

Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : cas des administrations publiques marocaines

Impact of Change Management on the Level of Ownership of Individuals : The Case of Moroccan Public Administrations

KOMAT Abdellatif

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Hassan II

Laboratoire de Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations (GECIAS)

Maroc

ab1.komat@gmail.com

NOUIKER Fatima Ezzahra

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Hassan II

Laboratoire de Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations (GECIAS)

Maroc

fnouiker@gmail.com

Date de soumission : 14/02/2021

Date d'acceptation : 29/03/2021

Pour citer cet article :

KOMAT A. & NOUIKER FZ. (2021) « Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : cas des administrations publiques marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion

« Volume 4 : Numéro 2 » pp : 71-93.

Résumé

Le changement est un mot très fréquent aujourd'hui. En effet, vu l'environnement de plus en plus turbulent, les organisations aussi privées (entreprises) que publiques mettent en place des projets de transformation. Or, le changement organisationnel se heurte, souvent, à des résistances de la part de la population cible, d'où l'intérêt d'accompagner les changements par une démarche de conduite de changement appropriée pour impliquer les destinataires et faciliter ainsi l'aboutissement du projet. L'article s'intéresse, plus particulièrement, au changement dans l'administration publique. En effet, le Maroc a lancé depuis plusieurs années un grand chantier de modernisation des administrations publiques pour améliorer les modes de fonctionnement de ces dernières, perfectionner les compétences des fonctionnaires et mieux servir le citoyen représentant la raison d'être de l'administration. Toutefois, les résultats des projets ne sont pas toujours satisfaisants, d'où l'intérêt de penser à adopter une démarche de conduite de changement pour accompagner les projets et faire adhérer les ressources humaines. L'article met l'accent à ce niveau sur la relation entre conduite de changement et niveau d'adhésion des individus.

Mots clés : Conduite de changement ; niveau d'adhésion ; administration publique ; communication ; formation.

Abstract

Change is a very common word today. Indeed, given the increasingly turbulent environment, both private (companies) and public organizations are implementing transformation projects. However, organizational change often encounters resistance from the target population, hence the importance of accompanying the changes with an appropriate change management approach to involve the recipients and thus facilitate the success of the project. The article focuses, more specifically, on change in public administration. Indeed, Morocco has launched several years ago a major project to modernize public administrations in order to improve their operating modes, improve the skills of civil servants and better serve the citizens who represent the reason for existence of the administration. However, project results are not always satisfactory, hence the interest in thinking about adopting a change management approach to involve human resources. The article emphasizes at this level the relationship between change management and the level of support from individuals.

Keywords: Change management; level of buy-in ; public administration ; communication ; training.

Introduction

De nos jours, le changement est le mot d'ordre. Pour s'adapter à l'environnement de plus en plus turbulent des organisations, celles-ci optent pour des changements qui peuvent concerner leur stratégie, les ressources humaines, les technologies utilisées... les administrations publiques marocaines n'échappent pas à cette réalité. En effet, pour améliorer le service rendu au citoyen, ultime objectif de son existence, elles mettent en place des projets de changement pour moderniser leurs pratiques et modes de fonctionnement, et pour perfectionner les compétences de ses fonctionnaires. Toutefois, la réussite des changements nécessite l'implication de la population concernée. Faire adhérer les individus aux projets de changement est essentiel pour faire aboutir ceux-ci. La population cible peut, cependant être résistante au changement. Autrement dit, des résistances peuvent émerger entravant l'aboutissement du projet et son appropriation par les destinataires. C'est à ce niveau que le concept de conduite de changement a trouvé sa raison d'être. Il vise, en effet, l'accompagnement des transformations réalisées par les organisations en vue de faire adhérer les ressources humaines de celles-ci.

L'article se donne comme objectif de répondre à la **question** de recherche suivante :

- ❖ Quel est l'impact de la conduite du changement sur le niveau d'adhésion des fonctionnaires des administrations publiques aux projets de modernisation ?

Un premier travail sera réalisé en présentant la revue de littérature relative aux concepts de la recherche, à savoir conduite de changement et impact de celle-ci sur le niveau d'adhésion des individus. S'en suit une formulation des hypothèses à tester et une présentation des implications scientifiques et managériales de la recherche.

1. Revue de littérature et formulation des hypothèses de recherche

L'environnement évolutif, incertain et complexe des établissements aussi publics que privés les pousse à développer leur capacité à changer et à faire preuve d'une flexibilité organisationnelle (Larhrissi & Laaboudi, 2020). En effet, les changements accélérés d'ordre économique, politique, technologique et social constituent un leitmotiv pour les organisations pour faire évoluer leurs pratiques managériales en vue de s'adapter continuellement aux mutations de l'environnement et renforcer leurs capacités organisationnelles (Belkindoussi & Nafzaoui, 2020). Or, le changement se heurte souvent à des difficultés d'ordre humain, d'où la nécessité d'adopter un dispositif de conduite de changement pour faire adhérer les

ressources humaines au projet. Dans ce qui suit une revue de littérature du changement suivie par la formulation des hypothèses de recherche.

1.1 Démarche de conduite de changement

Il existe plusieurs méthodes de conduite de changement proposées par la littérature, portant toutes presque sur les mêmes composantes considérées les plus importantes pour accompagner les projets de changement. Ainsi, cet article présente le cadre de référence relatif à la démarche de conduite de changement. Cette démarche comporte les composantes suivantes : Diagnostic du changement, élaboration de la vision du changement, communication, formation et coaching.

1.1.1 Diagnostic du changement

Le diagnostic du changement est une phase importante pour la mise en place réussie des projets de transformation. Il permet de guider le choix de la méthode adaptée au contexte de changement (Balogun & Hailey, 2005).

Le diagnostic organisationnel est un processus qui consiste à évaluer le fonctionnement d'une organisation en vue d'identifier les causes d'un problème, d'améliorer sa performance et de l'aider pour relever certains défis (Bareil, 1999). Il vise de comprendre la position actuelle de l'organisation pour déterminer le besoin du changement, les changements nécessaires, et le contexte organisationnel interne tout en clarifiant le futur état organisationnel souhaité (Balogun & Hailey, 2005).

Ainsi, avant d'entamer un changement, le responsable de sa mise en œuvre doit examiner en profondeur la cause et le contenu du projet de changement et élaborer par la suite une analyse du contexte de celui-ci (Balogun & Hailey, 2005).

