

Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté des sciences commerciales, économiques et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

**L'impact du changement organisationnel
sur la motivation des salariés**

Cas de Tchén-Lait Akbou

Réalisé par

- KIFOUCHE Chafika
- SAHEB Mira

Encadré par :

- Mme TIMERIDJINE Sara

Membre du jury :

- Président : Mme BOUDACHE Souad
- Examineur : Mme AMGHAR Malika
- Rapporteur : Mme TIMERIDJINE Sara

Promotion : 2023/2024

Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté des sciences commerciales, économiques et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

**L'impact du changement organisationnel
sur la motivation des salariés**

Cas de Tchén-Lait Akbou

Réalisé par :

- KIFOUCHE Chafika
- SAHEB Mira

Encadré par :

- Mme TIMERIDJINE Sara

Membre du jury :

- Président : Mme BOUDACHE Souad
- Examineur : Mme AMGHAR Malika
- Rapporteur : Mme TIMERIDJINE Sara

Promotion : 2023/2024

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante Mme **TIMERIDJINE**, pour son encadrement, sa patience et sa confiance tout au long de la réalisation ce travail de recherche. Ses précieux conseils, son expertise et son soutien inébranlable ont été d'une aide inestimable et ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.*

Nos remerciements vont à l'ensemble des enseignants du département des sciences de gestion, et ceux de la spécialité « Management des ressources humaines » en particulier, pour leur enseignement de qualité et leur suivi tout au long de notre parcours universitaire.

Nous remercions les dirigeants, les cadres et tous les travailleurs de l'entreprise Tchir-Lait pour leur aide précieuse pour l'aboutissement de ce travail de recherche.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Que ce soit à travers des discussions, des conseils, des orientations, ou simplement par leur présence, leur contribution a été précieuse.

Dédicaces

A l'homme de ma vie, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi ; mon père

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman

A celui que j'aime beaucoup et qui m'a soutenue tout le long de ce projet, qui n'a pas cessé de me conseiller, encourager tout au long de mes études ; mon mari

*A mes chères sœurs : **Malak, Aya, Sidra**, et à mon seul et unique frère **Chahine***

A toute ma famille, et mes amies

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés

*Et surtout une dédicace pour mon binôme **Mira***

MERCI.

Chafika

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A toute ma famille, qui était toujours présente, pour m'encourager dans les différentes étapes de ma vie ;

A mes parents, qui étaient toujours présents, pour me guider et m'encourager à faire de mon mieux pour réussir dans ma vie ;

*A mon mari et mes deux enfants **Ilyas** et **Elina**;*

A mes frères et sœurs qui étaient une source d'inspiration avec leurs conseils, aides et présence.

Les famille SAHEB et AMIMEUR

Et

Ma belle-famille.

A tous mes amis et collègues de travail qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Votre présence est le cadeau le plus précieux que DIEU m'ait offert.

MIRA

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ICAP	Information, compréhension, adhésion et participation
UHT	Ultra haute température
SPA	Société par actions
SARL	Société à responsabilité limitée
CDD	Contrat à durée déterminée
RH	Ressources Humaines
PV	Procès-verbal
ERP	Entreprise ressource planning
DRH	Directeur des ressources humaines
VIE	Valence, instrumentalité, l'expectation

Liste des figures

N°		
01	Les lieux de changement	11
02	La matrice des changements	19
03	Les modèles de conduite de changement	28
04	Modèle de conduite du changement	29
05	Représente le système de valeur et le style de conduite de changement	33
06	Pyramide des besoins d'Abraham Maslow	59
07	La théorie de système de VROOM	65
08	Le swing de changement	69
09	La pyramide des besoins des individus sans un contexte de changement organisationnel.	74
10	Structure du questionnaire	87
11	La répartition de l'échantillon selon le genre	96
12	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	97
13	La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	97
14	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	98
15	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	98
16	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	99
17	La répartition de l'échantillon selon le poste de travail occupé après le rachat de l'entreprise	100
18	La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat de travail	100
19	Répartition de l'échantillon selon la nature des changements organisationnels enregistrés dans l'entreprise	101
20	Répartition de l'échantillon selon les outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Tchiv-Lait	101
21	Répartition de l'échantillon sur l'avis des salariés sur les informations communiquées par les anciens responsables concernant les raisons et les finalités du changement.....	102

