

# MASTER DISSERTATION

**Coralie MARY**

Programme Grande Ecole - TBS Education

MSc Strategic Innovation Management

« **Le management du changement** »



Tuteur TBS : Victor DOS SANTOS PAULINO

Date de remise : 01/07/24



**INSPIRING EDUCATION**  
**INSPIRING LIFE**

Année universitaire : 2023/2024

**THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION**

## Executive summary

Dans un contexte marqué par des besoins changeants du travail, accéléré par la crise sanitaire et le développement des technologies, cette thèse examine une culture du travail en mutation et la façon de manager le changement.

Les articles académiques cités dans les références bibliographiques montrent une évolution du monde du travail initiée par un élément accélérateur, le covid-19, et un contexte mature encore en développement, caractérisé par des changements des méthodes et environnements de travail.

L'essor du travail à distance, hybride, collaboratif, des espaces ouverts et partagés reflète **une tendance à travailler différemment**.

Face à tout processus de changements, la littérature montre que les individus manifestent des résistances et des réactions émotionnelles, soulignant **l'importance du facteur humain**.

Confrontées à ces défis, les organisations doivent s'adapter à ces nouvelles dynamiques, où flexibilité, collaboration et technologies deviennent des éléments dominants. Pour réussir à **réduire les résistances et accompagner le changement**, ces dernières sont amenées à mettre en place des **stratégies de changements**.

La littérature actuelle présente :

- les principales stratégies montrant leurs avantages et offrant des pistes d'amélioration dans la conduite au changement
- les stratégies traditionnelles, relevant leurs pertinences, mais également leurs limites en proposant des approches plus modernes, agiles et participatives

Les pratiques de management mettent en avant les compétences de leadership et le rôle des managers dans la réussite des transformations organisationnelles.

Nous démarrerons par un travail de recherche au travers d'une revue de la littérature mettant en lumière ce sujet, permettant ainsi d'établir des recommandations managériales.

Mes recherches ont été menées en utilisant les **mots-clés** suivants :

- changements organisationnels, résistances, stratégies de changements, crise covid-19, innovation, conduite aux changements, transformations, leadership, changement stratégique, écosystème spatial, espace, organisation, management, comportement organisationnel, espaces de travail, aménagement, flex-office, nouveaux modes de travail, nouvelles façons de travailler, travail flexible

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont fait confiance durant ces deux années d'alternance et qui m'ont accompagné tout au long de ce cursus.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon tuteur d'entreprise, Stéphane L, de m'avoir accordé sa confiance, son aide et son soutien dans toutes les missions qu'il m'a confiées. Cette expérience professionnelle, alliant pratique et théorie, m'a permis, grâce à sa contribution, de développer de nombreuses compétences qui me seront bénéfiques pour l'avenir.

Je remercie également toute son équipe, ainsi que la Direction d'Établissement et les Moyens Techniques et Logistiques, avec qui j'ai pu grandement collaborer pour mener à bien les projets d'aménagements.

J'adresse mes sincères remerciements à mon tuteur de mémoire, Victor Dos Santos Paulino, pour son accompagnement remarquable et la disponibilité qu'il m'a consacrée, en m'apportant de précieux conseils qui ont été déterminants pour la réussite de ce travail.

Enfin, je remercie toutes les personnes que j'ai rencontrées, pour leur aide et implication en répondant à mes questions et me prenant en considération durant ces deux années.

## Table des matières

<b>Executive summary</b> .....	<b>2</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature</b> .....	<b>7</b>
I/ Vers un bouleversement global du monde du travail.....	7
1. Une évolution des méthodes et environnements de travail.....	7
1.1 Emergence des organisations hybrides : Des tendances impliquant des transformations managériales.....	7
1.2 Émergence des nouvelles formes d'organisation de travail : TIC, nouvelles technologies, travail collaboratif, à distance, flexible.....	8
1.3 Des espaces de travail collaboratifs, ouverts et partagés : new ways of working (open space, flex office, ...).....	8
2. La crise sanitaire du covid-19 : élément accélérateur du changement.....	9
II/ L'accompagnement aux changements.....	10
1. Les résistances aux changements.....	10
1.1 Les principaux facteurs et sources de résistance.....	10
1.2 Comportement et courbe du deuil face aux changements : l'importance du facteur humain.....	11
2. Le rôle des managers et du leadership dans la réussite du processus de transformation.....	12
2.1 Le leadership, compétence d'acteur initiant le changement.....	12
2.2 Engagement et rôle crucial des managers, acteurs du changement.....	12
3. Les stratégies de changements : sources atténuantes de résistance et techniques d'accompagnements.....	13
3.1 Les différentes stratégies et leurs nuances.....	13
3.2 Les différentes stratégies d'accompagnement aux changements : des stratégies traditionnelles vers des stratégies modernes.....	14
<b>Chapitre 2 : Méthodologie</b> .....	<b>16</b>
I/ Contextualisation de l'entreprise et de l'industrie spatiale.....	16
1. Présentation de l'entreprise.....	16
1.1 Le groupe Thales.....	16
1.2 Présentation de Thales Alenia Space.....	16
2. Le New Space : Transformation de l'éco-système spatial.....	17
II/ Catégorisation et présentation des sources : collecte de données.....	18
1. Par observation.....	18
2. Par documentation.....	18
3. Par interviews.....	18
<b>Chapitre 3 : Résultats et analyse des données de TAS</b> .....	<b>20</b>
I/ Un contexte changeant au sein de TAS.....	20
1. Une façon de travailler différente dû aux évolution des méthodes et environnements de travail.....	20
1.1 Une organisation hybride avec l'essor du télétravail et des technologies.....	20
1.2 La mise en place d'une transition d'un bureau individuel fermé vers des	

espaces collaboratifs ouverts.....	21
II/ L'accompagnement aux changements chez TAS.....	22
1. Les différentes résistances face aux changements.....	22
2. Les stratégies de changement.....	24
2.1 Des stratégies différentes selon les types de projets.....	24
2.2 Des stratégies de management plutôt traditionnelles.....	25
3. Le rôle des managers et du leadership dans les processus de changement chez TAS.....	26
3.1 Le leadership, une compétence collective.....	26
3.2 Des difficultés d'engager les managers dans les projets de changement.....	26
<b>Chapitre 4 : Conclusion.....</b>	<b>28</b>
I/ Discussions et recommandations.....	28
II/ Remarque conclusive.....	29
<b>Auto évaluation.....</b>	<b>30</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>

**THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION**

## Introduction

Durant l'intégralité du Programme Grande Ecole à Toulouse Business School, j'ai opté pour une alternance au sein de l'entreprise **Thales Alenia Space (TAS)** Toulouse, et une orientation vers le Master of Science, **Strategic Innovation Management**.

Thales Alenia Space, co-entreprise entre Thales (67%) et Leonardo (33%), est un fabricant de satellites international, fournissant des solutions à la pointe de la technologie dans les domaines des télécommunications, navigation par satellite, observation de la terre, sciences et infrastructure orbitale.

**Le spatial et l'innovation**, deux domaines en constante évolution auxquels je porte un intérêt particulier.

Au sein du service de l'environnement de travail, mon rôle est de créer de nouveaux espaces de travail, dynamiques et innovants, afin de s'adapter aux nouvelles manières de travailler dans un **contexte de transformation managériale, digitale et culturelle de l'entreprise**.

La crise sanitaire du Covid-19 a considérablement modifié nos habitudes : entre télétravail, déplacements professionnels, développement des technologies, de nouvelles pratiques ont fait leur apparition. Suite à cette pandémie et un contexte mature, les entreprises développent le travail hybride, conciliant le mode présentiel et distanciel, tout en répondant aux exigences actuelles et gérant ces changements organisationnels.

Le changement représente aujourd'hui un concept complexe dans le domaine managérial. Le **management du changement** devient ainsi un défi crucial pour les organisations confrontées à un environnement en perpétuelle mutation.

Par conséquent, compte tenu de la littérature existante portant sur ce sujet, nous nous interrogeons sur la question de recherche suivante :

→ **Comment les stratégies d'accompagnement aux changements peuvent aider à mettre en place des transformations organisationnelles et à réduire les résistances des acteurs concernés ?**

Ce travail s'organisera en 4 grandes parties :

- Une première partie consacrée à une **revue de la littérature** regroupant des articles académiques sur le sujet, mentionnant des concepts, et éléments de réponses à la question de recherche.
- Une deuxième partie énonçant une **méthodologie** en présentant l'entreprise et les sources collectées.
- Une troisième partie qui analysera les **données et résultats** illustrant le cas chez Thales Alenia Space.
- Enfin, une quatrième partie, se terminant par la **conclusion** en proposant des discussions et recommandations ainsi qu'une remarque conclusive.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature

# I/ Vers un bouleversement global du monde du travail

## 1. Une évolution des méthodes et environnements de travail

### 1.1 Emergence des organisations hybrides : Des tendances impliquant des transformations managériales

La crise sanitaire a imposé aux organisations le passage massif du modèle hybride, mixant le travail présentiel et distanciel augmentant le télétravail existant, mais non pleinement établi. Le covid-19 n'a fait que répandre ce mode de fonctionnement, qui aujourd'hui, répond à des **exigences sociétales d'une nouvelle manière de travailler**. "L'innovation managériale c'est faire évoluer les pratiques de management en lien avec les évolutions sociétales." (Autissier, 2022)

Avec le développement d'une méthode de travail hybride, des évolutions se produisent non seulement sur l'organisation du travail mais aussi sur les pratiques de management (*voir annexe n°1*) :

Concernant l'organisation de travail :

- La notion d'autonomie prend de l'importance via une volonté d'innover, venant des équipes elles-mêmes et non de la hiérarchie
- Il convient de trouver un équilibre entre les activités de production des entreprises : le run, effectué à distance, et des activités de projets collectifs dans lequel il est nécessaire de privilégier le présentiel : le build
- Cela occasionne une gestion de temps présentiel et distanciel

Du mode hybride découlent des transformations managériales qui évoluent vers un concept de "dynamique organisationnelle" (Autissier, 2022) :

- Exercer de façon collaborative passant par des échanges, de la co-construction et du collectif
- Le principe de contrat s'amplifie en déterminant des indicateurs de résultats et les moyens à mettre en place pour en assurer le suivi
- Pour les jeunes générations, la qualité des relations professionnelles s'intensifie par une confiance mutuelle

Cette tendance de mode hybride remet en cause un management historique datant de la révolution industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle : "Accord social, organisation, management et réaménagement des locaux constituent les chantiers du déploiement des organisations hybrides." (Autissier, 2022). À ce sujet, différentes questions émergent dans la littérature.

### 1.2 Émergence des nouvelles formes d'organisation de travail : TIC, nouvelles technologies, travail collaboratif, à distance, flexible...

Nous remarquons que la littérature reconnaît une transformation des façons de travailler dans le milieu professionnel depuis l'apparition des **technologies**, qui, aujourd'hui, **représente un contexte mûr**. Nous assistons à des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) avec une émergence grandissante des technologies, notamment les Technologies et l'Information et de la Communication (**TIC**), transformant le travail et les métiers depuis 40 ans. Cela montre une situation favorable et mature à l'arrivée du covid-19.

Des pratiques novatrices via de nouveaux outils digitaux et de communication ont développé des NFOT. Ce sont par exemple des applications, des plateformes bureautiques en ligne...etc Selon les auteurs [Silva et Ben Ali \(2020\)](#), ce nouveau modèle est défini par l'ubiquité, la collaboration et la virtualité.

Ces phénomènes numériques se traduisent par des tendances flexibles et innovantes développant la communication et l'intelligence collective.

Nous comprenons que la littérature relève les opportunités de ces nouvelles manières de procéder, cependant, elle souligne également les défis en termes de **gestion des relations managériales à distance** et d'**apprentissage à l'usage de ces outils**. Nous observons d'ailleurs peu d'études sur l'emploi de ces dispositifs en raison de l'émergence de ces pratiques.

Ainsi, ces changements démontrent la transition d'une nouvelle ère dans l'organisation de travail en soulignant l'importance des NTIC.