L'étude du contexte consiste à établir une analyse stratégique pour préciser les raisons qui poussent l'organisation à planifier le changement et la méthode à adopter pour le réaliser (Balogun & Hailey, 2005). Cette analyse permet de dégager des aspects positifs et d'autres négatifs (Balogun, 2001) et d'identifier les traits les plus pertinents et ceux les plus critiques pour réussir le changement (Balogun & Hailey, 2005). Elle permet également d'éliminer les options inexploitable du changement (Balogun & Hailey, 2005).

Les caractéristiques contextuelles de changement à analyser concernent les traits culturels, les compétences de l'organisation, la situation présente de celle-ci (Balogun & Hailey, 2005),

l'ampleur du changement, le pouvoir du responsable de changement, l'étendue de la diversité des employés, la capacité à changer de l'organisation (Balogun & Hailey, 2005), le délai accordé au processus de changement, la volonté de changement et le type de changement voulu (reconstruction, révolution, adaptation, évolution)... (Balogun & Hailey, 2005).

Il s'agit d'étudier les spécificités organisationnelles, professionnelles ou culturelles du système social de l'organisation en vue d'élaborer un diagnostic ou un pré diagnostic de la situation (Bec, Granier, & Singér, 2007). A ce propos, il est important de prendre en compte le terrain, l'espace et l'environnement, les composantes sociales de l'organisation, son histoire, ses objectifs, ses valeurs et sa culture (Bec, et al., 2007) tout en distinguant le système formel de l'organisation reflété par son organigramme et son statut juridique ... et le système informel d'interactions pour dégager les écarts entre les deux systèmes permettant d'identifier les aspects favorables à mobiliser pour réussir le changement (Bec, et al., 2007). Il sera aussi utile, si possible, de formuler des hypothèses sur les tendances majeures impactant l'évolution de l'organisation et identifier les variables d'action et les interactions positives pour promouvoir le changement (Bec, et al., 2007).

La composante culturelle est importante dans le cadre de changement (Bec, et al., 2007). Les deux concepts, changement et culture, présentent, en effet, une certaine tension, le changement se référant au mouvement et au processus générant transformation et nouveauté, la culture étant plus assimilée à la tradition et à l'attachement au passé (Bec, et al., 2007). En principe, elle représente une entrave ou un frein au changement sans oublier qu'elle peut porter en elle des aspects positifs à saisir pour promouvoir ce dernier (Bec, et al., 2007).

L'analyse du contexte est essentielle pour concevoir des approches de changement sensibles au contexte (Hailey & Balogun, 2002) et déterminer les actions à mettre en œuvre en termes de ruptures symboliques avec le passé, d'actions de choc, de communication, de pédagogie ou de formation (Balogun & Hailey, 2005). Ces actions doivent être pertinentes et faisables compte tenu des ressources disponibles tout en impliquant les acteurs concernés dans leur conception (Bec, et al., 2007).

Dans cette optique, il sera utile de mettre le doigt sur quelques risques dans le choix des approches et méthodes de changement. En effet, ce choix peut prendre peu en considération le contexte, en dépendant plus de la perception, de la philosophie personnelle, des préférences et du style des managers (Hailey & Balogun, 2002). Egalement, ceux-ci peuvent opter pour des solutions de changement toutes faites (Balogun & Hailey, 2005).

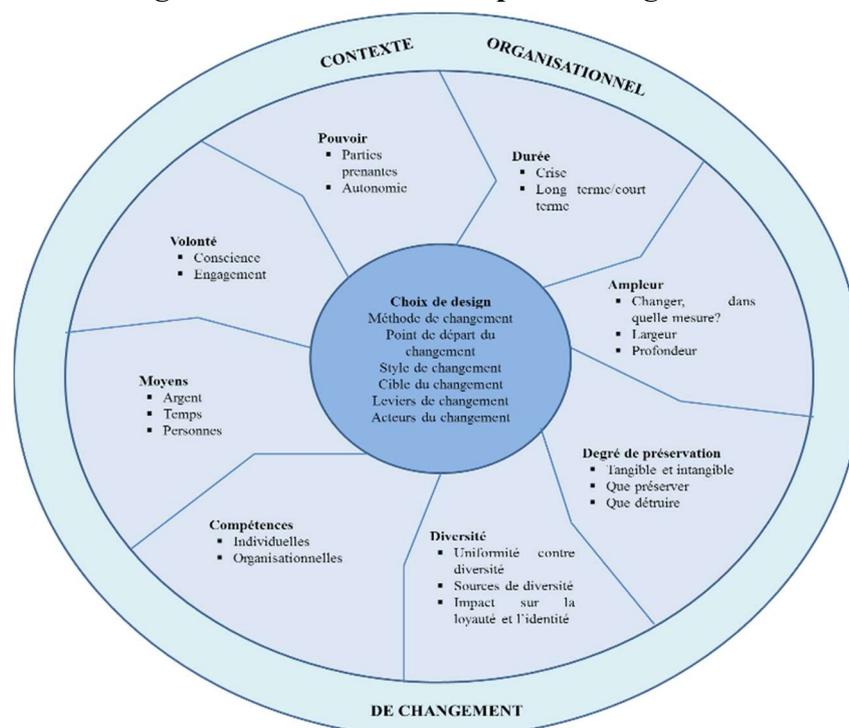
L'analyse du contexte peut se réaliser en se servant de plusieurs outils tels le web culturel, l'audit des ressources pour évaluer les éléments à préserver et l'analyse des parties prenantes pour évaluer le pouvoir (Balogun, 2001). Cette dernière méthode consiste à placer les parties prenantes sur une grille selon leur attitude vis-à-vis du changement et leur pouvoir (Balogun, 2001). Egalement, pour évaluer la préparation des ressources humaines au changement, des sondages d'opinions et des entrevues peuvent être menés (Balogun, 2001). La mise en place d'un bon système de motivation auprès de ces ressources peut promouvoir le changement (Balogun, 2001). Bareil (1999) liste plusieurs grilles et modèles diagnostiques qui peuvent être utilisés. Certains touchent l'ensemble de l'organisation, d'autres se limitent à quelques champs particuliers (Bareil, 1999). Le choix des variables et modèles de diagnostic, étant de plus en plus nombreux, s'effectue en fonction des données à collecter et à analyser, des objectifs du diagnostic, des limites et de la valeur théorique des modèles (Bareil, 1999). Ces outils tels que présentés par Bareil (1999) sont les suivants :

