

Les facteurs neuromanagériaux dans le contexte de la conduite du changement organisationnel : Essai de revue de littérature.

Neuromanagemential factors in the context of organizational change management: A literature review.

ELLIOUA Hanane

Enseignant chercheur

Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid

Université Hassan 1^{er} - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision

DKHISSI Mohamed Amine

Doctorant

Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid

Université Hassan 1^{er} - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision

Date de soumission : 20/11/2023

Date d'acceptation : 14/04/2024

Pour citer cet article :

ELLIOUA.H & DKHISSI.M.A. (2024) «Les facteurs neuromanagériaux dans le contexte de la conduite du changement organisationnel : Essai de revue de littérature.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 503 – 524.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette contribution scientifique vise à mettre le point sur la contribution des facteurs neuromanagériaux dans le contexte du changement organisationnel en référant du modèle SCARF (Rock ; 2008) pour la compréhension des réactions des collaborateurs face à une situation de changement organisationnel et en le complétant par la théorie des trois étapes de changement (Lewin ; 1947). Cette combinaison nous permettra par la suite de mettre en place un modèle de changement organisationnel basé lors de sa conduite, sur les facteurs neuromanagériaux et qui sera par la suite, testé dans plusieurs secteurs économiques et mis en place pour construire un modèle mature dans ce sens vu la rareté des travaux antécédents relatifs à l'exploitation des facteurs neuromanagériaux dans les différentes étapes du changement organisationnel. Dans cette vision, l'objectif de cet article est d'étudier la contribution des facteurs neuromanagériaux dans le contexte de la conduite du changement à partir des littératures existantes. Nous signalons que la revue de littérature de notre article est de type narratif, donc notre travail n'englobe pas tous les travaux scientifiques traitant le neuromanagement et le changement organisationnel. Ce produit scientifique nous permettra par la suite d'envisager une étude empirique pour comprendre les réactions des acteurs du terrain dans nos futurs travaux.

Mots clés : Neuromanagement ; Changement organisationnel ; Emotion ; Cerveau ; Résistance.

Abstract

The aim of this scientific contribution is to take stock of the contribution of neuromanagement factors in the context of organisational change by referring to the SCARF model (Rock; 2008) for understanding employee reactions to a situation of organisational change and by supplementing it with the theory of the three stages of change (Lewin; 1947). This combination will enable us to set up a model of organisational change based on neuromanagement factors, which will then be tested in several economic sectors and set up to build a mature model in this sense, given the scarcity of previous work relating to the exploitation of neuromanagement factors in the different stages of organisational change. With this in mind, the aim of this article is to study the contribution of neuromanagement factors in the context of change management on the basis of existing literature. It should be noted that the literature review in our article is of a narrative type, so our work does not cover all the scientific work dealing with neuromanagement and organisational change. This scientific product will subsequently enable us to envisage an empirical study to understand the reactions of players in the field in our future work.

Keywords : Neuromanagement; Organisational change; Emotion; Brain; Resistance.

Introduction

A travers le temps, les organisations ont subi plusieurs changements organisationnels suite aux mutations de leurs environnements. Ces changements étaient soit une nécessité pour assurer la survie et la continuité de l'activité ou soit un choix pour le développement du portefeuille des entreprises. La réussite d'un changement organisationnel est conditionnée par les étapes suivies, ainsi que chaque changement a des étapes spécifiques pour éviter les résistances au changement. Dans ce sens, nous avons opté pour le modèle de Kurt Lewin des trois étapes du changement organisationnel comme un modèle de recherche vu qu'il reste l'un des modèles les plus dominants dans la conduite du changement. Ce modèle de recherche a également des limites supposant que les organisations fonctionnaient dans un état stable, ne convenait qu'à des projets de changement à petite échelle. Dans ce sens, il sera utile d'adopter un modèle qui va compléter les limites du modèle de Kurt Lewin, ce qui nous a poussé de réfléchir au modèle de SCARF (Rock, 2008) vu que les facteurs neuromanagériaux permettent de comprendre et interpréter les réactions et les comportements dans un milieu professionnel afin de déclencher des réponses basées sur la récompense et d'éviter la menace. En effet, le concept du neuromanagement est une fusion de la neuroscience et le management des ressources humaines (Ellioua & Hassani, 2021) facilitant la compréhension l'impact du fonctionnement cérébral sur les décisions quotidiennes et le comportement organisationnel dans le milieu de travail (Braidot, 2008). Pour cela, cet article vise à étudier à partir de la littérature existante, la contribution des facteurs neuromanagériaux dans un contexte de conduite du changement organisationnel et il opte une revue de littérature traitée de manière narrative (Saracci & Mahamat, 2019) vu la rareté des travaux liés à cette problématique. Pour cela, nous visons à répondre à la question suivante :

Quelles sont les contributions des facteurs neuromanagériaux dans le contexte de la conduite du changement organisationnel ?