### 1.3 Des espaces de travail collaboratifs, ouverts et partagés : new ways of working (open space, flex office,...)

Enfin, ces changements amènent non seulement des nouvelles méthodes de travail mais aussi des nouveaux espaces de travail. Les organisations adaptent leur environnement de travail, vers des **lieux plus ouverts, partagés et dynamiques**, souvent en open space. En raison d'une évolution des technologies et de la culture du travail, les aménagements de bureaux se tournent vers des locaux offrant plus de flexibilité et répondant aux nouvelles façons de travailler, correspondant au concept de **New ways of working** (NWW).

Les NWW représentent des **solutions d'entreprise pour les espaces de travail flexibles** grâce aux technologies. Celles-ci transforment l'usage des espaces de bureau en termes de télétravail, d'espaces de bureau flexibles et le travail mobile entre ces espaces. Dans la littérature le terme de "travail agile" est défini pour caractériser l'aspect mobile :

en dehors du bureau et au bureau mais dans des espaces de collaboration et de réunion.

"Le lieu de travail doit également offrir une expérience et des commodités, tout en profitant des opportunités de travail agile, permettant aux organisations à la fois d'attirer les bons talents et de gérer leurs biens immobiliers avec une flexibilité et une adaptabilité accrues."([Harris, 2015](#)).



De plus, comme les méthodes de travail, ces NWW sont elles aussi dans un contexte mature : “Les conceptions de bureaux mobiles, de bureaux sans papier, de vidéoconférences et de lieux de travail flexibles remontent toutes à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Toutefois, avant les années 1990, ces conceptions n’étaient qu’expérimentales et n’étaient pas développées à grande échelle.”(Kingma, 2018)

Les NWW ont conduit à une réduction des pratiques de travail conventionnelles vers des modes plus virtuels, nécessitant une utilisation flexible des espaces de travail.

Ces dernières font partie d’un **changement culturel** des organisations en mettant l’accent sur l’évolution physique du bureau.

Au fil des années nous assistons à une transformation des espaces de travail démontrant une diminution de postes traditionnels, au profit d’espaces dédiés à la collaboration et à la rencontre. (voir annexe n°2)

Les deux articles de Silva et Ben Ali (2020) et Harris (2015) montrent une similitude des manières de travailler de façon plus collaborative et technologique, exigeant la mise en place d’une diversité d’espaces permettant une reconfiguration selon les tâches à effectuer.

Le **flex-office** s’avère être un concept répondant à ces nouveaux enjeux. Il permet aux collaborateurs de **choisir librement leur position de travail**. Contrairement au modèle traditionnel dans lequel chaque employé possède un bureau attribué, dans le cadre du flex office, les bureaux ne sont pas assignés de manière permanente : quotidiennement, cela offre la liberté de s’installer dans l’endroit souhaité, en fonction des besoins, préférences et disponibilités. Il a également pour objectif d’améliorer les aménagements actuels pouvant s’avérer anciens ou inadaptés avec la façon de travailler aujourd’hui. Enfin, il imite les effets de vides dûs aux absences des collaborateurs résultant principalement des déplacements, réunions ou du télétravail. Ceci soulève des questions liées aux **taux d’occupation des postes de travail** : “Supprimer le poste de travail au bénéfice d’espaces partagés constitue ainsi pour l’organisation une réponse au nombre de postes de travail jugés trop souvent comme inoccupés.”(Heddad, 2021)

## 2. La crise sanitaire du covid-19 : élément accélérateur du changement

La crise sanitaire du covid-19 a accéléré une transformation du travail dévoilant de nouvelles pratiques organisationnelles.

Ce contexte, obligeant les organisations à s’adapter face à l’urgence de la situation, a mis en évidence les défis managériaux, organisationnels et sociétaux, dénonçant une **rupture du travail traditionnel** (Frimousse et Peretti, 2020).

Ce mouvement a été accéléré lors du confinement, impliquant **l’adoption du numérique** au travers du télétravail et des outils digitaux : “Il est ainsi fort à parier que la digitalisation subie pendant la crise évolue en modernisation souhaitée des modes de travail.”(Doguet,2020)

Par conséquent, une **transition vers un management** plus agile, digitalisé, tenant compte du capital humain est apparue. Cette période a permis de révéler la **capacité d’adaptation des entreprises** en accélérant les tendances existantes et déclenchant de nouvelles.

En nous basant sur l’article d’Aline Scouarnec (2020), divers impacts dus à une accélération des différentes façons de travailler via le covid-19 ont été discernés. (voir annexe n°3)

Ainsi, au travers des articles, la crise sanitaire a entraîné une mutation sans précédent du monde du travail. Nous pouvons donc constater que le covid-19 est un élément accélérateur, apparu dans un contexte déjà mature, toujours en développement, touchant particulièrement les méthodes et environnements de travail.

## II/ L'accompagnement aux changements

### 1. Les résistances aux changements

#### 1.1 Les principaux facteurs et sources de résistance

Tous ces changements nécessitent un accompagnement car cela demande une **évolution des mentalités et une adaptation à la culture environnante**. Il est important de noter que les transformations ne sont pas acceptées par tous et suscitent des résistances chez certains individus. La résistance aux changements est une théorie initiée par les auteurs Coch et French (1948) et par les travaux de Lewin fondés sur les dynamiques de groupe (1951): “la résistance au changement traduit la capacité des individus d’entraver les projets de réforme dans lesquels s’engage l’entreprise”(Soparnot, 2013). Nous distinguons une crainte de perdre l’existant pour un futur inconnu.

La littérature existante reconnaît **6 sources principales de changements** :

- Psychologique : Cette résistance est liée au stress que peut générer le changement. Caractérisée par une perte de repères, cette anxiété est formée par l’élaboration de différents scénarios négatifs imaginés par l’individu.
- Identitaire : Il s’agit de la relation de l’individu avec l’organisation, influençant son identité personnelle et sociale à travers son métier ou son appartenance à un groupe.
- Politique : Les individus ne sont pas opposés aux modifications proposées. En revanche ils le soutiendront si celui-ci est bénéfique pour eux en leur laissant leur liberté et pouvoir. Ils ne veulent pas être considérés comme des pions manipulables dans une opération de transformation.
- Collective : La résistance collective concerne l’influence du groupe. L’individu est guidé selon des normes de groupe et des modifications peuvent perturber cet équilibre. De plus, des actions manoeuvrées, par exemple, par des groupes de syndicats peuvent faire l’objet d’une résistance dans le but de défendre des intérêts.
- Culturelle : Celle-ci correspond à la culture d’entreprise. Elle regroupe des valeurs formant une identité collective. Si le changement n’est pas en relation avec les valeurs de l’organisation, les personnes peuvent s’y opposer pour conserver leurs croyances. Cela montre la force de la culture comme vecteur de résistance.
- Cognitive : Cette dernière concerne les compétences et connaissances des collaborateurs. Des permutations requièrent l’apprentissage de nouveaux outils et méthodes.
- Selon Kurt Lewin, psychologue spécialisé dans la psychologie sociale, qui parle des résistances : “l’individu développe des phénomènes de résistance au changement qui s’expliquent par l’abandon des routines, la peur de l’inconnu et l’effort d’apprentissage.” (Autissier et Metais-Wiersch, 2018)

## 1.2 Comportement et courbe du deuil face aux changements : l'importance du facteur humain

Face aux changements, les collaborateurs réagissent et se comportent différemment. Il est important de souligner deux aspects : les comportements et les émotions des individus. Des articles académiques évoquent ces sujets essentiels montrant l'importance du facteur humain dans la conduite du changement.

Premièrement, nous comprenons dans l'article de [Giraud et al., 2013](#), que les attitudes des personnes vivant le changement sont à prendre en compte tout au long du processus. Il montre qu'il est particulièrement **intéressant d'étudier l'information, la compréhension, la capacité à changer, et la participation.**

- L'information et la compréhension se traduisent par la communication, qui est reconnue comme facteur-clef de succès : "la recherche empirique a démontré qu'une communication de haute qualité à propos du changement favorise l'acceptation, l'ouverture et l'implication vis-à-vis de celui-ci" ([Rafferty et al., 2013](#)). Les études montrent également qu'en cas d'incompréhension cela peut provoquer des résistances.
- La capacité à changer et la participation reflètent l'implication et l'engagement des collaborateurs à l'égard du changement.

Néanmoins, malgré ces facteurs permettant d'améliorer les projets de changements, il est capital de reconnaître qu'il existera toujours des opposants et défenseurs.

Deuxièmement, les émotions envers le changement sont décrites dans la littérature par la théorie de **la courbe du deuil** de [Kübler-Ross \(1969\)](#) dans l'article de [Castillo et al., 2018](#).

Nous comprenons que les personnes traversent 6 étapes émotionnelles en réponse aux changements organisationnels perçus négativement : déni et colère, négociation, dépression, révision, désertion et acceptation. L'individu peut évoluer librement durant toutes ces étapes. Ces éléments sont également une force pouvant servir d'indicateur de réussite au changement et de mieux gérer le comportement humain.

Ainsi, la dimension humaine fait partie d'un grand enjeu dans le management du changement et représente un exercice redouté par certains managers. C'est en ce sens que nous allons évoquer la position des managers et du leadership dans l'accompagnement aux changements.

## 2. Le rôle des managers et du leadership dans la réussite du processus de transformation

### 2.1 Le leadership, compétence d'acteur initiant le changement

Dans l'accompagnement et la mise en place du changement, la littérature évoque un élément clé : le leadership, comme compétence essentielle pour initier les transformations.

En effet, cette aptitude permettrait de faire accepter, convaincre, et motiver les acteurs vivants le changement.

Selon l'auteur [Masmoudi, 2020](#), cela passerait principalement par deux facteurs :

- en donnant du sens avec le concept de “**sensemaking**” et “**sensegiving**” énoncé dans la littérature. C'est un processus de création de sens à un événement nouveau. Cette théorie a été également établie en sociologie.
- en instaurant une **stratégie de développement organisationnel** que nous allons expliquer en profondeur par la suite. Nous remarquons que cette stratégie est évoquée dans de nombreux articles littéraires démontrant sa pertinence et son impact.

Le leader joue des rôles non-négligeables en tant qu'agent de changement, de communication, d'influence et de stratégie.

Nous comprenons que la compétence de leadership mobilise plusieurs acteurs vers un objectif commun en étant guidée essentiellement via la communication et la capacité à diriger les réorganisations.

Néanmoins, il est essentiel que le leader soit soutenu par d'autres acteurs, notamment les managers, afin d'avoir plus de crédibilité et de réussir avec succès.

### 2.2 Engagement et rôle crucial des managers, acteurs du changement

En complément du rôle du leadership, celui des managers est tout aussi important en tant que prescripteurs, apportant soutien et coopération.

Le comportement des managers se révèle être un levier : la nature de leur implication dans les projets de changements influence le suivi d'un plus grand nombre de collaborateurs.

D'après les auteurs [Autissier et Vandangeon-Derumez \(2007\)](#), le moment le plus complexe réside dans l'adhésion des chefs de services dans la mobilisation de leurs équipes.

De plus, ils identifient 4 comportements distincts en fonction des modifications imposées ou participatives : les légitimistes et négociateurs, qualifiés comme productifs, et les indifférents et contestataires, définis comme non-productifs.

Nous comprenons ainsi qu'il est évident de convaincre les managers à opter pour des attitudes productives afin de réussir au mieux les processus de transformations.

### 3. Les stratégies de changements : sources atténuantes de résistance et techniques d'accompagnements

#### 3.1 Les différentes stratégies et leurs nuances

Afin de réduire les résistances des acteurs concernés par le changement et accompagner ces derniers dans des phénomènes organisationnels, de nombreuses stratégies peuvent être mises en place.