22	La répartition de l'échantillon en fonction de la préparation et d'anticipation du changement organisationnel	102
23	La répartition de l'échantillon en fonction des éléments transformés lors de la mise en œuvre du changement organisationnel	103
24	La répartition de l'échantillon selon les attitudes des salariés face au changement organisationnel	103
25	La répartition de l'échantillon selon la résistance des salariés au changement organisationnel	104
26	La répartition de l'échantillon selon la participation des salariés au changement organisationnel	106
27	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la conduite du changement organisationnel par Tchou-Lait	107
28	La répartition de l'échantillon selon le niveau de l'implication au changement organisationnel entrepris	108
29	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur la meilleure période pour Initier la conduite du changement pour les salariés maintenus	109
30	La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction par rapport au changement organisationnel enregistré dans l'entreprise	109
31	La répartition de l'échantillon selon l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus	110
32	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les efforts fournis par l'entreprise pour réduire au minimum l'effet négatif du changement sur la motivation des salariés	111
33	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les efforts fournis par l'entreprise pour augmenter au maximum l'effet positif du changement sur la motivation des salariés.....	112
34	La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation pour rester dans l'entreprise	112
35	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les raisons pour lesquels l'entreprise a choisi de les maintenir.....	113
36	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la participation du changement à l'égard des souhaits et objectifs des salariés maintenus	114

Liste des tableaux

N°		
01	Synthèse de l’histoire du changement d’après Demers Christiane 1999	14
02	Typologie de changement organisationnel	15
03	Comparaison entre rachat et reprise d’entreprise	44
04	Réaction types des membres de l’entité acquise et leurs effets	45
05	La représentation de l’effectif employé par catégories socioprofessionnelles	79
06	Le sort des salariés lors du rachat de l’entreprise Ramdy	82
07	Données personnelles du coordinateur RH	90
08	La répartition de l’échantillon selon les facteurs de résistance au changement organisationnel	105
09	La répartition de l’échantillon selon les actions de conduite du changement organisationnel chez Tchou-Lait entrepris avec les salariés maintenus	106
10	La répartition de l’échantillon selon le niveau de motivation des salariés à l’égard de différents facteurs	115

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VII
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel.....	7
Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel	9
Section 2 : La résistance et les leviers de conduite du changement.....	22
Section 3 : Changement organisationnel lié au rachat et à la reprise d'entreprise.....	34
Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail	47
Section 1 : Conception et définitions de la motivation.....	49
Section 2 : Les théories de la motivation au travail.....	58
Section 3 : La motivation au travail dans un contexte de changement organisationnel.....	66
Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	76
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Tchir-Lait	77
Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche	83
Section 3 : Analyse et discussions des résultats	90
Conclusion générale.	122
Bibliographie.	126
Annexes	I
Table des matières.	X
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement en mutation perpétuelle, la compétitivité des entreprises n'est plus une option, mais une nécessité vitale. Selon Lotfi et Okar, le changement organisationnel est une condition majeure pour garantir la croissance, la pérennité et la stabilité de l'entreprise¹. Dans le même sens, Ginestet confirme que le changement organisationnel est quelque chose que rencontrent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester où devenir encore plus performantes. Les dirigeants doivent anticiper les tendances se dégagent aux niveaux macro et micro pour identifier les évolutions du marché et impulser dans leurs entreprises des programmes de changement².

Savoir s'adapter aux contraintes est devenue une compétence organisationnelle indispensable. Une stratégie de conduite du changement peut donc s'avérer décisive pour minimiser les risques et déployer de nouveaux outils pour être plus compétitifs sur le long terme, quels que soient le secteur d'activité, la taille de la structure et le produit ou service proposé.