Cet article est composée en deux parties pour répondre à notre question centrale, la première traitera une revue de littérature portant sur les deux concepts de notre problématique, le changement organisationnel et le neuromanagement, la deuxième présentera nos modèles de recherche, citons le modèle de Kurt Lewin des trois étapes du changement organisationnel et le modèle de SCARF portant sur les cinq facteurs neuromanagériaux, les hypothèses de recherche et notre modèle conceptuel.

1. Revue de littérature

1.1. Le neuromanagement

1.1.1 Définition

Le neuromanagement est « *une approche scientifique du management, qui explore les processus managériaux, économiques et comportementaux, du point de vue de l'activité du cerveau et de la manière dont il réagit, des processus mentaux* » (Teacu A.M., 2020, pp.1046-1056). Le neuromanagement est « *une sous-discipline des neurosciences et vise à explorer les activités du cerveau humain et les processus mentaux lorsque les personnes sont confrontées à des situations de gestion, en utilisant les neurosciences cognitives, en conjonction avec d'autres disciplines scientifiques et la technologie, pour analyser les questions économiques et managériales* » (Teacu A.M., 2020, pp.1046-1056). Le neuromanagement est défini comme « *un domaine interdisciplinaire en développement qui utilise des techniques de neuro-imagerie pour identifier les substrats neuronaux associés aux décisions concernant les personnes, les ressources humaines et les comportements associés, dans le cadre de l'activité organisationnelle* » (Zak.P.J.,2004). Le neuromanagement est « *une fusion entre les neurosciences et le management des ressources humaines en entreprise nous permet de comprendre l'impact du fonctionnement cérébral sur nos décisions quotidiennes ainsi que sur nos comportements organisationnels* » (Braidot, 2008). D'après ces définitions, nous proposons de définir le neuromanagement comme est une sous discipline des neurosciences et un outil qui permet de stimuler et comprendre l'ensemble des réactions et comportements humains face à un effet déclencheur et qui permet au manager la prise de décision adéquate.

1.1.2 Le Neuromanager

Le « neuromanager » occupe un rôle central pour optimiser la performance, mais aussi l'engagement des personnes au sein de son équipe en se basant sur les processus cérébraux. Connaître et comprendre le fonctionnement de l'être humain est donc un atout majeur et l'étude du comportement personnel et interpersonnel prend une importance considérable. Le succès des entreprises et des organisations est sans le moindre doute lié à la capacité des managers à développer une intelligence adaptative qui permet de renforcer leur intelligence émotionnelle à l'égard de leurs collaborateurs (Goleman & al., 2002). Cette forme d'intelligence les aide d'abord à faire face à la complexité des défis quotidiens qui se présentent à eux et à gérer leurs équipes avec bienveillance. Les découvertes récentes sur la manière dont fonctionne le cerveau permettent d'adopter de nouvelles habitudes de management. Il a donc été prouvé que différentes régions cérébrales participent à l'adoption de comportements organisationnels.

Selon Ehrenberg (2008), l'appréhension du mode de fonctionnement des régions du cerveau et leurs interactions donne la possibilité d'analyser plusieurs situations problématiques ou pas, ainsi que de mettre en œuvre des solutions comportementales, cognitives et émotionnelles, et donc d'adopter une approche plus globale de management. Ceci permettra aux individus ainsi qu'aux dirigeants :

- Une connaissance de soi et des autres ;
- Une analyse des comportements non organisationnels ;
- Une recherche des facteurs d'engagement ;
- Une gestion efficace du stress dès son plus faible niveau ;
- Une plus forte confiance en soi et en ses compétences ;
- Une gestion efficace des relations au travail.

Selon Braidot (2008), le neuromanagement qui est « *une fusion entre les neurosciences et le management des ressources humaines en entreprise nous permet de comprendre l'impact du fonctionnement cérébral sur nos décisions quotidiennes ainsi que sur nos comportements organisationnels* ». Le « cerveau social » permet de comprendre que les comportements sociaux passent d'abord par des mécanismes cérébraux (Ehrenberg, 2008).

1.1.3 Rôle central du cerveau

Le cerveau joue un rôle fondamental dans les neurosciences. Le cerveau est un système complexe, composé de milliards de neurones et de cellules cérébrales, qui sont connectés les uns aux autres dans différentes régions et formations. Biologiquement, il existe cinq régions cérébrales, le modèle à trois couches, le cerveau triunique « Triune Model » est le plus populaire (MacLean, 1990). La théorie des trois cerveaux a regroupé différentes formations du cerveau en régions qui accomplissent des tâches particulières : le cerveau reptilien, le système limbique et le néocortex. Selon ce modèle, les trois cerveaux sont relativement indépendants et interconnectés, selon leur âge et l'importance de leurs fonctions pour la survie des êtres humains. Dans un point de vue de l'évolution, le cerveau reptilien est la structure la plus ancienne du cerveau qui occupe des fonctions de base et les plus importantes qui assurent la survie immédiate. Le système limbique est le mécanisme émotionnel de notre cerveau qui traite un large spectre d'émotions (Bruce & Braford, 2009 ; Isaacson et al., 2001 ; LeDoux, 1996 ; Ploog, 1980). L'étude du système des émotions, trouve son origine dans les recherches menées par Paul Broca en 1878 (Schiller, 1990). Le lien entre l'amygdale et le néocortex représente le

centre de la coopération et des luttes, des accords entre la pensée et le sentiment, la tête et le cœur (Goleman, 1995).