L'auteur [Soparnot \(2013\)](#) reconnaît 5 stratégies de changements (*voir annexe n°4*) : (Soparnot, 2013)



- 1) La stratégie hiérarchique débute d'une analyse de la situation actuelle à un futur recherché, déterminée et organisée par la Direction de l'organisation.
- 2) La stratégie de développement organisationnel est centrée sur le facteur humain, basée sur l'instauration de dispositif d'accompagnement et de communication afin d'intégrer et faire participer le plus possible les acteurs des projets.
- 3) La stratégie politique repose sur un changement négocié, avec des intérêts contradictoires des collaborateurs, mettant en avant : les statuts hiérarchiques et le rôle de l'acteur initiant le changement en convainquant les individus des avantages du changement.
- 4) La stratégie historique souligne l'impact des décisions prises dans le passé dans la situation actuelle de l'entreprise.
- 5) La stratégie symbolique s'appuie sur le sens et l'interprétation vis-à-vis du changement

Selon les articles il n'y a pas la même préconisation de stratégie, mais la majorité d'entre eux suggère la stratégie de développement organisationnel comme la plus adaptée et efficace.

En revanche certains articles préconisent la stratégie historique, ce qui représente encore des **contradictions et limites sur ce sujet**.

Nous comprenons qu'il est intéressant de sélectionner et de mettre en place une stratégie appropriée en fonction des facteurs de résistances identifiés dans l'organisation.

La littérature reconnaît que chaque stratégie réduit ou amplifie des sources de résistances différentes.

### 3.2 Les différentes stratégies d'accompagnement aux changements : des stratégies traditionnelles vers des stratégies modernes

La conduite aux changements a toujours été un sujet au cœur des entreprises, devant développer leur capacité à changer pour s'adapter à leurs environnements changeants et défier la concurrence.

Différentes stratégies d'accompagnement ont été élaborées afin de mettre en place les projets de transformation. (Autissier et Metais-Wiersch, 2018)

Historiquement, c'est la stratégie de Kurt Lewin qui apparaît en 1951, dans laquelle les processus suivent 3 grandes phases. (voir annexe n°5).

- La première, étant la phase de “dégel” ou de “décristallisation” visant à adhérer et motiver les équipes autour de l'argumentation, l'information et l'explication du changement.
- La deuxième, phase de “mouvement”, consiste à la mise en place de la réorganisation.
- Et la troisième étape de “regel” ou de “cristallisation” qui correspond à la consolidation de la nouvelle organisation en soutenant l'engagement et la motivation des destinataires du changement. (appropriation du nouveau cadre de travail)

Ensuite, en 1992 arrive la stratégie de Kanter, nommé “la roue du changement” qui présente des plans d'accompagnement reposant sur 10 leviers :

- une **vision partagée** et un travail en commun,
- des éléments de **mesures** à propos de l'état d'avancement du changement permettant de remonter les informations,
- l'instauration d'une technique de **reconnaissance** de l'engagement des acteurs,
- une constitution de **règles** de bonnes pratiques,
- une intention d'obtenir des **améliorations**,
- acquérir le **soutien** des acteurs destinataires du changement,
- une **communication** claire et précise,
- un support passant par la **formation**,
- des **signes et symboles**
- un **suivi** tout au long des processus

Cette roue du changement a longtemps été une inspiration pour la conduite du changement qui a été adoptée en premier lieu par des cabinets de conseils.

Enfin, vient la stratégie de Kotter en 1996, qui se compose de 8 étapes clés. (voir annexe n°6)

La première consiste à **créer l'urgence** en insistant sur la nécessité du changement.

La deuxième est de bâtir une **coalition** forte via un leadership de la part des managers pour fonder une dynamique dans les équipes. La troisième étape définit une **vision du futur** en rassurant les collaborateurs et ainsi éviter la peur au changement. La phase quatre englobe toute la **communication** autour du projet, élément clé selon Kotter qui appuie sur l'importance d'une communication régulière et active. La cinquième étape repose sur **l'encouragement à l'action** en impliquant les collaborateurs et en combattant les réticences avec l'aide principale des managers. La sixième est de **concevoir des victoires et des succès** en reconnaissant les réalisations/progrès/implications.

La septième étape, consiste, quant-à-elle, vise à **soutenir les succès** en s’attachant à une démarche d’amélioration continue. Enfin, la huitième et dernière étape est de faire **ancrer le changement** dans l’organisation et les nouvelles pratiques de la culture d’entreprise.

Cependant, ces 3 stratégies classiques et historiques possèdent des limites sur la façon de manager les transformations aujourd’hui.

→ L’accompagnement aux changements évolue partant de ces stratégies historiques et traditionnelles vers des stratégies plus agiles de nos jours.

Ce dernier évolue de par ses méthodes et pratiques car ces stratégies traditionnelles sont considérées peu collaboratives. (Autissier, et Moutot, 2015)

Des stratégies agiles et expérientielles apparaissent comme un moyen actuel plus adapté pour répondre à ces évolutions de conduite aux changements. La littérature parle alors “d’experiential learning” qui exprime une méthode basée sur la pratique plutôt que par l’esprit.

Se développe alors une stratégie agile. “Ce modèle reprend certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l’appropriation du changement par l’expérimentation.”(Autissier, et Moutot, 2015) Cette dernière est découpée en 3 grandes phases. (voir annexe n°7) La phase “Définir” correspondant à un diagnostic de l’existant et une feuille de route identifiant les qualifications, sens et acteurs du changement. Puis la phase “Expérimenter” composée de cycles d’ateliers participatifs et pédagogiques aux destinataires du changement et de cycles de pilotage qui évalue le terrain via des mesures de taux d’information, de compréhension, d’adhésion et de participation. Enfin la phase “Ancrer” consiste à tenir à jour un tableau de bord des projets des projets de transformations et analyser la capacité à changer de l’organisation. Nous assistons ainsi à une transition vers des approches plus participatives et expérientielles mettant en avant de nouveaux enjeux.



Suite à la revue de la littérature que nous venons de mener et l’exposition de tous les consensus du sujet, nous constatons que la question de recherche suivante reste pertinente :

→ **Comment les stratégies d’accompagnement aux changements peuvent aider à mettre en place des transformations organisationnelles et à réduire les résistances des acteurs concernés ?**

Pour répondre à cela nous allons investiguer notre terrain en présentant dans la partie suivante, l’entreprise et les types de sources collectées.

## Chapitre 2 : Méthodologie

### I/ Contextualisation de l'entreprise et de l'industrie spatiale

#### 1. Présentation de l'entreprise

##### 1.1 Le groupe Thales



Thales, leader mondial des hautes technologies, compte 77 000 collaborateurs présents dans 68 pays du monde entier avec un chiffre d'affaires élevé à 18,4 milliards d'euros en 2023. Son activité repose sur plusieurs domaines : L'Aéronautique, la Défense et Sécurité, le Transport terrestre, l'Identité et Sécurité Numérique, l'Espace. C'est en ce dernier point du secteur spatial que Thales Alenia Space (TAS) est spécialisée.

##### 1.2 Présentation de Thales Alenia Space

Les origines de TAS remontent à la création de la société Thomson-CSF en 1968. Depuis, l'historique de TAS a fait l'objet de nombreux partenariats et fusions : en 2005 Alcatel et Finmeccanica (aujourd'hui Leonardo) se regroupent, puis en 2007 c'est la création de TAS, une co-entreprise franco-italienne (joint-venture en anglais) détenue par Thales (67%) et Leonardo (33%).

TAS est une entreprise du secteur de **l'industrie spatiale** spécialisée dans la conception et fabrication de **systèmes satellitaires**. Cette dernière emploie 8,600 salariés dans 10 pays répartis sur 18 sites industriels, principalement en Europe, dont deux en France : Toulouse, et Cannes, siège social. TAS compte environ 2600 personnes sur le site de Toulouse et 4800 personnes sur les deux sites.

Avec plus de 40 ans d'expertise, elle est leader mondial sur le marché des satellites de télécommunications et réalise 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023.

Les projets de transformation des lieux de travail sur le site de TAS Toulouse sont pilotés par deux équipes principales : **la Direction d'Établissement et l'environnement de travail (aménagement)**. Ce dernier est le service dans lequel j'effectue mon alternance, composé de la manière suivante : un manager, une assistante, une dessinatrice et moi-même, en charge de la gestion des aménagements sur l'intégralité du site totalisant 40 000m<sup>2</sup> de surface.

**Les projets peuvent aussi être dirigés par les services eux-mêmes, appuyés par un comité de pilotage.**

THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION



De plus, TAS dispose de 5 grands **domaines d'activités** : Télécommunications, Observations, Militaire, Exploration et Navigation.

Ces activités sont destinées aux marchés Business to Business (B2B) et ainsi qu'aux marchés Business to Government (B2G) en s'adressant à une diversité de **clients** : les gouvernements, les entreprises du domaine des télécommunications, les institutions politiques comme la Commission Européenne et les institutions nationales/internationales comme l'ESA, la NASA ou le CNES.

D'autre part, TAS a développé une conviction provenant de sa vision "**Space For Life**" : "L'Espace apporte une nouvelle dimension à l'humanité pour bâtir une vie meilleure et durable sur Terre. C'est la conviction de Thales Alenia Space."

Enfin, depuis 2005 une alliance stratégique est née entre deux acteurs majeurs de l'industrie spatiale, Telespazio (Leonardo 67 %, Thales 33 %) et Thales Alenia Space : **la Space Alliance**. Cette coalition représente plus de 10 000 employés répartis dans 12 pays et offre une gamme complète de solutions spatiales pour améliorer la vie sur Terre et prolonger notre présence dans l'espace.

Grâce à la combinaison de l'expertise de TAS et de Telespazio, la Space Alliance permet à TAS d'être à la pointe des marchés émergents du **New Space**.

## 2. Le New Space : Transformation de l'éco-système spatial

Le secteur spatial connaît des perturbations depuis une vingtaine d'années en raison d'un développement de nouvelles approches rassemblées sous un nom commun : "New Space".

Ce dernier se caractérise par 6 ruptures et transformations de l'écosystème spatial telles que : (Bénaroya et Dos Santos Paulino,2024) (*voir annexe n°8*)

- Nouveaux entrants, caractérisés par des entreprises spatiales (SpaceX), de technologie (Google) ou bien des clients gouvernementaux,
- Nouveaux marchés, comme le tourisme spatial, la géologie spatiale, l'astrobiologie...
- Nouvelles technologies, par exemple les lanceurs réutilisables, la SpaceTech...
- Nouveaux procédés, avec de nouvelles méthodes de fabrication, (impression 3D)
- Nouvelles réglementations comme l'atténuation du contrôle des exportations,
- Nouveaux modes de financement.

Ces ruptures montrent l'importance de s'adapter à l'évolution de l'environnement spatial complexe face à des changements apportés par le New Space.

## II/ Catégorisation et présentation des sources : collecte de données

Sur le site TAS de Toulouse, présenté précédemment, nous observons une volonté de management du changement dans les méthodes et lieux de travail pour répondre à de nouveaux enjeux.

Pour analyser cela, j'ai mené un travail de recherche de type **qualitatif**, reposant sur :

- une étude de cas unique,
- un processus de collecte et de traitement de données du terrain principalement effectués via des interviews menées en interne.

En adoptant une **posture de chercheur dans l'entreprise en tant qu'observateur-participant**, j'ai principalement utilisé 3 types de données : observations, documentations et interviews, toutes faisant le lien entre la littérature et le terrain en entreprise. Cet ensemble d'éléments répond ainsi à une triangulation de données, gage de validité d'un mémoire de recherche.

### 1. Par observation

Premièrement, en optant pour une posture d'observateur, j'ai eu l'occasion d'assister aux réunions dédiées aux projets de changements avec les acteurs principaux et collatéraux.

L'objectif était de comprendre les pratiques de management et d'accompagnement aux transformations selon mes observations. Cette étude terrain m'a permis d'explorer ce phénomène complexe et délicat du changement à l'intérieur même de l'entreprise.

### 2. Par documentation

Deuxièmement, j'ai recueilli plusieurs documents portant sur divers projets : compte-rendu de réunion et PowerPoint de présentation aux changements, fournis principalement par mon manager. Ces derniers m'ont facilité une meilleure interprétation du développement de la conduite au changement dans la société.

