                 | 4                             | 4                        | 2                             |
| individu 3 | 0                                  | 0                       | 3                      | 3                                 | 3                             | 3                        | 2                             |
| individu 4 | 0                                  | 0                       | 3                      | 4                                 | 3                             | 2                        | 3                             |
| individu 5 | 2                                  | 0                       | 2                      | 3                                 | 5                             | 3                        | 1                             |
| individu 6 | 1                                  | 0                       | 4                      | 2                                 | 4                             | 4                        | 2                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 9 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau9    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 4 | 1                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 5 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 6 | 5                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 9   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 4                       | 2                      | 3                                 | 5                             | 5                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 5                      | 2                                 | 4                             | 3                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 3                       | 5                      | 3                                 | 5                             | 1                        | 0                             |
| individu 4 | 0                                  | 2                       | 0                      | 4                                 | 2                             | 1                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 4                             | 0                        | 0                             |
| individu 6 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 4                             | 0                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 9   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 0                       | 1                      | 5                                 | 1                             | 4                        | 2                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 4                      | 5                                 | 3                             | 4                        | 5                             |
| individu 3 | 1                                  | 0                       | 5                      | 1                                 | 3                             | 0                        | 2                             |
| individu 4 | 0                                  | 3                       | 2                      | 2                                 | 5                             | 2                        | 5                             |
| individu 5 | 0                                  | 4                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 3                        | 5                             |
| individu 6 | 0                                  | 5                       | 0                      | 5                                 | 0                             | 5                        | 5                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 9   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 4                       | 5                      | 5                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 2                                  | 4                       | 5                      | 5                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 4                       | 4                      | 2                                 | 5                             | 1                        | 0                             |
| individu 4 | 0                                  | 0                       | 2                      | 4                                 | 3                             | 3                        | 0                             |
| individu 5 | 3                                  | 1                       | 1                      | 3                                 | 2                             | 5                        | 0                             |
| individu 6 | 3                                  | 5                       | 1                      | 5                                 | 2                             | 3                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau 9   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 2                                  | 0                       | 5                      | 0                                 | 4                             | 0                        | 5                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 1                      | 0                                 | 5                             | 0                        | 1                             |
| individu 3 | 4                                  | 3                       | 1                      | 0                                 | 0                             | 2                        | 0                             |
| individu 4 | 3                                  | 4                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 1                        | 0                             |
| individu 5 | 2                                  | 3                       | 0                      | 2                                 | 2                             | 5                        | 0                             |
| individu 6 | 2                                  | 2                       | 0                      | 5                                 | 2                             | 4                        | 0                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau9    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 4                      | 0                                 | 5                             | 0                        | 5                             |
| individu 2 | 5                                  | 0                       | 5                      | 0                                 | 1                             | 0                        | 5                             |
| individu 3 | 2                                  | 1                       | 4                      | 5                                 | 4                             | 0                        | 1                             |
| individu 4 | 1                                  | 0                       | 5                      | 5                                 | 4                             | 2                        | 0                             |
| individu 5 | 0                                  | 2                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 0                        | 1                             |
| individu 6 | 0                                  | 3                       | 0                      | 1                                 | 2                             | 4                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau9    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 2                      | 0                                 | 0                             | 4                        | 5                             |
| individu 2 | 0                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 3                        | 5                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 5                      | 3                                 | 0                             | 5                        | 5                             |
| individu 4 | 0                                  | 1                       | 1                      | 0                                 | 5                             | 0                        | 3                             |
| individu 5 | 0                                  | 5                       | 5                      | 4                                 | 2                             | 0                        | 4                             |
| individu 6 | 0                                  | 5                       | 5                      | 5                                 | 5                             | 0                        | 2                             |

**Présentation de la moyenne de l'intensité des émotions et attitudes du bureau 10 (manager de premier rang exclu) pendant les sept phases du changement en utilisant par méthode de « scoring » allant de 0 à 5**

| phase 1    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 2 | 4                                  | 0                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |
| individu 3 | 4                                  | 3                       | 0                      | 0                                 | 0                             | 0                        | 0                             |

| phase 2    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 1                      | 4                                 | 2                             | 5                        | 0                             |
| individu 2 | 0                                  | 2                       | 4                      | 4                                 | 5                             | 2                        | 0                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 4                      | 1                                 | 5                             | 5                        | 0                             |

| phase 3    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 3                                  | 4                       | 3                      | 0                                 | 1                             | 1                        | 5                             |
| individu 2 | 0                                  | 4                       | 3                      | 0                                 | 4                             | 1                        | 5                             |
| individu 3 | 0                                  | 1                       | 3                      | 3                                 | 4                             | 1                        | 5                             |

| phase 4    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 5                                  | 0                       | 1                      | 2                                 | 2                             | 4                        | 0                             |
| individu 2 | 5                                  | 5                       | 4                      | 5                                 | 2                             | 4                        | 0                             |
| individu 3 | 5                                  | 4                       | 4                      | 5                                 | 5                             | 4                        | 0                             |

| phase 5    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau1    | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 1                                  | 1                       | 3                      | 1                                 | 3                             | 4                        | 1                             |
| individu 2 | 1                                  | 1                       | 3                      | 1                                 | 4                             | 4                        | 1                             |
| individu 3 | 1                                  | 4                       | 3                      | 4                                 | 5                             | 1                        | 1                             |

| phase 6    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 0                       | 3                      | 0                                 | 1                             | 2                        | 2                             |
| individu 2 | 3                                  | 2                       | 3                      | 2                                 | 4                             | 4                        | 1                             |
| individu 3 | 3                                  | 1                       | 3                      | 4                                 | 4                             | 0                        | 0                             |

| phase 7    |                                    |                         |                        |                                   |                               |                          |                               |
|------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| bureau10   | Moyenne intensité désintéressement | Moyenne intensité doute | Moyenne intensité peur | Moyenne intensité déstabilisation | Moyenne intensité frustration | Moyenne intensité colère | Moyenne intensité soulagement |
| individu 1 | 0                                  | 2                       | 2                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 5                             |
| individu 2 | 0                                  | 3                       | 3                      | 1                                 | 3                             | 1                        | 2                             |
| individu 3 | 0                                  | 4                       | 1                      | 4                                 | 3                             | 1                        | 2                             |