Les comportements complexes, tels que l'émotion, ne s'installent pas dans une seule région du cerveau, mais dans la conjonction de différentes zones. (Davidson et al., 2000). Le néocortex représente la structure la plus récente dans l'évolution du cerveau humain, il est responsable des fonctions les plus complexes et les plus raffinées. Selon MacLean, le néocortex est le symbole de la rationalité de notre système nerveux, qui a permis l'émergence de la pensée systématique et logique, qui existe indépendamment des émotions et des comportements programmés par la génétique humaine. Le néocortex est considéré comme le couronnement de l'évolution du cerveau. Ces dernières années ont été marquées par une effervescence accrue dans la recherche en neurosciences, compte tenu au développement des technologies d'imagerie qui ont permis d'analyser le système nerveux, le cerveau et les processus mentaux.

Les connaissances les plus pertinentes pour le neuromanagement et le neuroleadership sont la plasticité cérébrale, le système de récompense et les neurones miroirs. Pour la plasticité, elle est la capacité du cerveau à développer, récupérer et reformer en permanence ses connexions, ses fonctions et détermine le développement du cerveau et tous les processus d'apprentissage, étant le centre de l'apprentissage et de la mémoire (Shaw & McEachern, 2001 ; Kolb & Whishaw, 1998). Ensuite, les émotions jouent un rôle essentiel dans les processus de changement (Rolls, 2001). L'activation du système de récompense dans le cerveau peut stimuler des mécanismes qui peuvent améliorer de manière significative le processus d'apprentissage, la formation d'habitudes et d'émotions positives et constructives dans le cerveau (Nakatani et al., 2009). Le système de récompense est une connexion complexe de régions cérébrales, le système qui génère des sentiments positifs, par le biais du système dopaminergique, "l'hormone du bonheur" du cerveau (Arias-Carrio et al., 2010). Selon les chercheurs, la récompense et le plaisir ont un large éventail de connexions et d'associations complexes (Kringelbach & Berridge, 2009). Les neurones miroirs, "neurones qui ont façonné la civilisation", représentent ce réseau de neurones du cerveau qui reflètent les actions et les réactions des autres et ils montrent que les humaines sont interconnectées à un niveau que l'on ne croyait pas possible (Ramachandran, 2009). Les neurones miroirs jouent un rôle essentiel dans les processus d'apprentissage, ainsi que dans la lecture et la reconnaissance des émotions et de l'empathie. Nous sommes connectés au monde qui nous entoure et vivons en fonction des actions, des émotions et des intentions que nous percevons (Rizzolatti & Fabbri-Destro, 2010). Les neurones miroirs sont des neurones qui nous aident à nous connecter les uns aux autres et facilitent la synchronisation inter-cérébrale

tout au long de l'interaction sociale (Dumas et al., 2010). Le cerveau est une structure complexe et le spectre des variations du comportement humain qui représente un océan infini de différences subtiles (Ghadiri et al., 2013). Cela représente un véritable défi lorsqu'il s'agit de trouver des réponses claires sur le comportement humain, quel que soit le contexte, mais plus particulièrement dans le milieu professionnel de travail et de la gestion de l'entreprise. Il est impératif de savoir quels sont les besoins humains fondamentaux, du point de vue des neurosciences, et comment ils influencent les comportements motivationnels ultérieurs et l'interaction avec le monde qui nous entoure.

Grawe a formulé une théorie unifiée des besoins fondamentaux des êtres humains et des schémas de motivation (Grawe, 2006), basée sur la théorie cognitive-expérimentale d'Epstein, qui présente les quatre besoins fondamentaux, au cœur de la nature humaine (Epstein & Weiner, 2003). Ce modèle des besoins fondamentaux est particulièrement pertinent pour le neuromanagement et le neuroleadership, car dans ces contextes précités, nous avons affaire à des personnes, à leur capacité à être motivées, à être performantes et à s'impliquer dans une activité professionnelle, et si nous pouvons comprendre le fonctionnement de l'esprit humain et la base des interactions humaines, alors nous pouvons comprendre où appliquer le point d'appui. Cela est lié à trois domaines de connaissances et à leurs dynamiques (Bratianu & Bejinaru, 2019 ; Bratianu & Bejinaru ; 2020). Il existe quatre besoins humains fondamentaux : l'attachement, l'orientation et le contrôle, le respect et l'estime de soi, le plaisir et l'évitement de la souffrance qui sont étroitement liés et la satisfaction de l'un d'entre eux influencera les autres (Bowlby et al., 1992 ; Cast & Burke, 2002 ; Gyurak et al., 2011).