### 3. Par interviews

Troisièmement, dans le cadre de mon travail de recherche, j'ai effectué des entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs de l'entreprise.

Un total de 5 interviews d'une durée moyenne d'une heure, dont une intégralement retranscrite (*voir annexe n°9*). Ce choix d'acteurs interrogés s'explique par une diversité de niveau hiérarchique et de position dans les processus de transformations.

Ces interviews ont été une aide précieuse et très riche en informations pour mener à bien mon étude empirique.

Ces entretiens qualitatifs ont été menés auprès de cinq interlocuteurs partageant leurs idées et expériences sur le sujet. Tous ont suivi un guide d’entretien semi-directif préparé en amont. Ci-dessous quelques caractéristiques de l’échantillon des personnes interrogées :

Interviewés	Statut	Métier	Ancienneté
Stéphane L.	Manager	Responsable de l’environnement de travail Responsable Plan de Mobilité Président CSSCT	20 ans
XX	Directrice	Directrice Etablissement du site de TAS Toulouse	17 ans
XX	Manager	Responsable de l’activité de Head of Discipline IA et Data Rôle de coordinateur de la vision et de la stratégie IA	30 ans
XX	Responsable	Project Manager Officer Domaine navigation, opération et transformation	Une vingtaine d’années
XX	Collaborateur	Mandat syndical, membre CSSCT central	Une vingtaine d’années

Les résultats de ces entretiens sont analysés dans le chapitre suivant, en relevant les arguments et verbatims importants, illustrés dans le cas de TAS en lien avec les concepts évoqués dans la revue de la littérature.

## Chapitre 3 : Résultats et analyse des données de TAS

### I/ Un contexte changeant au sein de TAS

#### 1. Une façon de travailler différente dû aux évolution des méthodes et environnements de travail

##### 1.1 Une organisation hybride avec l'essor du télétravail et des technologies

En travaillant à la fois en présentiel et distanciel, TAS est une organisation hybride, qui a réalisé les premières expérimentations du télétravail en 2013. Depuis, cette pratique de travail à distance, s'est développée d'année en année, jusqu'à un déploiement massif au moment du covid-19. Lors d'une interview, un manager confirme l'évolution du télétravail et des technologies : *“ Il y a eu une grande évolution, le covid, qui nous a fait accélérer dans les outils numériques. Il a été un élément obligeant tout le monde à avoir des outils numériques permettant la mise en place du distanciel et être facilement nomade en créant du lien et des interactions à travers les outils digitaux”*.

Chez TAS, le télétravail est autorisé sous deux manières : 2 jours maximum par semaine ou 10 jours modulables étalés dans le mois. Les principaux canaux de communication sont la messagerie Outlook, Teams, Jabber et Zoom.

**La croissance des technologies dans les méthodes de travail quotidiennes chez TAS, mène vers des transformations managériales en concours avec les résultats de la revue de la littérature, en termes NFOT et de TIC, avec principalement les trois points suivants :**

- Gestion du temps présentiel et distanciel, qui s'est révélé être un point majeur lors des interviews : *“cela demande un effort organisationnel pour que toutes les équipes se coordonnent en même temps sur les jours de télétravail et que le collaborateur soit sur site quand il faut”*. De plus, *“il a fallu s'adapter et réguler son mindset en tant que manager pour gérer le télétravail”*.
- Un management de confiance, notamment auprès des jeunes : la notion de confiance vers les générations plus jeunes due au travail à distance. Ce concept est revenu 2 fois lors des interviews menées.
- La nécessité d'un apprentissage à ces nouveaux outils digitaux pour certaines personnes et services : *“des gens ne sont pas hyper efficaces avec les outils, au lieu de se connecter en un clic, ils vont faire dix manipulations”*. J'ai observé que cela dépendait de la tranche d'âge et du service concerné.

Mes entretiens et observations ont donc montré qu'avec le développement de la technologie et du télétravail, TAS devient une organisation hybride, du fait des méthodes évolutives et particulièrement digitales, touchant à l'organisation de travail.

## 1.2 La mise en place d'une transition d'un bureau individuel fermé vers des espaces collaboratifs ouverts

Chez TAS nous observons des lieux de travail divers et variés comme des espaces individuels, des zones de concentration, de collaboration, et des open spaces. Le site propose plusieurs positions de travail variant selon les services et les secteurs d'activités.

Cependant, une nouvelle tendance se développe : le passage du bureau individuel vers des espaces ouverts et partagés. Cette évolution s'explique principalement par le développement des technologies, du télétravail et par le fait de travailler de façon plus "agile".

Face à cette montée en puissance du travail hybride, la présence des collaborateurs n'est pas simultanée dans les locaux. De ce fait, le site de TAS repense l'aménagement de ses espaces de travail.

De plus, l'accroissement des effectifs et du site est également une raison de l'évolution des espaces de travail : "le site de TAS en 40 ans, a été multiplié par 10 en termes de superficie, et le marché du spatial, lui aussi a été en très forte croissance" souligne la Directrice d'Etablissement.

Le responsable de l'environnement de travail explique également : ***"Sur un site de 40000m<sup>2</sup>, j'ai entre 30 et 40% du site qui est inexploité. On peut donc imaginer d'utiliser le flex-office, pour harmoniser nos ressources au regard de nos besoins. C'est ce qui a généré notre réflexion concernant notre site, sachant que l'occupation ou la non-occupation de ces surfaces peut générer des superficies qui permettent de travailler différemment."***

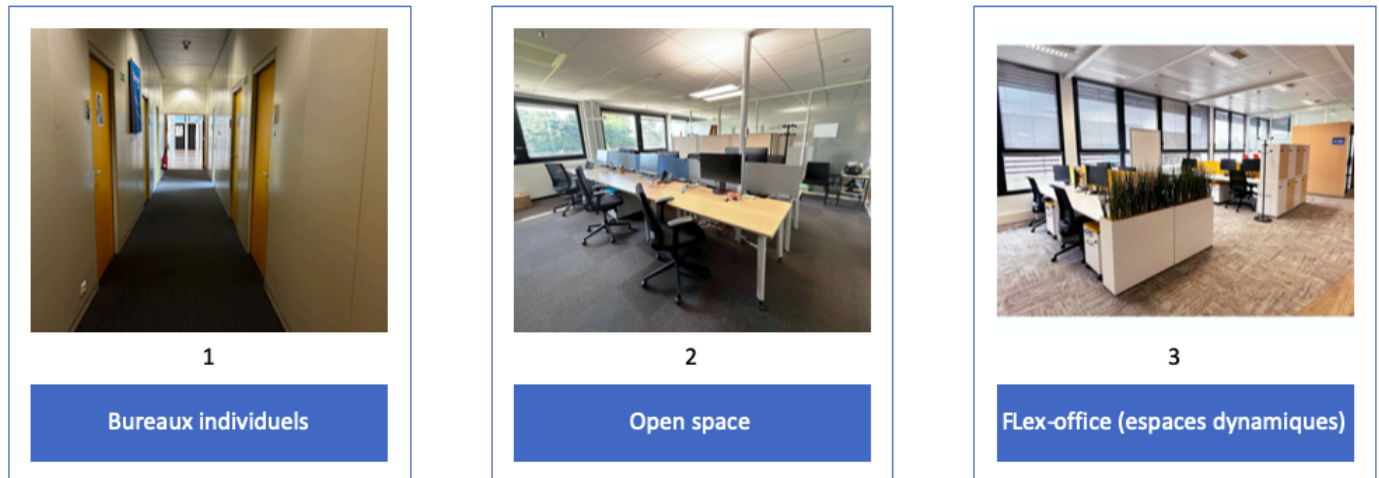
La mise en place du flex-office s'avère aujourd'hui, être une solution aux nouvelles façons de travailler.

Suite à mon interview avec la Directrice d'Etablissement, cette dernière précise son avis et confirme cette transformation de l'environnement : *"L'évolution de l'organisation du site et des espaces collaboratifs visent à faire que notre capacité d'échange dans le travail soit beaucoup plus agile et active qu'elle ne l'était par le passé. Cela peut aussi perturber certains, par exemple, avec des bruits parasites. Cela facilite les interactions mais peut créer d'autres gênes. Les espaces ouverts dans un environnement qui nous concerne, peuvent nous donner du contexte qui peut nous être utile. Il faut également des espaces de concentration pour permettre à chacun d'avoir une diversité d'espaces permettant, en fonction de l'activité, de bouger. Cette multiplicité d'espaces flexibles doit à mon sens permettre de maximiser son efficacité au quotidien. Le flex-office d'un point de vue théorique c'est chouette et offre un potentiel où l'on peut s'installer à proximité des autres."*

L'évolution physique du bureau chez TAS possède ainsi des avantages comme des inconvénients avec des espaces changeants qui s'adaptent à des nouveaux modes de travail notamment digitaux et à distance comme expliqué précédemment. Ainsi, nous observons que les espaces deviennent plus modernes, technologiques et parfois même dynamiques via l'instauration d'open spaces et du flex-office.

Il est important de comprendre la vision du dirigeant et celles des acteurs concernés pour mener à bien ces transformations organisationnelles.

Afin de mieux discerner et apporter une idée visuelle, voici des photos montrant l'évolution des espaces de travail chez TAS :



Nous observons que les espaces ont évolué au fil des années, passant par des couloirs de bureaux individuels fermés (image 1), puis vers des postes de travail en open spaces cloisonnés (image 2), et enfin vers des lieux ouverts, modernes et innovants, souvent en flex-office, comprenant des casiers de rangement et des zones de concentration comme des cabines acoustiques (image 3).

Comme indiqué dans la revue de la littérature, nous remarquons une diminution de postes individuels fermés et une augmentation d'espaces communs. Ceci est confirmé par le responsable de l'environnement de travail : *“L'espace de demain et celui que nous construisons, c'est de réduire l'espace du bureau pour apporter des espaces collaboratifs.”*

Néanmoins, la mise en place de ces nouveaux espaces et méthodes entraîne des résistances de la part de certains collaborateurs. Certains revendiquent ces changements organisationnels touchant à l'organisation du travail, provoquant ainsi des résistances que nous allons détailler dans la suite du chapitre.

## II/ L'accompagnement aux changements chez TAS

### 1. Les différentes résistances face aux changements

Ces transformations nécessitent un accompagnement, particulièrement en raison de fortes résistances et de comportements réticents de quelques collaborateurs chez TAS.

Lors de diverses situations portant sur le changement, j'ai pu observer des réunions tendues en raison des résistances des acteurs concernés. Ces nouvelles méthodes et espaces ouverts laissent place à des nouveautés encore inconnues ou inexpérimentées pour certains collaborateurs, comme l'exprime le responsable de l'environnement de travail : *“Les aménagements que nous faisons en ce moment vont dans cette tendance là, mais les salariés ne sont pas habitués, ni convaincus. D'où le travail d'accompagnement aux changements.”*

Plusieurs résistances en concours avec la revue de la littérature sont identifiées dans les processus de changement chez TAS. Premièrement, des résistances psychologiques, dues au **stress** de perdre ses habitudes du quotidien et à la peur de l'inconnu : *“Je pense que toutes les personnes qui sont assujetties à un changement sont stressées. En revanche, le niveau de stress de chaque personne ne se traduit pas de la même façon”*. Cette observation concerne essentiellement les personnes travaillant chez TAS depuis de nombreuses années et d'un certain âge.

Il est important de relever que la difficulté chez TAS est de transformer le site, plutôt ancien avec une moyenne d'âge de 44 ans. C'est confirmé par la Directrice de l'Etablissement : ***“On est sur un site où les salariés sont là depuis longtemps ce qui demande de changer les mentalités et la culture. Cela peut chambouler les repères des personnes qui ont par exemple une vingtaine d'années d'expérience.”***

Ces propos et observations montrent des résistances culturelles : la plupart des collaborateurs de TAS disposent d'un niveau d'ancienneté élevé. Par conséquent, cela demande de changer des mentalités pour s'adapter à cette culture d'entreprise plus moderne, innovante, collaborative et digitale.