- Une grille diagnostique par ratios concernant les principales fonctions administratives (management, marketing et ventes, finances, production et ressources humaines) ;
- Découpage de l'organisation en quatre perspectives : structurelle, ressources humaines, politique et symbolique (Bolman & Deal, 1991 cité dans Bareil, 1999) ;
- Des grilles issues du développement organisationnel s'inspirant des concepts micro ou des relations de l'organisation avec son environnement ;
- Un cadre de référence général du diagnostic organisationnel regroupant trois niveaux d'analyse (l'organisation, le groupe et l'individu) et de nombreuses dimensions ou composantes issues de la perspective systémique, dominante aujourd'hui en développement organisationnel (Hafsi & Fabi, 1997 cité dans Bareil, 1999);
- Un inventaire des différents modèles de diagnostic dressé par Howard et autres (1994 cité dans Bareil, 1999). Les premiers modèles de Leavitt (1965 cité dans Bareil, 1999) évoque l'interaction entre quatre composantes : la structure, la technologie, les gens et la tâche. Les modèles récents comme ceux de McKinsey 7S, Weisbord, Tichy ou Burke-Litwin intègrent plusieurs dimensions (environnement externe, leadership, mission et stratégie, culture, pratiques de gestion, structure, systèmes, climat de travail, motivation, habiletés et valeurs, performance individuelle et organisationnelle) ;
- L'interaction entre un nombre important de ces variables est prise en compte au niveau des modèles macroscopiques plus récents en y'ajoutant les concepts d'environnement externe et d'efficacité organisationnelle ;

- L'efficacité organisationnelle est répartie selon Morin, Savoie et Beaudin (1994 cité dans Bareil, 1999) en quatre dimensions : l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la pérennité de l'organisation ainsi que plusieurs outils de diagnostic pour mesurer ces dimensions ;
- Hafsi et Demers (1998 cité dans Bareil, 1999) ont proposé un modèle consistant en l'évaluation de la capacité de l'organisation à changer et des outils de gestion du changement. le modèle utilise des dimensions critiques de changement (le contexte, la structure, les caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants, la culture et les dimensions humaines).

Balogun et Hailey (2005) proposent un outil intéressant de diagnostic intitulé le kaléidoscope de changement décrivant les caractéristiques du contexte de l'organisation. Celles-ci sont au nombre de huit : la durée, l'ampleur, la préservation, la diversité, les compétences, les moyens, la volonté et le pouvoir (Balogun & Hailey, 2005). Le kaléidoscope est dynamique car il évolue avec le temps (Balogun & Hailey, 2005). Les caractéristiques du contexte définies permettent d'identifier les choix du design de changement les mieux adaptés à la situation et parmi lesquels le responsable de changement opte pour l'approche la plus appropriée (Balogun & Hailey, 2005).

Figure N°1 : Le Kaléidoscope de changement



Source : Balogun & Hailey, 2005

1.1.2 Vision du changement

La réalisation du changement exige la formulation d'un cadre clair ; la vision, à rendre opérationnelle progressivement (Argyris, 1998).

Ainsi, d'après Balogun et Hailey (2005), le développement d'une vision du futur état souhaité est primordial dans le cadre du changement. En effet, l'engagement d'une transformation au sein de l'organisation se traduit, souvent, par de nombreux projets nécessitant une vision unificatrice pour ne pas paraître déconnectés, désordonnés, et confus (Balogun & Hailey, 2005). Ceci facilitera la compréhension par les collaborateurs de ce qu'ils doivent faire ce qui leur permet d'avoir un objectif, une motivation, une énergie et un engagement vis-à-vis du changement (Balogun & Hailey, 2005). Elle leur permet aussi de visualiser leurs propres rôles dans le processus de changement, ce qui implique une amélioration de la coopération et le dépassement de la résistance (Beckhard & Harris, 1987). Egalement, la vision permet de comprendre ce vers quoi l'organisation va évoluer dans le futur (Balogun & Hailey, 2005), et par conséquent une rationalisation des actions managériales ce qui réduit l'incertitude devant l'inconnu (Beckhard & Harris, 1987).

Un manque de vision manifesté par le manque d'intérêt accordé à la définition de l'état souhaité du changement réduit les chances de réussite du projet (Beckhard & Harris, 1987).

Une vision est principalement qualitative (Balogun & Hailey, 2005). Elle comprend trois composantes : un objectif réaliste et accessible, les raisons du changement, et une représentation du futur qui traduit les valeurs de la nouvelle organisation et ce que doivent compléter les collaborateurs (Balogun & Hailey, 2005). Elle doit être le résultat d'un consensus majoritaire des parties prenantes en adoptant une approche participative et implicative tout en étant exprimée publiquement (Balogun & Hailey, 2005). La vision doit aussi être attractive, stimulante, compréhensible et facilement mémorisable par les collaborateurs (Balogun & Hailey, 2005).

Pour arriver à mieux diffuser une vision, les actions et les discours doivent être cohérents (Balogun & Hailey, 2005).

En vue de faciliter l'aboutissement de la vision, et produire l'énergie nécessaire à la conduite du changement, un point intermédiaire entre l'état présent et celui futur doit être défini (Beckhard & Harris, 1987). Ce point représente une phase clé pour réaliser la vision et permet

ainsi un meilleur engagement des membres de l'organisation en termes de temps, énergie et ressources (Beckhard & Harris, 1987).

1.1.3 Accompagnement du changement

Les individus et l'organisation passent par différentes étapes lors du changement. Selon Balogun et Hailey (2005), la combinaison des étapes de la transition individuelle à celle organisationnelle permet de décider des mesures d'accompagnement à prendre lors de chaque phase (Balogun & Hailey, 2005).

La préparation des individus au changement peut être facilitée par la présence d'un mécontentement du statu quo tout en croyant fortement que les changements proposés constituent la solution et qu'il est possible de les mettre en œuvre (Balogun & Hailey, 2005). L'organisation peut utiliser certains outils tels : les ruptures symboliques avec le passé, la communication, la pédagogie et la formation pour sensibiliser les individus quant à la nécessité du changement, la faisabilité du projet et le développement des compétences requises en vue de s'adapter aux exigences de la transformation (Balogun & Hailey, 2005).

L'accompagnement par les actions de conduite de changement peut se réaliser à travers le plan de formation, la documentation et une assistance mise à la disposition des utilisateurs (El Amrani, 2007). Un responsable et une équipe de conduite de changement peuvent être affectés au projet (El Amrani, 2007). La stratégie de conduite de changement peut être considérée comme sous projet du projet global (El Amrani, 2007).

Les mesures d'accompagnement du changement les plus adoptées sont la communication, la formation et le coaching.