1.2. Le Changement Organisationnel

1.2.1 Définition

La gestion du changement peut être définie comme étant « *un domaine de compétences multidisciplinaires qui fournit une approche systémique afin d'orchestrer tous les aspects de la transformation de l'entreprise (employés, organisation, technologie et processus)[...] et qui utilise, afin de supporter la dimension humaine, des processus structurés et prédéfinis qui sont planifiés puis gérés et mesurés* » (Gowigati et Grenier, 2001). Pour Sherer et al., (2003), ce concept est défini comme un « *processus qui réduit la résistance au changement et qui accroît le support et l'engagement envers le changement* ». (Yatchinovsky, 2018) définit le changement organisationnel comme « *traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé* ». Pour (Dawson, 2019; 1994), le changement organisationnel est défini comme « *toute modification des tâches ou des activités* ». Latiri (2006) le définit comme

« étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs ». Le changement organisationnel selon Jones (2013) est « le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité ». Bareil, Beausoleil et Charbonneau (2011) ont apporté une autre définition qui est « Une démarche structurée et dynamique qui permet d'apporter du soutien aux personnes et aux équipes, pour les aider à composer avec le changement et à traverser leur propre période de transition, avec le moins de perturbations, et le plus de productivité et de créativité possibles, pour en tirer les bénéfices escomptés. Les efforts déployés en gestion du changement visant à susciter l'engagement des personnes, et à dégager leur plein potentiel pour qu'elles puissent à la fois innover et réinvestir les apprentissages et résultats des expériences passées dans l'amélioration continue de l'organisation » (Bareil, Beausoleil et Charbonneau, 2011 :8)

1.2.2 Typologie du changement organisationnel

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Le changement **subi ou imposé** «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Généralement, le changement **provoqué** est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement **imposé**, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour

le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet. Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» (p. 5). Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

Le changement **radical** est « *un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée* » (Soparnot, R, 2005 :33) et peut survenir suite à de longues périodes de stabilité dont la configuration organisationnelle demeure inchangée. Il est une réponse volontaire et délibérée des dirigeants, à une crise réelle ou anticipée (Demers, C, 1999). Il est recommandé pour un environnement instable (Vas, A et Ingham, M, 2004). Il change le système et déstabilise toute l'activité de l'entreprise dans laquelle il se produit (Guilhon, A, 1998). Il transforme complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et vise à métamorphoser le comportement des salariés (Soparnot, R, 2005). L'exemple d'Air France souligné par Soparnot, R, (2005) montre un changement radical de son contrôle de gestion. Il s'agit d'une réorganisation des systèmes d'information, de la création de nouvelles missions pour les contrôleurs de gestion et les fournisseurs d'informations financières et comptables ainsi qu'une modification du système de valeur. Le changement radical est aussi général, puisqu'il transforme l'ensemble de l'organisation (Vas, A et Ingham, M, 2004). Pour Giroux, N (1991) il est stratégique. Il touche essentiellement la stratégie de l'entreprise et aura des répercussions sur la culture, la structure et les systèmes. Allaire., Y et Firsirotu., M. (1989) distinguent quatre types de changement radical ; la transformation qui vise à adopter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées, la réorientation qui est une réallocation des ressources lorsque les marchés sont stagnants ou saturés, la revitalisation et le redressement qui ont pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation mal adaptée à son contexte. Demers, C, (1999) ajoute la fusion et l'acquisition, le désinvestissement et la diversification comme des changements radicaux. De son côté, Johnson (1966) définit le changement radical comme étant « *un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise* ».

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement **planifié** est celui qui « *vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre,*

*tandis que, dans le cas du changement **spontané**, ces éléments sont absents la plupart du temps»* (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360). Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de **l'apprentissage et de l'évolution**. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le changement évolutif se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans l'évolution normale des activités de l'organisation. Il se produit dans un environnement stable comme il peut se produire dans un système complexe dont les retombées seront difficiles à prévoir. Son impact est aléatoire, il peut conduire à long terme à des transformations majeures, tout comme un programme de reconfiguration à grande échelle peut n'aboutir à aucun changement réel de l'organisation » (Vas, A et Ingham, M, 2004 :27-28). Mintzberg., H et Westley., F (1992) développent le concept de « progrès réguliers », où le changement est vu comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. Soparnot, R (2005 : 32-33) partage le même point de vue en disant que « *le passage d'un stade à un autre s'effectue pour certains de manière graduelle car la nature ne fait pas de saut* ». De même pour Desremeux., A (1996). Giroux, N, (1991) distingue le changement évolutif incrémental du changement évolutif intrapreneurial selon qu'il vient du sommet hiérarchique ou qu'il se produit à un niveau inférieur.