De plus, des résistances identitaires sont présentes lors des projets de changements. Un partenaire social explique ce fait en relevant des résistances sociales entre l'individu et l'organisation.

Au sein de TAS, il s'agit plus particulièrement des résistances individuelles. Les individus, lors des annonces de changements, se préoccupent de leurs inquiétudes, personnelles et spécifiques à chacun : *“comment moi je vais vivre, comment moi, dans ce nouvel environnement, je vais me retrouver ?”* donne comme exemple mon manager.

Nous pouvons également évoquer un concept de la revue de la littérature avec notre terrain : la courbe du deuil. Les acteurs concernés passent par plusieurs étapes émotionnelles lors des projets de changement organisationnels. Ils évoluent durant tout le processus en passant par plusieurs phases comme notamment l'opposition ou la négociation.

Il est important de préciser que ces résistances ne se manifestent pas dans tous les projets. Toutefois, comme pour tout projet, certains collaborateurs seront en opposition : *“Dans chaque groupe qui est amené à être transformé et à accepter le changement, il faut savoir qu'il y a forcément 10 à 15% des personnes qui ne seront pas convaincues ou en opposition du bien-fondé de ce que l'on va faire.”* explique le responsable de l'environnement de travail. En effet, j'ai pu observer lors des séances de travail, des réactions ou comportements réfractaires de certains collaborateurs face à ces changements. Comme indiqué dans la revue de la littérature, il est important de prendre en considération toutes les attitudes des acteurs. Chez TAS, même s'il y a toujours des personnes motrices qui animent et participent aux changements, ces résistances se traduisent par un comportement manquant quelquefois d'implication de la part de certains collaborateurs.

Ce sont donc un mélange de plusieurs résistances, notamment psychologiques, culturelles et

identitaires, plus ou moins fortes selon les projets et acteurs concernés. Ces différents comportements et résistances soulignent un aspect primordial du facteur humain à prendre en compte lors de la mise en place de transformations organisationnelles au sein de TAS.

Ainsi, nous allons évoquer les résultats et la manière dont TAS met en œuvre ces changements.

## 2. Les stratégies de changement

### 2.1 Des stratégies différentes selon les types de projets

Pour accompagner et piloter ces projets de changements, TAS dispose d'un comité de pilotage composé de plusieurs acteurs qui interagissent ensemble comme les managers, les collaborateurs, les ressources humaines, la Direction d'Établissement...etc : *“D'une phase générale, il faut un comité de pilotage, cela veut dire qu'il faut différents acteurs qui ont des rôles prépondérants dans la société pour porter le projet.”*

L'équipe de TAS applique diverses stratégies en fonction du type de projet, déterminées par deux critères principaux :

- **La taille du projet** : *“Une fois qu'on a ce comité de pilotage, on peut faire appel à un bureau d'étude selon les projets ou le faire en autonomie, cela dépend de la volumétrie.”* Ainsi, selon la taille du projet, celui-ci est géré différemment. Les petits et moyens projets sont entièrement gérés en interne avec l'équipe du service aménagement, alors que les grands projets nécessitent un accompagnement externe par un bureau d'étude ou un maître d'œuvre. De manière générale, les propositions de changements débutent par une expression de besoin, entraînant la programmation d'une réunion avec le service concerné et l'équipe de l'environnement de travail (aménagements). Puis, la conception sur plans des propositions d'aménagements est créée. Enfin ont lieu les dernières étapes comme la réalisation du chiffrage, la présentation du projet au CSSCT pour avis consultatif, la réalisation des travaux et le déménagement des personnes. Pour les grands projets (plus de 50 personnes), une méthodologie passant par 3 grandes phases est mise en place :
  - **Le mégazoning** : Zone générale de cadrage et de définition du périmètre physique et de financement du projet.
  - **Le macrozoning** : Ateliers participatifs permettant aux participants de réfléchir sur leur futur environnement de travail.
  - **Le microzoning** : Etapes qui définissent le positionnement des aménagements et du mobilier futur dans l'espace.
  
- **L'acteur demandant ces transformations** : les projets peuvent être demandés par deux acteurs différents : un service ou la Direction d'Établissement. La majorité du temps, **TAS adopte une stratégie politique**. Comme expliqué dans la revue de la littérature, il s'agit d'une stratégie négociée, avec des intérêts contradictoires des collaborateurs. Comme le confirme le responsable de l'environnement de travail lors de l'interview, c'est une stratégie qui n'est pas imposée mais pouvant être initiée par la Direction ou bien le manager/responsable du secteur : *“On ne peut pas, par autorité dire que*



*maintenant ça va être comme ça pour votre secteur et on vous l'impose.*” Cela met en avant les rôles hiérarchiques, soit du responsable du secteur, soit de la Direction lorsqu'elle est l'acteur à l'initiative du changement devant convaincre les acteurs concernés (collaborateurs et managers).

De plus, lorsque la Direction est à l'initiative du changement, **TAS opte également pour une stratégie symbolique**. Cette stratégie s'appuie sur le sens pour démontrer la nécessité du changement. L'équipe de la Direction/environnement de travail, utilise cette stratégie pour donner du sens en se basant notamment sur le concept de “sensemaking” présenté dans la revue de la littérature. Pour cela TAS, donne du sens à l'égard du changement organisationnel en exploitant des données : *“Il est également possible d'utiliser des datas comme analyse, où l'on peut casser des croyances montrant qu'on ne manque pas de mètres carrés, c'est surtout un faible taux de présence.”* précise la Directrice de l'Établissement. TAS exploite quelques données telles que la pratique du télétravail, le taux de présence sur site, l'évolution des pratiques (distanciel...), le partage de postes de travail, etc... pour appliquer cette stratégie symbolique.

Dans la partie suivante, nous verrons que les stratégies mises en place chez TAS reposent principalement sur des stratégies de management traditionnelles.

## 2.2 Des stratégies de management plutôt traditionnelles

En adoptant ces deux stratégies différentes, TAS les met en œuvre avec des façons dites “traditionnelles” de management. Par exemple, les points d'avancements et la gestion des projets, sont présentés de façon formelle, c'est-à-dire par le biais de réunions classiques. Un responsable le confirme également : *“on organise beaucoup de réunions avec des groupes et des sous-groupes”*.

Les stratégies politiques et symboliques s'orchestrent principalement autour de réunions traditionnelles manquant de management innovant, confirme un manager : *“il y a des choses à revoir dans la façon d'impliquer les projets comme la communication et l'organisation”*. Malgré des sessions de collaborations comme les ateliers participatifs lors des grands projets, ces réunions sont menées de manière conventionnelle, impliquant les acteurs sans utiliser largement des stratégies agiles.

De plus, ces dernières sont uniquement animées à l'aide de supports de communication tels que des Powerpoint, des Teams, et des documents papiers comme des flyers : *“Il y a un mode de communication qu'on a mis en place à travers des Teams et des comptes rendus de réunion. Nous avons travaillé un autre mode de communication, par exemple en créant des flyers de livret d'accueil, pour donner des informations pratiques du nouvel environnement”*. Ces moyens de communications restent également traditionnels dans l'accompagnement des changements organisationnels.

Enfin, chez TAS, nous observons deux rôles majeurs dans le management de ces stratégies traditionnelles : le leadership et les managers, tous deux présentant des difficultés dans la mise en place des transformations.

### 3. Le rôle des managers et du leadership dans les processus de changement chez TAS

#### 3.1 Le leadership, une compétence collective

Comme évoqué dans la revue de la littérature, le leadership est un facteur majeur dans le management du changement. Chez TAS, ce dernier peut être décrit comme une compétence collective en étant piloté par plusieurs leaders partageant un objectif commun : faire fédérer le maximum de leurs collaborateurs. C'est d'ailleurs ce que confirme le responsable de l'environnement de travail : *“il faut arriver à les faire fédérer à la cause pour emporter le plus de collaborateurs possible sans pour autant se faire dépasser par tout cela car il faut respecter le budget, le planning, et de nombreux autres éléments pour qu'à la fin cela fonctionne. Le leadership c'est la fédération de toutes ces personnes qui ont des rôles différents.”*

La compétence du leadership repose sur cet esprit collectif visant à diriger les acteurs du changement de sorte à réduire leurs résistances et les mobiliser ensemble dans les projets de transformations. La Directrice d'Établissement confirme également l'importance de cette compétence collective au sein de TAS : *“Je dirais que le principe du leadership sur ce type de sujet c'est de ne pas être uniquement en exécution d'un principe qui nous serait donné car le leadership doit prendre en compte le reste, c'est-à-dire inclure cet objectif dans un contexte et définir le bon chemin pour y arriver avec un maximum de personnes qui suivent. Le leader doit donner un sens collectivement dans l'objectif qui lui est fixé. C'est en ce sens, qu'il ne va pas être tout seul à l'arrivée mais amènera avec lui tout le monde.”*

Au sein de TAS, nous observons que le leadership se révèle être fondamental pour ceux initiant les changements, en particulier les managers. Le rôle des managers est prépondérant pour rassembler et fédérer leurs équipes. Cependant, nombreux d'entre eux ne sont pas pleinement engagés dans les projets.

#### 3.2 Des difficultés d'engager les managers dans les projets de changement

Bien que certains managers soient favorables aux changements, la plupart d'entre eux n'adoptent pas une attitude proactive et ne s'impliquent pas suffisamment. Nous observons un manque de sensibilisation significatif sur l'importance de leur engagement et leur leadership qui permettrait de faciliter l'adhésion de leurs équipes à l'égard du changement.

Ce fait est confirmé par un responsable, qui évoque le rôle des managers et la difficulté à les convaincre : *“Les managers ont un rôle important car il faut que ces changements passent par eux. Dans la transformation des espaces dynamiques, il a d'abord fallu effectivement passer par les managers et leur faire comprendre le projet pour les convaincre.*

*Il faut qu'ils soient support et relayeurs. Il faut qu'ils fassent parler, écouter, reformuler, préciser... leurs équipes. On a eu quelques managers réticents et forcement pour leurs équipes cela a été difficile car les salariés s'appuient sur leurs managers. Ce sont des phases délicates pour un manager et il n'a pas forcément beaucoup de temps.*

*Chez TAS, le manager est placé dans un endroit car c'est expert dans son domaine mais finalement le métier de manager c'est pas tant d'être expert, c'est surtout de manager les gens.*

*Il a besoin d'acquérir des compétences et comprendre que c'est à lui de faire cela et parfois pour certains managers c'est compliqué."*

Nous observons que les managers sont une aide précieuse pour soutenir des projets de TAS mais ils ne sont pas toujours convaincus du changement. Par conséquent, cela se traduit par des comportements réticents et des difficultés à les engager.

Pour un même projet j'ai pu observer la différence d'implication entre managers. C'est précisément ce qu'a confirmé un manager interrogé : *"Je pense qu'il faut s'impliquer, c'est important, mais les autres managers de mon service ne s'en préoccupaient pas. C'est moi qui ai pris le lead pour impliquer leurs équipes et je pense qu'ils n'y accordaient pas beaucoup d'importance. Pour eux ce n'était pas si important, car être nomade cela ne les gênait pas : ils n'étaient tellement pas confortables dans leur ancien espace, que le changement était forcément mieux pour eux. Ils l'ont sûrement vu comme ça, mais ils n'avaient pas d'attitude engagée. Cela m'a d'ailleurs un peu surpris et je leur ai demandé d'avoir un point de contact dans leurs équipes pour les impliquer et garder le lien avec elles"*

De manière générale, les entretiens ont montré la difficulté d'engager les managers à l'exercice du changement.

## Chapitre 4 : Conclusion

### I/ Discussions et recommandations

Notre étude a permis de mettre en évidence les opportunités des transformations organisationnelles mais également les défis à travers les résistances des acteurs concernés. Suite à l'analyse des résultats au sein de l'entreprise, nous constatons que des stratégies pourraient aider à accompagner les changements. Ces derniers permettent de s'adapter à un environnement changeant devenant de plus en plus digital et collaboratif, notamment depuis la crise sanitaire. Notre cas montre une évolution des méthodes et espaces de travail, pilotée par des stratégies politiques et symboliques chez TAS.