❖ Communication

De nos jours, les organisations entreprennent des changements de façon courante en adoptant des modes de projets en développement (Do Espirito, 2006). Les chefs et responsables de projets consolident, à ce titre, les moyens, outils et ressources dont ils disposent pour atteindre les objectifs fixés (Do Espirito, 2006). La communication se présente, dans cette optique, entant qu'outil et expertise déterminants pour réussir les projets, et ce lors des différentes phases décisives, critiques et charnières de ce dernier, d'où l'importance d'identifier dès le début les événements clés du projet à prendre en compte dans l'élaboration du dispositif de communication permettant ainsi d'augmenter les chances de succès (Do Espirito, 2006). D'ailleurs, les actions de communication ont un unique objectif, précis, simple et mesurable :

réussir le projet de changement (Do Espirito, 2006), et ce dernier exige généralement une communication extensive (Balogun, 2006).

La communication contient l'ensemble des processus par lesquels les personnes s'influencent les uns les autres (Bateson & Ruesch, 2006). Tous les événements comprennent des aspects communicationnels dès qu'ils sont perçus par un être humain (Bateson & Ruesch, 2006). Se focaliser sur la communication veut dire s'intéresser aux relations humaines (Bateson & Ruesch, 2006).

La communication constitue un outil essentiel utilisé par le chef de projet pour faire face aux différents problèmes et obstacles au changement via une formalisation efficace, une capacité d'explication, un pouvoir d'entraînement et une capacité d'adaptation aux différents groupes d'individus (Do Espirito, 2006).

La communication joue aussi un rôle important dans l'articulation des différents projets de l'organisation pour assurer leur efficacité et cohérence en contribuant à l'élaboration d'une conception commune des situations vécues (Do Espirito, 2006).

La communication privilégie le rôle de la relation en anticipant les malentendus (Do Espirito, 2006). Elle doit être axée, dans les situations de changement, sur l'animation avec un échange et un bon relationnel pour mobiliser les personnes autour du changement (Do Espirito, 2006).

Il existe des distinctions à établir, la communication interne/externe, la communication verticale/ latérale, et la communication organisationnelle et celle du changement.

La communication interne a une dimension fonctionnelle, consistant en l'élaboration des supports internes (journal interne, newsletter, intranet, portail d'information...) et en l'accompagnement des grands projets entrepris par l'organisation : projet de fusion, projet de réorganisation, changement d'identité visuelle... (Do Espirito, 2006). La communication externe porte sur un ensemble de techniques servant à diffuser et à contrôler l'information en dehors de l'organisation pour généraliser la compréhension des différents éléments la concernant via divers outils ayant chacun ses cibles (relations presse, relations publiques, communication du management, communication financière, communication corporate, communication de recrutement...) (Do Espirito, 2006).

La communication verticale permet la compréhension des changements planifiés (Balogun, 2006). Elle se subdivise en communication écrite, verbale, formelle, communication symbolique... la communication latérale entre collègues est aussi importante, même plus

importante en ce qui concerne les interprétations du changement (Balogun, 2006). Cette communication se réalise souvent de façon informelle à travers des discussions, gossips, histoires, rumeurs... (Balogun, 2006).

La communication du changement diffère de celle de l'organisation parce qu'elle vise les résultats, autrement dit la réussite du changement alors que la deuxième porte sur des objectifs généraux tout en ayant pour cible des vecteurs et des champs d'intervention différents (Do Espirito, 2006). Ainsi, la communication interne se sert des supports de masse visibles (journal interne, intranet, brochure, newsletter...) (Do Espirito, 2006). En revanche, la communication de changement est axée plus sur l'action, en privilégiant des supports et des relations efficaces et directs (entretien, groupe de travail, forum de discussion...) en plus des supports classiques (journaux, intranet, vidéos...) (Do Espirito, 2006). Le champ d'intervention de la communication interne, est défini dans les limites de l'organisation alors que la communication de changement s'étend à tout ce qui concerne le projet relatif à une partie ou à l'ensemble de l'organisation avec la possibilité d'avoir des publics externes (Do Espirito, 2006).

La communication est un outil clé pour trois phases du changement : initiation, développement et action (Do Espirito, 2006). Ceci équivaut chez Balogun et Hailey (2005) aux étapes de mobilisation, mouvement ou maintien où les types de communication adaptés peuvent différer. La phase de mobilisation nécessite une communication qui doit générer chez les employés une volonté de changer, une compréhension et un engagement. A la phase de mouvement, les employés ont plus besoin d'informations et de soutien. La phase de maintien requiert une actualisation régulière des informations sur l'état d'avancement du projet (Balogun & Hailey, 2005).

La phase d'initiation du changement permet la prise de décision de celui-ci (Do Espirito, 2006). A cet effet, et au départ, on trouve l'idée et l'innovation explorées par le brainstorming en adoptant différentes techniques (Do Espirito, 2006). Sur la base de ces idées, une décision sera prise permettant de dresser une description du projet (dimension, rythme, moyens, position hiérarchique par rapport aux autres projets...) (Do Espirito, 2006). Ensuite, le responsable de projet doit veiller à faire accepter celui-ci par les dirigeants si lui l'initiateur (Do Espirito, 2006). La communication consistera à ce niveau à vendre le projet en optant pour des présentations rapides vue le temps limité des responsables pour les convaincre, ainsi

que toute autre partie prenante clé du projet, de l'utilité de celui-ci et réduire leur anxiété (Do Espirito, 2006).

Une bonne communication de décision nécessite une maîtrise de l'information, de ses sources et de sa qualité, l'élaboration des interventions adéquates, la présentation de la décision, son champ d'application, le timing de déploiement et les prochaines étapes (Do Espirito, 2006). Le passage à l'action marque le passage à un autre type de communication, celle de suivi (feuilles de route répartissant les tâches et actions par personne, construction des tableaux de bord consistant en une batterie d'indicateurs pour mesurer l'avancement et l'atteinte des objectifs fixés, mise à jour du schéma directeur de communication...) (Do Espirito, 2006).

La documentation du projet est composée de différentes fiches dont le document source ou de référence qui explique le projet et l'accompagne toute sa vie, un document source résumé, une fiche projet décrivant les étapes de projet et l'interface documentaire comprenant les fichiers et documents relatifs au projet (Do Espirito, 2006).