En tant qu'évolution d'un état vécu à un état désiré, le changement évolutif est inspiré de la biologie des espèces dont le principe fondamental est l'évolution progressive, libre et imperceptible. Pour Romelaer, P, (1997 :314), le changement peut être conçu comme « *un processus progressif par lequel une intention au départ générale, est déclinée dans toutes ses conséquences de façon de plus en plus précise, et éventuellement redéfinie à mesure que des difficultés imprévues sont rencontrées* ». Il est adaptatif et peut être assimilé à un apprentissage implicite (Guilhon, A., 1998).

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel (Bernoux, Ph, 2004). Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences (Guilhon, A et Trepo, G., 2001). Il accompagne les différentes phases du processus de changement (Guilhon, A, 1998). Il s'appuie sur l'expérience indirecte collective et se nourrit d'une vision future.

Pour Bernoux, Ph et Livian, Y, F (1999) l'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation. L'apprentissage permet d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent des solutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. L'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance cruciale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à construire et à concevoir des compétences collectives.

Lors de leur étude d'un changement organisationnel mené par Shell, Guilhon, A et Trepo, G., (2001) constatent que la réussite d'un apprentissage organisationnel futur sera tributaire du développement des capacités collectives. En effet, il ne suffit pas de distinguer les conditions de réussite d'un apprentissage organisationnel mais d'identifier ses conséquences sur le développement des compétences collectives. Dans ce cadre d'analyse, ces auteurs distinguent l'apprentissage organisationnel transformateur de l'apprentissage reproducteur.

L'apprentissage transformateur, considéré comme processus de développement concerté et régulier des compétences collectives créant des changements organisationnels de structures et de compétences plus ou moins révolutionnaires, est appréhendé au niveau global de l'organisation. Alors que l'apprentissage reproducteur est un processus de renouvellement des compétences collectives, visant à maintenir la cohérence de l'organisation avec son environnement et engendre des changements de faible envergure. De ce fait, est-il possible d'assimiler l'apprentissage transformateur au changement radical et l'apprentissage reproducteur au changement évolutif ?

1.2.3 Les facteurs déclencheurs de changement

Cette section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

- Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser. De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel. Le tableau n°1 présente le modèle de Rondeau (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau N°1 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

<p>Sources de nature économique mondialisation des économies accroissement de la concurrence évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</p>	<p>Sources de nature technologique NTIC échange de données (EDI, etc.) systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, ORACLE, etc.) gestion du savoir</p>
<p>Sources de nature politique déréglementation des marchés précarité des structures de contrôle</p>	<p>Sources de nature sociale diversification de la main-d'œuvre déclin des traditions et de la hiérarchie croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</p>

Source : Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la

décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing). Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre. Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc. De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire. Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

- Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements. Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements:

- (1) le développement de l'entreprise et sa croissance,
- (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

2. Modèle de Recherche

2.1 Modèle des trois étapes du changement organisationnel

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes:

- (1) le dégel ou la décristallisation,
- (2) la transition
- (3) le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire. La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies. Le regel ou la recristallisation

est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Burnes, 2004). Lewin est très connu et reconnu pour ses travaux sur la résistance au changement et les Focus Groupes mais la lecture de ses expériences nous permettent d'avancer d'autres mécanismes du changement que l'on retrouve encore aujourd'hui dans les pratiques de conduite du changement. L'interprétation de ses travaux et les utilisations de ces derniers (Autissier & Metais-Wiersch, 2018), en autres, par les auteurs de l'OD, nous permettent d'avancer les mécanismes suivants :

- définir avec précision la cible du changement, tous les acteurs concernés et ceux qui vont actionner le changement de manière concrète ;
- construire un argumentaire du changement en privilégiant le quoi et le comment par rapport au pourquoi ;
- savoir mobiliser les bons médias de communication et privilégier les médias chauds (avec interaction) pour les changements de comportements ;
- avoir des relais légitimes et attractifs qui couvrent la cible pour relayer au quotidien les messages du changement ;
- privilégier des temps d'expérimentation du changement avec des mises en situation ;
- mettre en place des focus groupes ;
- avoir des temps d'appropriation visant à l'engagement des acteurs comme des moments visant à définir ce qui est bien dans le changement pour le futur.

Cette approche du changement s'inscrit dans une vision téléologique du changement où l'état souhaité est la force motrice du changement et les acteurs de l'organisation sont considérés comme les agents du changement. Les experts du changement, ceux qui apportent des outils et des démarches sont des sociologues qui construisent des grilles de lecture du réel aux principaux intéressés et peuvent parfois intervenir en tant que facilitateur (animer des focus groupes par exemple). L'approche de Lewin en matière de conduite du changement vise à convaincre les personnes de l'intérêt du changement afin de lever les résistances. On parle de démarche de persuasion. Les actions d'accompagnement visent à convaincre les parties prenantes et plus particulièrement celles qui développent le plus de résistances. Les personnes concernées par le changement ne sont à aucun moment de la démarche contraintes. Le changement est expliqué, expérimenté et partagé entre les personnes avec l'aide d'agents du changement.