Néanmoins, il serait préférable d'**établir une stratégie de développement organisationnel**. Cette dernière se focalise sur la dimension humaine qui, comme nous l'avons observé, est un facteur essentiel dans les nombreuses résistances analysées sur le terrain. Cela pourrait par exemple passer par l'élaboration d'un questionnaire évaluant les réactions, la participation et la compréhension des salariés, prenant davantage en compte le facteur humain. Un accompagnement individuel pourrait être également bénéfique en faisant intervenir toutes les personnes concernées par les projets, dont certains peuvent être de grande envergure au sein d'une organisation telle que TAS.

De plus, nous préconisons de **développer des stratégies agiles** afin de s'adapter à une conduite au changement plus moderne et participative. Cela réduirait les résistances et inciterait la participation des acteurs. Cette préconisation est étayée par les résultats, montrant des stratégies traditionnelles chez TAS. Pour cela nous proposons la création d'un lieu expérimental pour tester les nouvelles façons de travailler et le flex office. Des ateliers de brainstorming pourraient également être organisés pour une stratégie plus collaborative favorisant l'implication des acteurs. D'autre part, la communication s'est révélée être un élément fondamental : la création d'outils de communication digitaux et la réalisation d'un tableau de bord pourraient améliorer le partage de l'information et la coordination entre les différents interlocuteurs.

En identifiant les résistances des collaborateurs de TAS, ces deux stratégies s'avèrent aider l'accompagnement aux changements en mettant l'accent sur l'humain, en le faisant participer pour le faire adhérer et réduire ses résistances.

Enfin, cette recherche montre le rôle déterminant du leadership et des managers dans les projets de changements. Nous préconisons la **mise en place de formations pour les managers**, car il est essentiel de cibler et convaincre en premier lieu les responsables hiérarchiques. Comme démontré dans les résultats, leur manque d'engagement est significatif. Ces formations sensibiliseraient les managers sur les bien-fondés de la conduite aux changements et renforceraient leurs compétences en leadership.

## II/ Remarque conclusive

Notre étude a mis en évidence une culture du travail évolutive, caractérisée par une intégration accrue de la technologie en adoptant un mode hybride, flexible et nomade.

Cette évolution s'est traduite par la montée du télétravail et l'émergence d'espaces plus collaboratifs et innovants.

Ces nouvelles pratiques se sont accélérées depuis la crise sanitaire et continuent de progresser dans un environnement en développement continu.

Face à ces nouvelles tendances, les organisations sont désormais amenées à gérer des transformations organisationnelles.

Des stratégies se sont révélées être une opportunité pour réussir ces changements et convaincre les acteurs réticents.

Les résistances et la difficulté à mobiliser les différents acteurs soulignent l'importance essentielle de l'accompagnement dans le processus du changement. Cela illustre la complexité des transitions, pouvant être surmontée par des stratégies distinctes et étudiées.

Nos recommandations d'adopter des stratégies centrées sur le facteur humain et agile, permettraient d'accompagner les acteurs de façon appropriée et ciblée pour réduire leurs résistances. Encourager la participation, l'information et la communication des collaborateurs via des stratégies de développement organisationnels et agiles, s'avère être une aide indispensable.

Cette thèse, à travers une revue approfondie de la littérature et une analyse du terrain, démontre une façon de travailler différente, en s'orientant vers une nouvelle ère dans l'organisation de travail. Ces transformations ont généré des opportunités mais également des défis, montrant toutefois que le management du changement demeure un processus complexe et délicat pour toutes organisations confrontées à de nouvelles dynamiques.

## Auto évaluation

Ce travail de recherche, réalisé au cours de ces derniers mois de mon cursus scolaire, est une réelle concrétisation de mes années d'études à Toulouse **Business School**.

En me mettant à la place d'un chercheur observateur, ce travail a représenté un véritable terrain d'apprentissage en entreprise.

La réalisation de ce mémoire m'a appris à développer :

- **mon esprit de synthèse,**
- **ma capacité de recherche et d'analyse** en élaborant un état des lieux de la littérature existante et présentant mes idées de manière claire et précise,
- **la gestion intégrale d'un projet de bout en bout.**

La **communication, la volonté et le respect des délais** ont été essentiels tout au long de la conception de ce travail.

Ces compétences, qui se sont avérées être des points d'apprentissages fondamentaux, seront, j'en suis certaine, utiles pour mes futures expériences professionnelles.

Cela a également contribué à **façonner mon professionnalisme** notamment à travers la conduite des entretiens avec les collaborateurs dans lesquels posture et communication professionnelle étaient nécessaires.

Ce mémoire a été l'occasion de développer des compétences en gestion de projet qui m'a permis d'élaborer, selon moi, **un travail de qualité**.

Enfin, cette expérience s'est révélée très **formatrice** en me confrontant à la réalité du terrain et me préparant ainsi au monde du travail.

## Glossaire

**TAS** : Thales Alenia Space

**NFOT** : Nouvelles Formes d'Organisation de Travail

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**NWW** : New Ways of Working

**DO** : Développement Organisationnel

**B2B** : Business To Business

**B2G** : Business To Government

**ESA** : Agence Spatiale Européenne

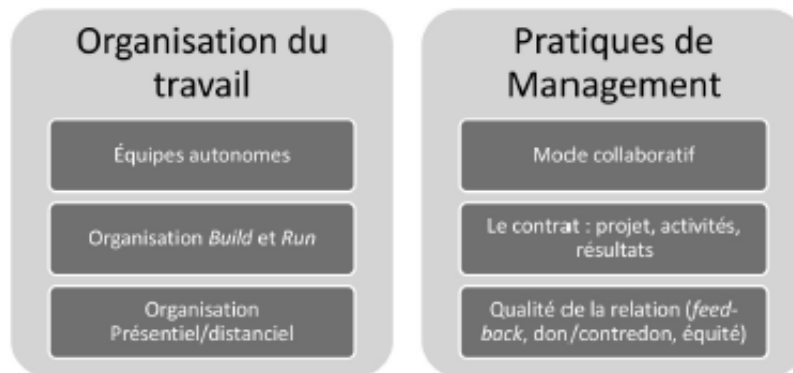
**CNES** : Centre National d'Etudes Spatiales

**NASA** : National Aeronautics and Space Administration

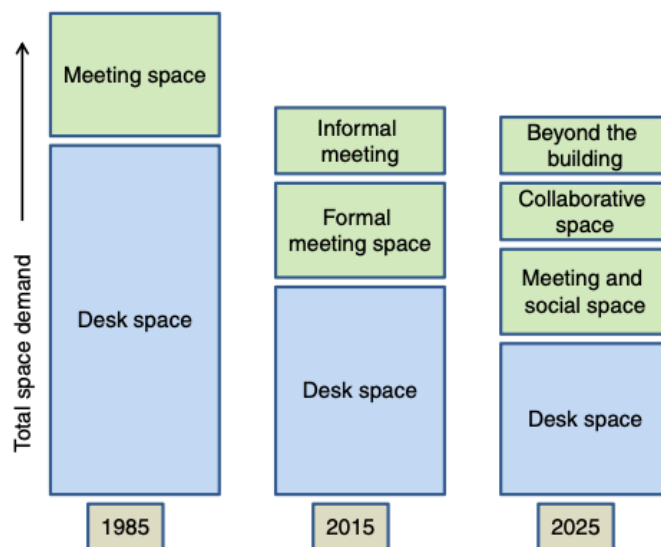
**CSSCT** : Commission Santé, Sécurité, et Condition de Travail

**IA** : Intelligence Artificielle

## Annexes



Annexe n°1 : Les évolutions d'organisation et de management, ([Autissier, 2022](#))



Annexe n°2 : La palette changeante des lieux de travail, ([Harris, 2015](#))



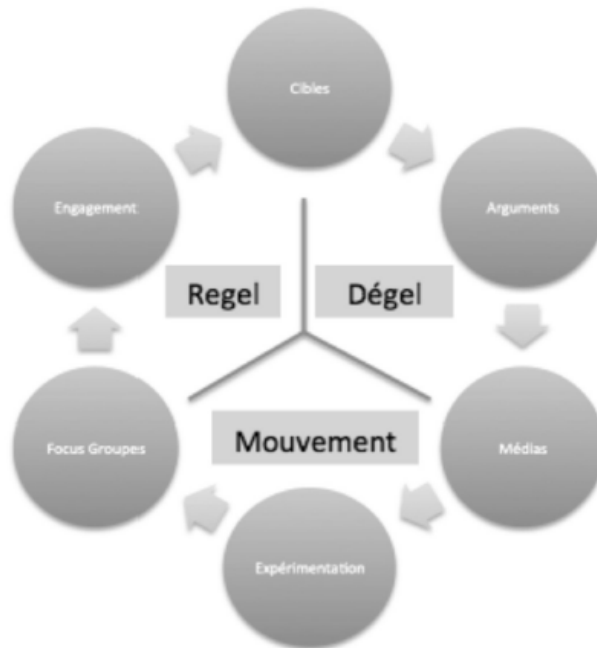
Annexe n°3 : Crise sanitaire et transformation du travail, ([Scouarnec, 2020](#))

THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION

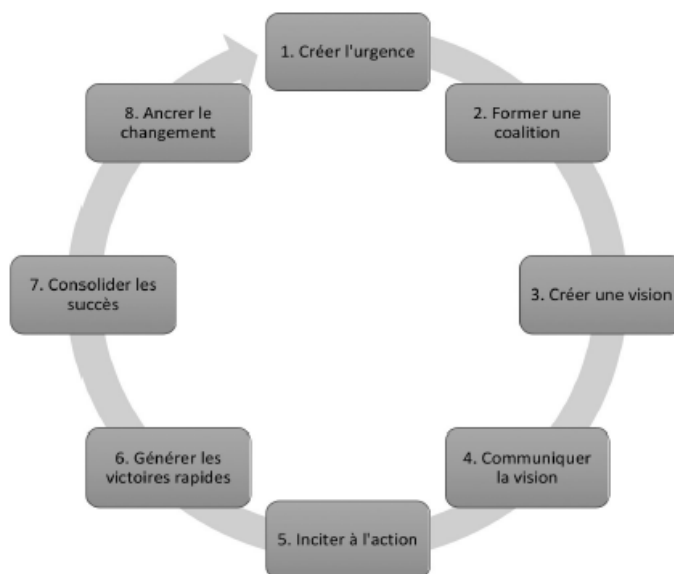


Stratégies de changement	Caractéristiques
Stratégie hiérarchique	Démarche de changement imposé et planifié
Stratégie de développement organisationnel	Démarche centrée sur la perception du changement par les acteurs concernés
Stratégie politique	Démarche de changement négocié
Stratégie historique	Démarche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

Annexe n°4 : Les stratégies de changements (Soparnot, 2013)