La phase de développement du changement démarre suite à la prise de décision. Elle fait appel aux différentes populations dont les rôles et les positions doivent être bien définis dans le cadre d'une vision stratégique (Do Espirito, 2006). Dresser une cartographie de la population de l'organisation pour identifier les alliés (soutien) et opposants (réfractaires) au changement est important pour élaborer des stratégies de communication adaptées à savoir que les deux types de comportements peuvent se manifester de manière active ou passive (Do Espirito, 2006). Le changement n'a pas les mêmes impacts sur les diverses catégories de populations ciblées (Balogun & Hailey, 2005). Ces impacts peuvent être directs ou indirects (Do Espirito, 2006). Une communication efficace suppose la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes essentiellement le personnel en plus d'autres acteurs tels les syndicats (Balogun & Hailey, 2005). Les parties prenantes externes doivent aussi être prises en compte si nécessaire (Balogun & Hailey, 2005). Ainsi, le fond communicationnel à diffuser doit répondre aux attentes de la population cible en ce qui concerne aussi bien une vision de l'organisation que leur propre souci concernant leur avenir professionnel (Balogun & Hailey, 2005). Le contenu de la communication sera alors élaboré par événement et cible (Do Espirito, 2006). Dans cette optique, il faut repérer les risques relatifs à chaque population visée dans le cadre de l'approche de conduite de changement conçue (Do Espirito, 2006).

Il existe des réseaux de communication formels et d'autres informels (Do Espirito, 2006). Les premiers se présentent souvent entant que réseaux métiers (correspondants communication,

responsables ressources humaines, top management...) permettant d'avoir une idée sur les perceptions et attentes du terrain et de collecter les données quantitatives et qualitatives (Do Espirito, 2006). Pour être efficaces, les correspondants de communication doivent jouer d'un rôle précis et doivent utiliser les outils d'animation de réseau (réunions périodiques, séminaires, outils de suivi...) et établir un affichage interne de leur action... (Do Espirito, 2006). Au-delà des correspondants ou communicateurs, l'organisation peut opter pour la communication en cascade consistant à ce que chaque niveau hiérarchique informe ses subordonnés du changement et ainsi de suite à condition d'avoir l'information complète (Balogun & Hailey, 2005). Ce dernier type de communication a l'avantage d'être pris en charge par les responsables hiérarchiques, ayant une connaissance suffisante du caractère et besoins de leurs équipes pour diffuser les messages de changement dans un discours adapté (Balogun & Hailey, 2005). L'acquisition d'une formation en la matière peut être fructueuse (Balogun & Hailey, 2005).

Les réseaux informels nécessitent, quant à eux, une animation pour servir le changement et contribuer à sa réussite (Do Espirito, 2006).

L'utilisation des différents canaux de communication formels et informels dépend du groupe visé et des objectifs de communication (Balogun & Hailey, 2005). Si le changement exige à ce que les employés saisissent ce qu'ils doivent modifier au niveau personnel, il convient de privilégier des formes de communication riches en contenu plutôt que celles simples telles les notes internes ou les courriers électroniques, plus adaptées à la gestion courante (Balogun & Hailey, 2005). La communication riche est mieux réalisée en petits groupes pour permettre aux différents participants de poser leurs questions facilitant ainsi l'adaptation des messages adressés à chaque groupe (Balogun & Hailey, 2005). Les outils de ce type de communication sont entre autres : les sessions de questions-réponses, les entretiens face à face, les ateliers de travail avec des jeux de rôles (Balogun & Hailey, 2005), les forums, les séminaires, les conventions et les groupes de travail (Do Espirito, 2006). Ces outils permettent d'attribuer un rôle actif aux participants lors du changement en facilitant le dialogue et l'échange (Do Espirito, 2006). La communication riche peut être éventuellement complétée par des formes ordinaires tels : une documentation écrite, les bulletins d'informations et les notes affichées sur les panneaux, la messagerie électronique, les SMS et le site intranet (Balogun & Hailey, 2005).

En bref, il existe une multitude de moyens de communication qui peuvent être utilisés par les chefs de projets de changement : journal interne, lettre d'information, intranet, extranet, portails, mails, affiches, brochures, manuels techniques, vidéos, entretiens individuels, réunions, groupes de travail, forum, séminaire, convention, Blogs... (Do Espirito, 2006). Généralement, les chefs de projet conçoivent des plans de communication opérationnels pour mieux gérer l'aspect informationnel par les divers outils et atteindre ainsi les objectifs visés (Do Espirito, 2006).

La conception de ces plans et du projet de changement doit être effectuée selon une démarche implicite pour avoir des relais du projet sur le terrain lors du déploiement (Do Espirito, 2006). Ces plans doivent aussi être en concordance avec les phases du projet. Ainsi, la première étape consiste en l'examen des objectifs formulés par les managers, l'évaluation des points de vigilance et des facteurs de succès et l'élaboration par la suite d'une grille d'analyse à utiliser comme feuille de route qui peut être déclinée en feuilles de route thématiques si nécessaire déterminant les priorités et les principales actions de communication à réaliser... (Do Espirito, 2006). Ces feuilles de route permettent la conception d'indicateurs pertinents pour suivre l'avancement du projet et l'adoption d'une méthode de recueil d'informations nécessaire à l'élaboration d'une base de données à utiliser lors des moments clés de communication et des outils de reporting adaptés aux différentes cibles (Do Espirito, 2006). En fin de projet, une fiche d'évaluation pourra être remise au manager récapitulant les points positifs et ceux à améliorer de son management pour un retour d'expérience (Do Espirito, 2006). Une réunion finale peut être prévue pour valoriser le projet (Do Espirito, 2006).

En plus des canaux de communication formels et informels, les réseaux de communication culturels restent les plus complexes (Bateson & Ruesch, 2006). La gestion des symboles constitue, dans ce cadre, une composante essentielle de la communication culturelle (Balogun & Hailey, 2005). Elle intervient au niveau de la manière dont les personnes interprètent les différents faits (Balogun & Hailey, 2005). Ces symboles sont composés de rites, aspects organisationnels physiques, comportements et langage, mythes et histoires de l'organisation, et systèmes d'évaluation et de récompense (Balogun & Hailey, 2005). La gestion des symboles peut appuyer la communication verbale et soutenir les collaborateurs dans les différentes phases de changement (Balogun & Hailey, 2005).

La communication doit être utilisée par les responsables et directeurs ayant des collaborateurs et équipes à aider dans le processus de changement (Balogun & Hailey, 2005).