2.2 Modèle SCARF

Le modèle SCARF repose sur le principe des menaces et récompenses dans la gestion (Rock, 2009). Il met en œuvre les cinq facteurs fondamentaux qui engendrent la motivation et l'engagement quand ils sont comblés, ou la démotivation et le désengagement quand ils sont menacés. Ce modèle, publié pour la première fois en 2008 par David Rock, pivote autour des bases neuronales du management et du leadership dans le cerveau. Le modèle SCARF représente une surveillance de l'environnement et de son impact social en termes d'engagement et de la motivation des RH dans le monde du travail. Il définit la façon dont nous percevons l'environnement et les actions des autres, en les groupant en termes de ceux qui donnent un sentiment de récompense et de ceux qui constituent une menace. Ensuite, il définit comment cette qualification influence l'action et le fonctionnement des RH dans une entreprise. Ce modèle suppose que, sur le long terme, la motivation et l'engagement des salariés sont basés sur cinq aspects de leur fonctionnement dans l'organisation qui sont : Statut (Status), Certitude (Certainty), Autonomie (Autonomy), Relations (Relatedness) et Franc-jeu (Fairness).

- Le Statut : Fait référence, à la place de l'individu au sein d'un groupe et l'importance qu'on lui accorde (en tous cas, l'importance qu'il ressent). En effet, peu importe le rang hiérarchique, un sentiment d'importance ou d'infériorité relativement aux autres amène le cerveau à se positionner. Une perception de statut supérieur active le bouton récompense, alors qu'un sentiment d'infériorité engendre une intense réaction de protection (Fradin, 2009) (Müller, 2011). Par exemple, un partenaire nous donne une rétroaction ou un avis non sollicité : notre cerveau y voit immédiatement une menace à notre statut. Ce qui explique pourquoi demander du feedback est moins menaçant que d'en recevoir spontanément.

Au contrario, lorsqu'un collègue offre de la reconnaissance ou demande un avis, le bouton positif du statut s'active. C'est aussi pour cette raison que la présence et l'écoute sont des atouts pour les leaders, les coaches ou les gestionnaires qui veulent influencer positivement et encourager l'ouverture.

- La Certitude : Ce facteur est relatif au besoin de sécurité et au degré d'assurance (Rock, 2009). En effet, les menaces modernes ne sont rien d'autre que les complexités auxquelles nous sommes confrontés pendant les heures de travail. Une telle incertitude économique peut conduire au présentéisme, à des maladies diverses. À cet effet, le lieu de travail actuel doit être examiné pour déterminer la tâche et s'il est ou non compatible avec le cerveau. Il vaut mieux travailler lorsque l'individu sent plus détendu, collaboratif et en sécurité.

- L'Autonomie : C'est le sentiment pouvoir faire des choix et d'exercer un contrôle sur l'environnement. Des questions fermées, du micro management, et une attitude directive sont autant d'activateurs de perceptions de menace pour certaines personnes. À l'opposé, offrir une marge de manœuvre, laisser l'autre prendre des décisions, même minimales, et poser des questions ouvertes comptent parmi les stratégies qui génèrent une plus grande ouverture.

C'est d'ailleurs ce qu'on expérimente en mode coaching.

- Les Relations : Ce levier se traduit par le besoin d'appartenance, et la nécessité de travailler dans un environnement relationnel sain. Le sentiment de connexion et de sécurité avec une autre personne ou un groupe accroît la perception de gain dans le cerveau. En lecture binaire, le cerveau identifie l'autre comme un ami ou un ennemi potentiel. Pour activer le bon bouton, le fait de partager un but commun est un excellent point de départ (Fradin, 2009)

- Le Franc-jeu : C'est le besoin d'évoluer dans un système perçu comme juste, équitable et bienveillant. L'échange est-il juste et non biaisé ? Existe-t-il un agenda caché ? Voilà autant de déclencheurs de méfiance ou de confiance dans le cerveau (Müller, 2011). Selon David Rock(2009), le franc-jeu est l'activateur présentant le plus grand défi.

Ces facteurs clés sont les bases de modèle S.C.A.R.F. et apportent un éclairage inspirant pour collaborer et influencer plus efficacement les comportements humains et les actions observés dans un contexte social, notamment au travail (Fradin, 2009)

2.3 Hypothèses de la recherche :

A partir des travaux scientifiques existants, nous déduisons les hypothèses suivantes que nous souhaitons par la suite les confirmer ou les infirmer à partir de notre terrain de recherche :

H1 : Le neuromanagement permet d'étudier le comportement des individus face à un phénomène organisationnel.