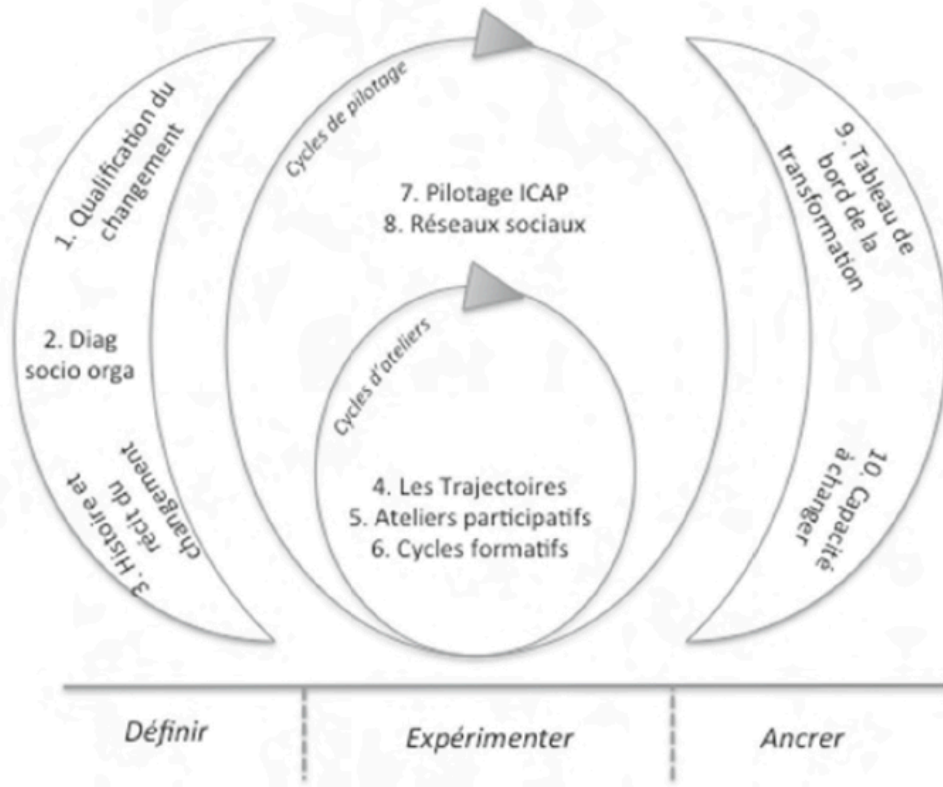


Annexe n°5 : La démarche Lewinienne (Autissier et Metais-Wiersch, 2018)

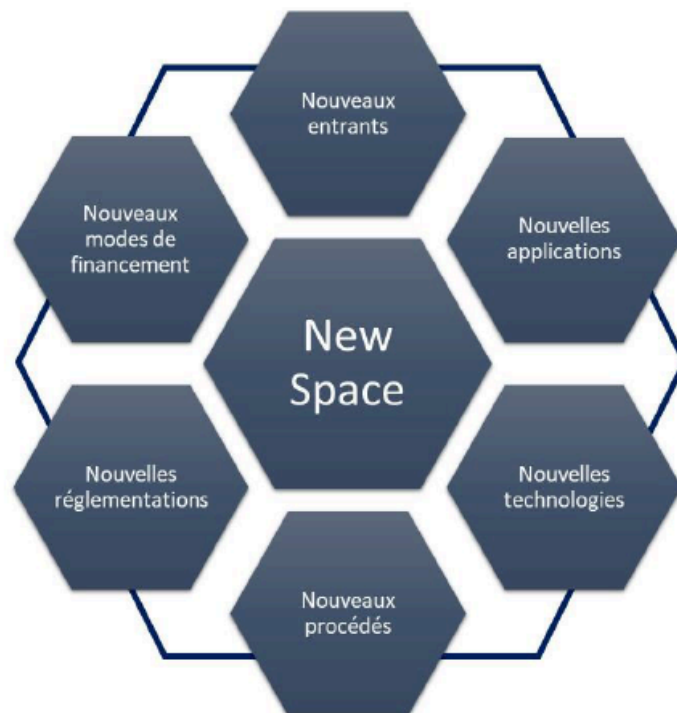


Annexe n°6 : Les 8 étapes de Kotter, (Autissier et Metais-Wiersch, 2018)

THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION



Annexe n°7 : Modèle Changement Agile (Autissier, et Moutot, 2015)



Annexe n°8 : Les six ruptures à l'origine du New Space (Bénaroya et Dos Santos Paulino, 2024)

THALES ALENIA SPACE LIMITED DISTRIBUTION

## Annexe n°9 : Retranscription interview professionnelle

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?** (Niveau de hiérarchie, fonction, ancienneté chez TAS)

“Stéphane L., je suis rentré chez TAS en 2000. Je suis actuellement responsable de tous les aménagements tertiaires du site qui comprend 40 000m<sup>2</sup> de tertiaire. Je suis président du CSSCT, responsable de la commission restaurant et du plan de mobilité d’entreprise.”

- **Selon vous, quelles sont les nouvelles façons de travailler et quelles en sont les transformations managériales observées ?**

“Premièrement le télétravail est un point qui s’est développé naturellement post-covid, qui a vraiment pris de l’ampleur et une place prépondérante dans l’organisation de travail mais également dans les exigences des nouveaux employés. Le télétravail avant était pratiqué partiellement par certaines catégories de travail. Aujourd’hui, c’est généralisé, tout le monde y prétend. C’est un motif d’embauche. Il existe deux modes de télétravail sur le site de TAS Toulouse : deux jours fixes par semaine ou dix jours par mois déclarables à l’avance. De plus, les nouvelles technologies se sont développées en même temps que le télétravail pendant la crise covid puisque l’ensemble des salariés ne pouvait pas venir sur le site. Il a fallu trouver des moyens de communication beaucoup plus pertinents et réactifs, notamment la réalisation de réunion en distanciel, avec des outils comme Teams, Zoom et d’autres applications. La particularité d’une entreprise comme la nôtre c’est qu’elle est assujettie à des règles de sécurité très drastiques, donc il a fallu adapter nos moyens de communication pour être sûrs et certains que les communications soient sécurisées. Qu’il n’y ait pas de fuite sur l’intranet ou autre. Ce qui a fait modifier à travers ces deux changements majeurs du télétravail et des connectiques, c’est l’organisation de travail à l’intérieur de notre société puisque 60% des salariés sont présents et 40% sont absents. Nous avons une valeur qui fluctue entre 60 et 75% en fonction des jours, ce qui signifie que sur un site de 40 000m<sup>2</sup>, entre 30 et 40% du site sont inexploités. On peut donc imaginer d’utiliser le flex-office, pour harmoniser nos ressources au regard de nos besoins. En fait c’est l’adéquation entre ce qu’il faut mettre en œuvre pour répondre à nos attentes et recevoir nos salariés. Cela est un grand questionnement qui s’est mis en place, d’où la tentative du flex-office. Cela a généré notre réflexion, sachant que l’occupation ou la non-occupation de ces surfaces peut générer des superficies qui permettent de travailler différemment. Lorsque nous venons sur site, la dynamique est un peu différente, nous venons pour travailler en collectif, partager des informations, échanger physiquement et oralement : il faut des espaces dédiés. Le travail de concentration peut être dédié à la maison. Mais le manager lui, se retrouve à organiser tout cela pour que les collaborateurs d’une même équipe se retrouvent et puissent échanger. Il ne faut pas qu’ils fassent cela comme ils le souhaitent, il faut que cela soit orchestré. Le manager a un rôle de les faire revenir à certains moments, de faire des points clé pour s’assurer que les projets avancent et s’assurer qu’il y a une communication entre les différents collaborateurs. Avec tout cela, le covid y a participé grandement et a complètement modifié l’organisation du travail.”

- **Concernant les environnements de travail, que pensez-vous des espaces actuels de travail chez TAS ? Qu'en est-il du passage en flex office et de la transition du bureau fermé individuel vers des espaces ouverts et partagés ?**

“Aujourd’hui, l’état des lieux : le site a été construit en 1984, il y a une évolution dans le temps et tout ne s’est pas fait en même temps. Ce qui fait que lorsque que l’on effectue une transformation, elle n’est pas instantanée sur tout le site. Dans notre entreprise, il y a des bureaux individuels mais aussi des open spaces, petits ou grands, voire même en espaces dynamiques. Nous avons un panel assez hétéroclite de positionnement de collaborateurs. La majeure partie de nos aménagements aujourd’hui sont plutôt des open spaces de huit à dix personnes, plutôt acceptés. Cependant ils sont avec beaucoup de rangement et aménagés de façon assez lourde. Ces environnements, pour qu’ils soient agréables à vivre, doivent être plus allégés, pour donner un sentiment de légèreté et de transparence. C’est là que la digitalisation, à nouveau, intervient : aujourd’hui tout l’archivage est numérisable. Il n’est pas utile de conserver ces documents à portée de main pensant qu’ils vont servir un jour. Pour plusieurs raisons, la première c’est qu’ils tombent rapidement obsolètes, la deuxième, nous ne savons jamais où ils sont, et la troisième, ils prennent de la place. En dématérialisant tout cela, nous nous détachons des armoires, des caissons et nous avons un poste de travail très allégé. Les aménagements que nous faisons en ce moment vont vers cette tendance mais les salariés ne sont pas habitués ni convaincus. D’où le travail d’accompagnement aux changements. Par exemple, souvent quand tu achètes quelque chose, tu aimes bien avoir le témoin (l’espace témoin). La difficulté est toujours de faire un premier jet, de le travailler, de faire des rex, de l’améliorer et de le montrer comme exemple pour avancer. Notre image actuelle est plutôt statique, plutôt lourde avec beaucoup d’espace de rangement et un nombre de mètres carrés autour du collaborateur relativement importants. L’espace de demain et celui que nous construisons, c’est de réduire l’espace du bureau pour apporter des espaces collaboratifs.”

- **Quelles sont les principales sources de résistances que vous avez rencontrées au moment de l’annonce envers le changement ou lors des projets que vous menez sur la transformation des espaces de travail ?**

“Je pense que toutes personnes assujetties à un changement, sont stressées. En revanche, le niveau de stress de chaque personne ne se traduit pas de la même façon. Dans chaque groupe qui est amené à être transformé et à accepter le changement, il faut savoir qu’il y a forcément 10 à 15% des personnes qui ne seront pas convaincues ou en opposition du bien fondé de ce que l’on va faire. Peu importe le sujet ou le vecteur, dans tout changement, il y a des personnes qui seront en opposition avec ce qui a été fait. Il faut travailler sur les 75-80% restants. Il faut commencer par la pédagogie c’est -à -dire, expliquer plusieurs fois les choses et apporter les éléments crédibles, être en capacité de montrer. Par exemple, on peut avoir des témoins qui peuvent attester que ce qui est fait va dans le bon sens. Ensuite il faut arriver à trouver le consensus acceptable entre les directives de notre direction immobilière et ce que les salariés sont prêts à accepter. Il faut évaluer à quel niveau de découpage d’acceptation nous pouvons arriver. Pour à la fin accepter et comprendre le changement.”

- **Quel est le comportement des collaborateurs lors des réunions dédiées/périodes de changement ? Comment les gérez-vous ?**

“Nous avons fait des réunions Teams avec environ 200 personnes, c’est énorme. C’était un énorme projet, et forcément ceux qui s’expriment le plus ne sont pas forcément ceux qui représentent le plus d’insatisfaits, ce sont ceux qui ont la capacité à l’exprimer ou qui l’expriment plus violemment. Il faut être capable de toujours leur répondre posément, même si cela n’est pas toujours simple. Mais pour autant, même si c’est un flux de questions permanentes, car l’objectif est de déstabiliser le projet, il faut arriver à garder le cap, en arrivant à l’objectif. Lorsqu’une forte opposition s’exprime, il faut être en capacité d’isoler les perturbateurs pour les marginaliser et faire avancer l’ensemble du groupe. Il y a forcément un moment où ces personnes vont devoir accepter ce nouvel environnement. Après si cela devient vraiment massif il faut entendre pourquoi, analyser et ensuite réagir. C’est souvent des petits problèmes de : “comment moi je vais vivre dans ce nouvel environnement, je vais perdre mes repères actuels”, “aujourd’hui je fais ça et demain je ne pourrais plus le faire” et comment nous ont peut apporter des solutions. Nous n’avons pas réponse à tout car nous généralisons l’environnement. Il faut expliquer qu’en effet il y a des choses qu’ils vont être amenés à perdre mais qu’ils vont gagner d’autres choses. Dans le changement il y a le “je sais ce que j’ai mais je ne sais pas ce que je n’aurai plus. Même si ce que j’ai aujourd’hui n’est pas satisfaisant”. Il faut démarrer modestement, faire un essai, réajuster et le déployer.”