La détermination du moment opportun de communication est aussi essentielle pour une transmission efficace des messages en s'intéressant au temps et au contenu de la communication tout en respectant les exigences de confidentialité s'il y'a lieu (Balogun & Hailey, 2005). A ce propos, le changement doit être annoncé par la Direction pour contrôler les rumeurs mensongères tout en communiquant tôt de façon transparente même si le message est incomplet (Balogun & Hailey, 2005). A signaler que généralement, la désignation des acteurs chargés de la communication dépend de la nature du changement, s'il est radical, la tâche doit être accomplie nécessairement par les dirigeants appartenant au top management, sinon ce sera vu par le personnel comme manque de considération (Balogun & Hailey, 2005).

La taille constitue un autre facteur à considérer en communication. Dans les grandes organisations, et si l'objectif est de diffuser des messages en même temps à tout le personnel pour éviter les rumeurs, la désignation d'un seul responsable de communication ne sera envisageable (Balogun & Hailey, 2005). Ainsi, l'utilisation des moyens comme les vidéoconférences, suivies de sessions de questions et réponses peut s'avérer bénéfique (Balogun & Hailey, 2005).

En somme, et d'après Balogun et Hailey (2005), la communication doit être adaptée au contexte, méthode, style, leviers, durée de changement et moyens financiers et managériaux disponibles (Balogun & Hailey, 2005).

La communication se heurte à un certain nombre de difficultés dont principalement l'interprétation de la part des personnes cibles qui peut déformer le sens visé (Balogun & Hailey, 2005). Pour prévenir les difficultés relatives à un manque d'informations, la mise en place d'un comité consultatif constitué de collaborateurs représentatifs de leurs entités pour préparer la communication, prévoir les questions posées et y préparer les réponses appropriées et anticiper les objections, ... sera utile (Balogun & Hailey, 2005).

❖ **Formation**

La formation ou le développement personnel est un outil de changement important. Elle sert à développer les compétences du personnel, à élever ses performances et à l'aider pour évoluer dans la carrière (Balogun & Hailey, 2005).

Le changement peut exiger du personnel d'autres compétences et connaissances en plus de celles qu'il possède, et l'adoption de nouvelles attitudes, comportements et valeurs pour s'adapter aux nouveaux modes de travail, d'où la nécessité de la formation et du



développement personnel (Balogun & Hailey, 2005). Il existe deux types de formation ; la formation générale visant l'apprentissage de nouvelles manières de penser et d'agir et la formation pratique ou appliquée visant l'amélioration des compétences et des comportements (Balogun & Hailey, 2005). Le développement personnel constitue un volet plus compliqué et peut être mis en œuvre de différentes manières y compris de façon pratique (Balogun & Hailey, 2005). Selon la cible et la nature du changement, se décide le type de formation à suivre, à noter que souvent les dirigeants favorisent la formation générale alors que le personnel privilégie la formation pratique (Balogun & Hailey, 2005). Egalement, la formation vise l'acquisition de nouvelles compétences et le développement personnel porte sur le développement de nouvelles valeurs et attitudes chez les individus (Balogun & Hailey, 2005).

Pour les dirigeants, on peut faire appel à des facilitateurs externes pour l'accompagnement et le coaching, qui sont des formes plus intensives de développement personnel ce qui leur permet de développer les attitudes, les comportements et les compétences servant à aider les employés à évoluer pour s'adapter aux exigences du changement (Balogun & Hailey, 2005).

La formation et le développement personnel peuvent être réalisés à travers plusieurs outils : les formations spécialisées en interne, hors site ou assistées par ordinateur et les formations générales tenues à l'extérieur à l'instar des formations MBA par exemple (Balogun & Hailey, 2005). Pour le développement personnel, et selon la cible concernée, s'il s'agit d'un grand nombre de collaborateurs, il serait plus favorable de tenir et de concevoir des programmes à l'intérieur de l'organisation pour avoir le soutien nécessaire au changement (Balogun & Hailey, 2005). Si la cible à mobiliser pour le changement est l'encadrement, les programmes peuvent être suivis en externe (Balogun & Hailey, 2005). A noter que les programmes de formation et de développement exigent, souvent, des ressources financières et temporelles importantes (Balogun & Hailey, 2005).

Par rapport au changement, comme prédit, la formation et le développement personnel jouent un rôle crucial à condition d'avoir un objectif clair (Balogun & Hailey, 2005). Aux termes du changement, la conception d'une politique de formation a pour but d'assurer le développement continu des collaborateurs en acquérant les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation sur le moyen et long terme, à savoir que ceci doit être accompagné par une politique d'évaluation (Balogun & Hailey, 2005). Egalement, la gestion de la carrière est importante à cette étape en permettant le développement des compétences des futurs leaders (Balogun & Hailey, 2005). Lors de cette dernière phase, l'organisation peut

procéder aussi à la création de nouveaux modules d'accueil pour les nouvelles recrues et à la cessation de quelques programmes de développement et de formation relatifs au changement au profit de ceux plus centrés sur les compétences nécessaires à la perpétuité de l'organisation pour attester du succès de la transformation (Balogun & Hailey, 2005).

Pour réussir la formation, elle doit faire l'objet d'une bonne préparation (El Amrani, 2007).

Pour les projets des systèmes d'information, à titre illustratif, la formation des utilisateurs finaux joue un rôle capital pour leur réussite selon plusieurs recherches (Davis & Bostrom, 1993 ; Olfman & Pitsatorn, 2000 cités dans El Amrani, 2007). Les facteurs à prendre en compte lors de l'établissement d'une stratégie de formation sont : Les caractéristiques des utilisateurs à former, le système cible, les tâches des utilisateurs et les caractéristiques organisationnelles (El Amrani, 2007). Les risques de non appropriation du changement et de l'échec sont plus importants en cas d'absence ou de manque d'une bonne préparation (Carton et al., 2002 cité dans El Amrani, 2007). Cette dernière consiste en l'analyse d'impacts par population en vue de déterminer les besoins d'accompagnement adéquats, identifier les résistances et programmer les journées de formation bénéficiant des ressources les plus importantes par rapport à la documentation et au help desk (El Amrani, 2007). En effet, l'adéquation entre le contenu des formations et les besoins réels et quotidiens des utilisateurs est cruciale pour assurer la réussite des formations (Nelson et al., 1995 cités dans El Amrani, 2007), vue qu'il peut y'avoir différents utilisateurs et différents niveaux de connaissances et de compétences (El Amrani, 2007).

Les ressources humaines utilisées en formation peuvent être internes ou externes (El Amrani, 2007).

A ce titre, il faut bien sélectionner les formateurs et avoir la capacité de pérenniser les actions de formation en interne (El Amrani, 2007).