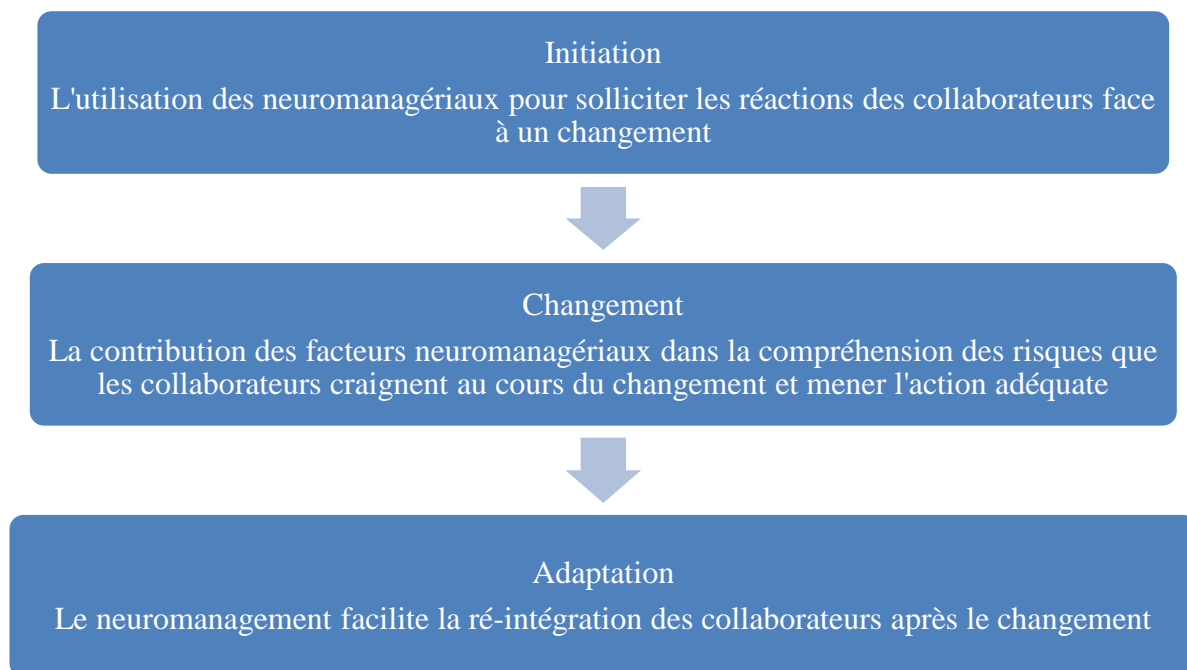
H2 : Un changement organisationnel passe par des phases de planification, puis la réalisation et finalement l'adaptation.

H3 : Dans chaque conduite de changement organisationnel, l'être humain reste une composante primordiale qui peut impacter émotionnellement le fonctionnement du changement organisationnel.

2.4 Modèle conceptuel :

Le schéma suivant représente le modèle conceptuel en combinant le modèle de SCARF et le modèle des trois étapes de changement

Figure 1 : Schéma représentant notre modèle conceptuel en combinant le modèle de SCARF et le modèle des trois étapes de changement



Source : nous-même

Conclusion

A cette étape, nous rappelons que les facteurs neuromanagériaux restent un outil facilitant la conduite du changement organisationnel, il permet de comprendre le circuit de réflexion et les réactions des individus dans un environnement caractérisé par un ensemble des mutations. A cet effet, la combinaison entre le modèle des trois étapes du changement organisationnel (Lewin, 1947) et le modèle SCARF (Rock, 2008) a permis de comprendre les motivations de l'être humain dans chaque phase de changement organisationnel, ce qui a aidé de déclencher des réponses de plus basées sur la récompense et d'éviter la menace et la résistance face au changement. En parallèle, ces travaux ont mis le point sur le rôle fondamental du cerveau dans la neuroscience. En effet, le cerveau est un système complexe avec un nombre gigantesque de neurones et de cellules cérébrales, connectés les uns aux autres dans différentes régions et formations. Le cerveau est outil fondamental dans la compréhension des réactions face à un changement organisationnel, expliqué par le cumul des preuves au fil du temps par les individus en faveur d'une décision particulière et exécutent ce choix quand les preuves atteignent un

niveau critique. Le cerveau prend en compte les sources d'information avant de réagir. Les risques qui confrontent le neuromanager incarnent souvent des valeurs contradictoires. Les managers échouent souvent la conduite de changement lorsqu'ils ne comprennent pas les raisons des résistances du changement en négligeant des facteurs liés aux motivations, comportements et les émotions des individus dans une organisation professionnelle. Nous signalons que la limite principale de notre recherche est la rareté des travaux traitants le lien entre les deux phénomènes. Cette rareté nous pousse à développer plus notre modèle de recherche dans le contexte national comme une perspective de recherche, ainsi que l'étude du déploiement du neuromanagement dans la transformation digitale surtout avec l'implantation de l'intelligence artificielle.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1989). Comment gérer des organisations performantes : l'art subtil des stratégies radicales. *Gestion*, Vol 14, n° 3 Alter, N., (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Puf.
- Arias-Carrio, O., Stamelou, M., Murillo-Rodriguez, E., Menendez-Gonzalez, M., & Poppel, E. (2010). Dopaminergic reward system: A short integrative review. *International archives of medicine*, 3(1), 24.
- Autissier, D. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21, 45-54.
- Bareil, B., Beausoleil, L. et Charbonneau, S. (2011). Une approche novatrice pour gérer plus humainement vos projets de changement. Conférence présentée dans le cadre du Colloque sur la gestion des CHU le 16 septembre 2011.
- Bélanger, L. (1994). le changement organisationnel et le développement. In *La dimension humaine des organisations*. sous la direction de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 357-386.
- Bernoux, Ph. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil.
- Bernoux, P. & Livian, Y-F. (1999), L'entreprise est-elle toujours une institution ?. *Sociologie du Travail*, 41, 179-194
- Braidot, N. P. (2008). *Neuromanagement : cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción de organizaciones*, Ed. Buenos Aires: Granica.