- **En tant qu’acteur initiant le changement, pouvez-vous expliquer la façon dont sont pilotés et mis en œuvre les projets de changement chez TAS ? Avec quelles stratégies spécifiques ?**

“Il y a une structure de base. C’est un pilotage de projet. D’une phase générale, il faut un comité de pilotage, cela veut dire qu’il faut différents acteurs avec des rôles prépondérants dans la société pour porter le projet. On ne peut pas, par autorité dire que maintenant ça va être comme ça pour votre secteur et on vous l’impose. Il faut donc que les ressources humaines, la direction, le responsable du secteur concerné par le changement...etc partagent le même objectif en étant alignés sans divergence. Une fois que nous avons ce comité de pilotage, nous pouvons faire appel à un bureau d’étude selon les projets ou le faire en autonomie, cela dépend de la volumétrie. Ensuite, il y a 3 étapes : du méga-zoning, c’est l’approche de qui va aller où par métier et secteur, puis le macro-zoning et enfin le micro-zoning. Cela représente vraiment un découpage. Toutes les premières étapes se font plutôt avec le comité de pilotage parce que le directeur de l’entité veut orienter l’organisation de son secteur d’une certaine façon. Ensuite ce sont les différents services qui vont entrer en jeu avec des temps de collaboration, dans lesquels nous allons les faire réfléchir autour d’une méthodologie. Enfin, nous faisons une présentation aux collaborateurs pour exprimer où nous en sommes en donnant de la visibilité. Cela permet aussi de lever les inquiétudes et de donner des étapes intermédiaires en donnant des informations crédibles et maîtrisées. Il va y avoir des transformations mais il faut que ces transformations soient suivies des faits. Il faut maîtriser et suivre chaque chose.”

- **De quelles manières sont recueillis les remarques/feedbacks/retours d'expériences des collaborateurs ?**

“Typiquement, nous allons jusqu'au bout. Déjà, il y a une première zone d'expression, c'est la finalisation du projet dans les micro-zoning. Les salariés s'expriment à ce moment. Ensuite on les implante et on les aménage.

Nous mettons un cahier de doléances pendant à peu près un mois. C'est un cahier d'expression qui n'est pas là pour refaire le projet comme je l'ai expliqué, mais pour faire émerger des dysfonctionnements. Par exemple, les non finitions d'échantillons, les petites adaptations que nous n'aurions pas anticipé, les nuisances non identifiées. Je peux citer un exemple, lorsque nous avons fait un projet, il y avait une climatisation ou un ventilateur à côté de l'assistante faisant un bruit permanent. Cela, par exemple, nous ne l'avions pas vu sur les plans, ce n'était pas visible. Ensuite, je fais des rex et des points en laissant à peu près 3 mois d'alimentation, ça c'est plutôt l'acceptation de l'environnement. Ensuite nous faisons un retour d'expérience avec des collaborateurs, le management où chacun s'exprime sans filtre, c'est une discussion ouverte pour voir si on s'est trompé, si il y a eu des erreurs, si des études en amont ont été bien menées et s'il y a des choses à corriger. Je vais prendre l'exemple d'un projet que nous avons fait récemment avec un manager dans lequel on a fait régulièrement des points, et effectivement, nous avons réajusté quelques éléments. Par exemple, les tables hautes où nous pensions faire des petites réunions dans les espaces ouverts, n'ont pas servi. Nous les avons enlevés. Parce qu'ils se sont aperçus que ça pouvait les gêner, que c'était pas utile, qu'il n'y avait pas d'intérêt. Nous pouvons customiser un peu. Mais là pour le coup, on est vraiment sur quelque chose de très fin et de pertinent puisque quand ils l'évoquent, c'est parce qu'ils sont dans la problématique et ils font l'état de ce qui fonctionne car il est utile de reproduire ce qui marche. Ce qui m'intéresse c'est aussi d'avancer qualitativement sur ces espaces. Qu'est ce qui fonctionne et qu'est ce qui n'a pas fonctionné ? Il y a des expressions forcément, mais cela n'est pas majeur. On s'aperçoit qu'une fois que les personnes sont dedans, comme certains projets réalisés, il y avait plus de résistances, d'appréhension et de réticences aux projets parce que sur un plan : tout le monde ne se projette pas et on a toujours le sentiment qu'il manque de place. Alors qu'en réalité, il y a toujours plus de place. Donc il y a aussi cette difficulté de savoir traduire en 3D quelque chose qui est en 2D. Les gens ont souvent besoin de voir et de toucher. Et dans les projets, majoritairement ça s'est plutôt bien passé.”

- **Quels processus de communication sont utilisés et comment circule l'information ?**

“Je vais être plus mitigé dans ma réponse. Il y a un mode de communication que nous avons mis en place à travers des Teams et des comptes rendus de réunion. En revanche, il y a une communication qui n'a pas fonctionné : nous avons demandé des référents devant être le relais des collaborateurs. Avec le comité de pilotage et le cabinet, nous avons effectué un certain travail et ces référents ont réalisé des allers-retours entre la grosse masse des collaborateurs et nous. Cela n'a pas bien fonctionné : les informations diffusées et les raisons pour lesquelles nous réalisons ces changements n'ont pas été transmises. Parfois les collaborateurs avaient le sentiment d'avoir demandé des choses qui n'étaient pas réalisées. Parfois au niveau de la communication transverse dans les projets c'était perfectible et aujourd'hui je n'ai toujours pas trouvé la solution gérable. Il faut s'assurer que les gens le fassent vraiment sans altérer les propos. Et quand les gens ne sont pas convaincus du bien fondé du projet, ils altèrent les retours ou le font mal.

Il y a une volonté de ne pas fédérer car tout le monde n'est pas acteur avec envie. Ils participent mais parfois un peu d'une façon réticente.

Par exemple, les quelques réunions que j'ai organisées avec les partenaires sociaux, ils étaient en opposition avec des projets. Par contre la communication envers les aménagements, dans lesquelles nous faisons les présentations, là ça permet d'expliquer comment nous allons fonctionner. Nous avons travaillé un autre mode de communication, par exemple en faisant des flyers de livret d'accueil, pour donner des informations pratiques du nouvel environnement. Cela montre le sentiment d'être bien accueillis, suivis et accompagnés. Je pense que cela est une bonne chose. C'est bien de porter les bonnes réponses aux collaborateurs et de les écrire. Quand c'est écrit cela montre un engagement et on ne modifie pas le discours en cours de route. On l'a dit, on l'a écrit donc je le crois."

- **En tant qu'acteur initiant le changement, pouvez-vous expliquer votre rôle de leadership et en quoi cette compétence est-elle essentielle pour mener des transformations et pour réduire les résistances ?**

“Dans tout projet il y a un chef de projet et après comme j'ai expliqué il y a un comité de pilotage, des acteurs extérieurs et des acteurs internes. Pour autant, pour faire fédérer tout cela, il faut y aller par étapes, être capable au regard des délais de livraison de faire un découpage rationnel et de faire un planning qui rentre dans le projet. Qui soit réalisable et qui permet d'avoir un accompagnement au changement avec la mise en place de pédagogie et être en capacité d'expliquer aux personnes intéressées, tout ce qui va être modifié dans leur environnement. Effectivement, il faut avoir du leadership, il faut être capable de prendre la parole face à un public, soit restreint soit très élargi, d'avoir la capacité à réagir correctement aux regards des sollicitations car il n'y a pas que des oppositions, il y a aussi des gens bienveillants. Il faut accepter de valoriser cela, les événements positifs et négatifs. Il faut même arriver à inverser des situations notamment quand il y a des situations un peu compliquées, il faut inverser les problématiques pour en faire un atout. C'est pas toujours simple, cela nécessite une concentration permanente, c'est vraiment un travail intellectuel en séance, car il faut arriver à reformuler de façon positive et faire admettre que les choses ne sont pas si dramatiques que ça et au contraire que cela apporte des solutions. Il faut donc arriver à faire fédérer, il faut être en capacité de s'entourer des bonnes personnes, de faire confiance aux gens et de manager les collaborateurs pour qu'à la fin tout le monde fédère à la même cause avec envie et atteindre le même objectif. Par exemple, toi j'ai fait en sorte que tu sois bien dans ton rôle, de pas t'exposer, avoir une valeur ajoutée, et je me suis appuyé sur plusieurs personnes. Il faut arriver à les faire fédérer à la cause pour emporter le plus de collaborateurs possible sans pour autant se faire dépasser par tout cela car il faut respecter le budget, le planning, et tout pleins d'éléments pour qu'à la fin cela fonctionne. Donc le manager ou le leader doit être capable d'apporter toutes ces compétences tout en laissant la liberté aux autres de pouvoir s'exprimer et de faire leurs tâches en rapportant l'élément qui va permettre de construire encore plus facilement à plusieurs. Le leadership c'est la fédération de toutes ces personnes qui ont des rôles différents. Je pars du principe que si on veut faire du bon boulot il faut avoir envie de le faire, il faut donner une cause qui a un sens car si tu ne trouves pas le travail intéressant tu vas mal le faire ou tu ne vas pas le faire avec autant d'investissement. En revanche si tu es investi, si tu as une valeur ajoutée, si tu sens que tu participes pleinement à l'édifice et bien tu vas t'investir. Le leadership c'est aussi arriver à faire confiance à ses collaborateurs et les motiver car si tu

motives quelqu'un il va te fournir plus que ce que tu demandes. Cela peut être en quantité, mais aussi qualitatif. C'est utiliser le meilleur de tes collaborateurs, toujours dans l'objectif du projet "

**- Comment les managers sont impliqués et engagés dans les projets de changements ? Pouvez-vous nous expliquer leurs rôles ?**

"C'est un vrai sujet. Lorsque les managers ont un projet, quel qu'il soit, ont leur dit ce qu'il faut faire, ils acceptent mais s'ils ne sont pas convaincus ni investis, cela ne fonctionne pas. C'est le relais dont je parlais tout à l'heure, qui se rompt et l'information est altérée. Mais quand on est salarié on doit l'incarner, c'est pas un choix car à partir du moment où on a accepté la mission on doit tout faire pour que cela fonctionne. Parfois ils ne sont pas investis, ou c'est mal fait. En plus quand tu vois ton manager qui porte le projet, c'est plus acceptable et l'équipe suit plus le projet. On l'a vu dans un projet avec deux managers : un était hyper acteur et avait embarqué tout le monde et l'autre était moins dans le projet et forcément c'était moins attractif pour l'équipe. Il faut que les managers trouvent les termes, il y a un peu de commerce à travers cela car il faut vendre le projet. Il faut arriver à motiver leurs équipes et trouver les arguments. Il faut faire les choses avec un peu de motivation et être positif. Par exemple, je vais faire un projet sur l'open space en trouvant les arguments dans toutes situations car il y a des gens qui vont regarder le sombre et d'autres non. C'est le rôle de celui qui pilote, ainsi que des managers, de trouver des arguments et des compensations. Nous ne perdons pas tout dans un changement car si nous perdons trop c'est pas bon il faut trouver autre chose. Cela peut être de l'espace, des salles de réunions, espaces cafétéria...etc pour estomper le côté négatif et compenser par autre chose. Si les gens sont un peu investis et sensibles aux changements, forcément il faut y mettre de l'attention. Il faut réussir à convaincre des gens réticents. "



## Bibliographie

Autissier, D. (2022). “Des organisations hybrides en mouvement. La nouvelle donne du travail.”, *Question(s) de management*, 40, 67-73.

Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question (s) de management*, (2), 45-54.

Autissier, D. & Moutot, J. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10, 37-44.

Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174, 115-130.

Bénaroya, C., & Dos Santos Paulino, V. (2024). Le New Space: ruptures et transformations de l'écosystème spatial.

Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of organizational change management*, 31(3), 468-493.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149.

Giraud, L., Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J. M. (2013). Attitudes et comportements des salariés envers le changement: une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question (s) de management*, (2), 37-52.

Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), 424-435

Heddad, N. (2021). Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office. *Activités*, 18(2).

Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture & Organization*, 25(5), 383–406.

Masmoudi, K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 97-134.

Scaillerez, A., & Tremblay, D. G. (2016). Les espaces de coworking: les avantages du partage. *Gestion*, 41(2), 90-92.

Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36, 340-365.

Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail: les conséquences pour les équipes RH. *Management & Avenir*, 120(6), 9-11.

Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Internationale de Gestion*, 29(4), 31-42.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, 97(4), 23-43.