D'autres actions de support peuvent s'avérer nécessaires à côté des formations dont la documentation qui représente une composante importante de ces actions (El Amrani, 2007). Elle doit être compréhensible, explicite, pratique et adaptée au contexte opérationnel de l'entreprise (Dreuzy & Akoka, 1996 cités dans El Amrani, 2007).

Dans certains projets tels ceux du SI, une équipe de « Help Desk » peut être affectée au projet visant à porter l'assistance aux utilisateurs ce qui est important pour assurer la bonne utilisation des TI (Heckman & Guskey, 1995 cités dans El Amrani, 2007). Le Help Desk

porte différents noms (centre d'information, hotline, centre d'appel, etc.) (El Amrani, 2007). Les objectifs de ce système consistent entre autres à aider les utilisateurs à résoudre leurs problèmes, leur permettre de connaître les dernières informations sur les TI qu'ils utilisent, obtenir les nouvelles fonctionnalités et optimiser leur fonctionnement (Clergeau & Rowe, 2005 cités dans El Amrani, 2007). Cette action est de plus en plus fréquente dans les grandes entreprises (El Amrani, 2007).

❖ Coaching

Le coaching est devenu à côté de la formation une pratique fréquente pour développer les personnes et les organisations. Il est de plus en plus utilisé durant la dernière décennie (Corbeil, 2011).

Le coaching représente selon L'hôte (2013) un processus d'accompagnement personnalisé, progressif et adaptatif. C'est une pratique fondée sur une relation entre deux personnes permettant à l'individu coaché de s'améliorer et d'apprendre (Corbeil, 2011). Il vise pour l'individu d'atteindre un niveau d'équilibre, de performance optimale et d'une meilleure connaissance de soi, des autres et de l'environnement (Higy-Lang & Gellman, 2000 cités dans Corbeil, 2011).

Chernet (2014) stipule qu'« *Etre coach professionnel, c'est accompagner une personne, dans un cadre contractuel, pour lui permettre de mettre en œuvre ses capacités, d'atteindre ses objectifs, de donner forme et corps à ses envies. C'est lui permettre d'identifier ses désirs et ses visions, ses compétences et ses valeurs pour fonder ses propres décisions.* ». « *C'est aussi accompagner la personne de là où elle croit être à là où elle veut être.* » (Chernet, 2014).

Le coaching a pour objectif de mettre en place un environnement de croissance, pendant une durée délimitée, où un individu, une équipe ou une organisation, puissent dépasser les obstacles à leur développement et de libérer leur potentiel et puissance, de gagner en autonomie, de tenter de nouveaux fonctionnements en donnant du sens à leur action ... et ce à partir de leurs propres ressources tout en développant de nouvelles (L'hôte, 2013). C'est la même idée défendue par la Société française de coaching qui définit le coaching professionnel comme un accompagnement visant le développement du potentiel et des savoir-faire d'individus ou d'équipes selon des objectifs professionnels (cité dans Corbeil, 2011). Le coaching peut se réaliser au niveau individuel, en face à face, ou en petits groupes.

Le processus de coaching est plus fructueux s'il est engagé à la demande car l'individu serait dans ce cas plus motivé, engagé et déterminé, ce qui permet la réussite de ce cheminement très pragmatique (L'hôte, 2013).

Le coaching est une démarche qui facilite les prises de conscience et les désirs de changement, le coaching est un outil intéressant pour rendre le coaché acteur du processus (L'hôte, 2013).

Cette pratique permet également une prise de décision fondée, l'amélioration de la performance et le développement des compétences des individus (Théot & Castro, 2008 cités dans Corbeil, 2011). Elle vise aussi l'amélioration de l'harmonie des coachés avec leurs tâches et leur environnement (Chouinard, 2009 cité dans Corbeil, 2011) et l'augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail (Thach, 2002 cité dans Corbeil, 2011).

Le coaching représente avec la formation, le mentoring, le tutorat, le co-développement, les démarches « qualité de vie au travail »... des outils intéressants du développement managérial (Chernet, 2014) et de développement des individus en général.

1.2 Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus

Le changement est devenu durant ces vingt dernières années le mot clé des projets organisationnels (Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2010). En effet, plusieurs organisations sinon toutes engagent des changements de différents types (Balogun, 2001). Le taux de succès de ces changements reste faible avoisinant selon certains un pourcentage de 70% vue les résultats inattendus qu'ils peuvent produire en interaction avec le contexte faisant d'eux un processus imprévu (Balogun, 2006). Il existe, à ce propos, un manque de conscience de l'importance et de la difficulté de la phase de mise en œuvre du changement par rapport à celle de sa formulation en particulier pour les projets stratégiques, étant donné que ces derniers exigent une mutation de la culture, du comportement et des attitudes des personnes composant l'organisation (Balogun, 2001). Les ressources humaines sont très importantes à considérer lors du changement puisqu'une organisation ne change que lorsque le personnel (responsables et subordonnés) change sa manière de faire (Balogun, 2001). A ce titre, l'enjeu de l'adhésion est important (Autissier, et al., 2010) d'où l'intérêt d'une bonne gestion et de conduite du changement pour élever les chances de réussite du projet.

La conduite de changement vise également l'évitement des coûts et risques contre productifs en assurant l'implication et l'adhésion des différents acteurs (Autissier, et al., 2010). Elle sert

aussi à minimiser les difficultés et à répondre aux besoins du changement, notamment en ce qui concerne la résistance du facteur humain et son degré de motivation et d'adhésion (Bec, et al., 2007).

La question de la résistance est très importante pour argumenter le besoin en conduite de changement. En effet, le changement crée l'incertitude chez les individus concernant les impacts et résultats futurs (Balogun, 2007). Ainsi, l'intérêt personnel et la défense du territoire sont des aspects du changement à ne pas négliger par l'organisation d'où un besoin d'accompagnement qui s'impose (Balogun, 2007). L'adoption d'une méthode de conduite de changement dépend, d'ailleurs, du niveau de résistance du corps social s'il est jugé bien élevé au point d'exposer le changement prévu au risque d'échec (Do Espirito, 2006). Si c'est le cas, l'organisation doit mettre en œuvre une démarche de participation, de communication et de formation ou de coaching, pour expliquer et faire accepter le changement par les personnes ciblées (Do Espirito, 2006).