- Bruce, L. L., & Braford, M. R. (2009). Evolution of the limbic system. *Encyclopedia of Neuroscience*, 43–55.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?. *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4, 309-325.
- Davidson, R. J., Jackson, D. C., & Kalin, N. H. (2000). Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126(6), 890-909.
- Dawson, P. (2019). *Reshaping Change : A Processual Perspective*. Routledge.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd' hui. *Gestion*, 24 (3), 131-139.
- Desremeux, A., (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue internationale P.M.E. Volume 12, numéro 4, 1999, 33–55.*
- Dupuis J.P., & Kuzminski A., (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Gaëtan Morin, 500.
- Ehrenberg A. (2008). Le cerveau social, *Esprit*, (1), 79-103
- Epstein, S., & Weiner, I. B. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. In Lerner, M.J. (Ed.). *Comprehensive handbook of psychology volume 5 personality and social psychology*, 159–184 Hoboken: Wiley.
- Fradin.J.O. (2009). *Neuromanagement : l'humain au cœur du management*. Paris: Eyrolles ; éditions d'organisation.
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A. (2002), « The Emotional Reality of Teams », *Journal of Organizational Excellence* 21, n 2, 55-65.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Grawe, K. (2006). *Neuropsychotherapy: How the neurosciences inform effective psychotherapy*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gyurak, A., Hooker, C. I., Miyakawa, A., Verosky, S., Luerssen, A., & Ayduk, O. N. (2011). Individual differences in neural responses to social rejection: the joint effect of self-esteem and attentional control. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 19(3), 279–280.

- Gowigati, B. & Grenier, B. (2001). La gestion du changement prend son envol chez Bombardier. CMA Management, novembre, 35-38.
- Guilhon, A & Trepo, G., (2001). Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell. Gérer et Comprendre, septembre, n° 65, 41-54.
- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. Revue Française de Gestion, 120, 98-107.
- Grouard, Benoit & Meston, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement, Dunod.
- Johnson, Chalmers. (1966). Revolutionary Change. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, 191.
- Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change (7th ed). Pearson.
- Latiri, D. I. (2006) : « Pilotage du changement organisationnel et Recherche Intervention en univers hostile, d'un modèle à phase à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine » Thèse de doctorat Ecole des Mines de Paris
- Lewin, K. (1958). Group Decision And Social Change. In Reading In Social Psychology, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, 197-211.
- MacLean, P. D. (1990), The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions, NewYork: Springer.
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. Revue de gestion des ressources humaines, 82 (4), 46-62.
- Rock D, (2008). SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others, 10.
- Rock, D. &. (2009). Neuroscience of engagement. NeuroLeadership Journal , 2, 1-8.
- Romelaer, P, (1997). Changement d'organisation et ressources humaines, Encyclopédie de Gestion, Tome 1, 2e édition, France, 306- 323.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. Gestion, vol. 24, automne, p. 12-19.
- Saracci, C., Mahamat, M., & Jacquérior F.,(2019). Comment rédiger un article scientifique de type revue narrative de la littérature ?. Revue Med Suisse, 15 : 1694-1698.
- Schiller, F. (1990). Paul Broca, explorateur du cerveau. Editions Odile Jacob, Paris.

- Shaw, C. A., & McEachern, J.C. (2001). Toward a theory of neuroplasticity. Philadelphia: Psychology Press.
- Sherer, S.A., Kohli, R. et Baron, A. (2003). Complementary investment in change management and IT investment payoff. *Information Systems Frontiers*, 5(3L 321-333).
- Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4).
- Teacu (Parincu) A.M, Capatina A., Varon D. J., Bennet P.F., Recuerda A.M. (2020). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management, *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*, 1046-1056
- Vas, A et Ingham, M., (2004). Réorganisation, optez pour le grand angle, *L'Expansion Management Review*, juin, p 25-32.
- Yatchinovsky, A. (2018). L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité, *ESF Sciences Humaines*.
- Zak, P.J. (2004). Neuroeconomics. *Philosophical Transactions of the Royal Society London. Series B, Biological Sciences*, 359(1451), 1737-1748.