La conduite de changement vise de faire adhérer la population au changement. c'est pourquoi, le diagnostic, première étape de la démarche de conduite de changement consiste en l'analyse des facteurs humains susceptibles d'influer positivement ou négativement sur les processus de changement organisationnel (Bec, et al., 2007). Il s'agit d'identifier le niveau d'adhésion et d'implication de certains acteurs au changement, les compétences facilitant l'adaptation au changement, la perception des individus du changement, la préparation et la conduite du changement, les relations entre acteurs, les impacts du changement, les attentes et les motivations du personnel relatives au changement et les structures et conditions de travail... (Bec, et al., 2007). Les résistances figurent aussi parmi les éléments à analyser dans le cadre de l'étude des facteurs humains (Bec, et al., 2007). Il s'agit de suivre en permanence les symptômes de la résistance pour les identifier et les caractériser et y'apporter les actions adéquates (Bec, et al., 2007).

Aussi, la communication du changement se place au cœur de l'action et sert à clarifier les messages diffusés par le changement, à emporter l'adhésion et à générer de l'action permettant ainsi d'anticiper les problèmes et difficultés et de dépasser les résistances (Do Espirito, 2006).

Autrement dit, la communication sert à faire connaître, à faire comprendre, à faire adhérer et à faire agir/ changer en s'assurant que les individus responsables de la diffusion de

l'information ont tous le même niveau d'information ou la même base informationnelle (Do Espirito, 2006).

1.3 Formulation des hypothèses de recherche

Le cadre de référence relatif à la démarche de conduite de changement et à l'impact de cette dernière sur le niveau d'adhésion des individus permet de dégager deux hypothèses à tester sur le terrain :

H1 : la mise en place d'une démarche de conduite de changement impacte positivement le niveau d'adhésion des individus.

H2 : le manque de conduite de changement implique une résistance accrue de la population cible par le changement.

2. Implications scientifiques et managériales de la recherche

Le présent article est susceptible d'avoir des implications intéressantes au niveau scientifique et managérial.

Concernant l'aspect scientifique, bien que la littérature scientifique sur la conduite de changement soit importante, elle reste plus axée sur le secteur privé que celui public. La présente recherche vient alors enrichir l'existant en matière de théorie et de pratique de conduite de changement en relation avec le niveau d'adhésion des acteurs dans l'administration publique. Au niveau managérial, cette recherche peut encourager l'administration publique marocaine et même au niveau international, d'accompagner les projets de changement par une démarche de conduite de changement pour faire adhérer les acteurs et faciliter l'aboutissement des projets. En effet, ceci contribuera à minimiser les résistances, à impliquer les personnes concernées et à assurer une appropriation du changement par les destinataires du projet.

Conclusion

L'administration publique marocaine est aujourd'hui un chantier de réforme et de modernisation visant à améliorer le service rendu au citoyen. Ces changements nécessitent, certes, un accompagnement pour faciliter leur appropriation par les personnes cibles. La conduite de changement consiste, à ce propos, en l'ensemble des étapes et démarches pour accompagner la mise en œuvre du changement et faciliter son aboutissement. Elle vise de

faire adhérer les individus et d'affaiblir la résistance. La conduite du changement est composée de différentes étapes : diagnostic, communication, formation et coaching.

La présente recherche vise d'étudier la relation entre conduite de changement et niveau d'adhésion des fonctionnaires de l'administration publique en supposant dans l'hypothèse qu'elle est positive tel que prouve la revue de littérature.

La recherche en conduite de changement dans l'administration publique peut être abordée sous différents aspects et formes constituant des **perspectives de recherche** intéressantes.

Ainsi, au niveau du terrain de recherche, le choix peut porter sur un type précis d'administrations publiques tels ; les ministères ou les établissements publics ... le niveau central ou régional ou les deux.

Au niveau méthodologique, au lieu de la méthodologie quantitative, une option pour une étude longitudinale pour mesurer les impacts à long terme des changements accompagnés ou non par une démarche de conduite de changement ou une recherche intervention peut être envisageable...

Autre que la question portant sur la relation entre conduite de changement et niveau d'adhésion des individus, d'autres **questionnements** peuvent être posés sur le lien entre conduite de changement et perception des acteurs ou conduite de changement et aboutissement des projets de réforme ...

La recherche a aussi bien **un apport académique que pratique**. L'intérêt académique se reflète à travers un enrichissement du cadre de référence relatif à la conduite de changement dans le secteur public. L'intérêt pratique vise d'encourager les organisations qui entreprennent des changements de mettre en place une démarche de conduite de changement pour accompagner leurs projets et faire adhérer la population cible.

La présente recherche a aussi des **limites**. En effet, pour l'administration publique, la conduite de changement est un nouveau concept qui n'est pas très bien saisi. Donc, mener une recherche sur cette thématique n'est pas une tâche aisée, il faut expliquer aux acteurs la consistance du concept pour avoir les réponses visées par l'enquête.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, Change management, Mai-Juin, 98-105.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2010), *Conduite du changement : concepts-clés*, Paris, Editions Dunod.
- Balogun, J. (2001), Strategic change. *Management quarterly*, partie 10, Faculty of Finance and Management, Janvier.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Viardot, E. (2005), *Stratégies du changement*, 2^{ème} édition, France, Pearson.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.
- Bateson, G. & Ruesch, J. (2006), *Communication & Société*, Edition en ligne de l'ouvrage original de 1988, Paris, Editions du Seuil.
- Bec, J., Granier, F. & Singér, J. (2007), *La facilitation des changements organisationnels*, Paris, Editions Harmattan.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1987), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Boston, Addison-Wesley Publishing Company.
- Belkindoussi, O. & Nafzaoui, M.A. (2020). L'impact des systèmes du contrôle de gestion sur le changement organisationnel : Essai d'élaboration d'un modèle théorique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4), 209 - 235
- Chernet, D. (2014). Coaching et développement des organisations. *Institut français d'analyse transactionnelle : Actualités en analyse transactionnelle*, 3-14.
- Corbeil, A. (2011). L'influence de l'efficacité d'un coaching de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. *Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences de la gestion (M. Sc.)*. Tuteur : Céline Bareil, Montreal. HEC Montreal.
- Do Espirito, T. (2006), *La communication du changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, Paris, CFPJ Editions.
- El Amrani, R. (2007). Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un « ERP » à Air France. *Gérer et comprendre*, 90, 67-81.
- Hailey, V. & Balogun, J. (2002). Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35(2), 153-178.
- L'hôte, V. (2013), *Le coaching, un accompagnement aidant*, Site de valerielhote, Consulté en 2018, www.valerielhote.com.
- Larhrissi, N. & Laaboudi, S. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie: revue de littérature. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3), 368 – 392.