En général, les individus recherchent la stabilité et la prévisibilité : ils souhaitent pouvoir prévoir ce qui va se passer autour d'eux. Mais en même temps, connaître la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement, qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité. Pour cela, les organisations se trouvent devant une véritable antinomie : la nécessaire stabilité de sa structure, et une flexibilité indispensable pour une adaptation rapide à un environnement changeant.

Devant cette nécessité d'effectuer des changements majeurs et récurrents au sein des organisations, différentes formes existent et proposent de qualifier le changement en fonction de son étendue (global/partiel), de son rythme (lent/rapide) et de sa profondeur (majeur/marginal). De même, selon que le changement est marginal ou majeur, il est possible de distinguer différents modes de changements : restructuration, réengineering et réorganisation, et dans la plupart des cas s'accompagnant de réduction sensible des effectifs. Ces mouvements de transformation sont liés à la globalisation et la mondialisation des marchés.

¹ Lotfi B. et Okar C., « Conduite du Changement et mesure de performance : vision convergente », Gouvernance et performance de l'entreprise, 2013, pp.1-7.

² Ginestet. A, « Changement organisationnel et communication interne ; une introduction. », Les fiches outils du master management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse, 2008, P 8.

Introduction générale

Afin de rejoindre leur nouvel objectif, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation. En effet, c'est cette dimension intangible, qu'est la dimension humaine, qui est la clé principale de la réussite du changement organisationnel.

D'après Bareil ³, « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus ». En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner sens aux choses, faire en sorte que le changement apporte les résultats escomptés. Cependant, malgré le rôle important clé de la ressource humaine dans le changement organisationnel, les entreprises sont davantage préoccupées par l'introduction des changements que par leurs gestions.

Etant donné le caractère durable des changements organisationnels, il est étonnant de constater à quel point les effets de ces transformations sur les salariés sont maigres, en particulier lorsqu'il s'agit des effets sur leur motivation. En étant au cœur de la gestion du changement, la ressource humaine ne doit en aucun cas être négligée. La direction accompagnée par les différents responsables ont intérêt à mieux la comprendre, car elle est bien influencée et source pertinente d'implication du changement dont le succès repose sur la motivation et l'engagement des salariés. Lorsque ces derniers sentent que leur organisation évolue et s'améliore, ils deviennent plus motivés à contribuer à son succès.

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus. Ainsi, selon BOCCO, « la conduite du changement jouerait un rôle important pour réussir à motiver les salariés à accepter et à introduire les différents changements. Celle-ci pourrait accroître l'adhésion des collaborateurs à travers l'information avant et après la mise en œuvre du changement »⁴. De ce fait, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement.

Le modèle du changement organisationnel que nous allons traiter dans ce travail est lié à un rachat d'entreprise, pratique aussi connue sous l'appellation reprise d'entreprise, qui consiste à racheter une entreprise déjà existante. Grâce à ce type d'opération, l'acheteur acquiert en partie ou en totalité le capital de l'entreprise. Racheter une entreprise peut

³ BAREIL C. « Gère le volet humain du changement », édition transcontinental, Montréal, 2004, p21

⁴ BOCCO B-S., « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », in Revue des sciences de gestion, vol 1, n° 241, 2010, pp.117-124.

Introduction générale

s'avérer avantageux pour de multiples raisons, racheter une société déjà existante assure une clientèle déjà établie, un gain de temps considérable et assuré sur le recrutement du personnel ou encore pour la mise en place de la structuration de la société. En effet, racheter une société, c'est aussi récupérer son personnel.

Ce type de changement peut devenir une source d'inquiétude, d'interrogations et de stress pour les salariés de l'entreprise rachetée. Ils vont naturellement se poser des questions sur ce qui les attend après ce gros changement. Pour faire en sorte que la reprise soit un succès, il faut essayer de gérer ce changement au mieux et piloter les périodes de transition avec sérénité, car il existe une deuxième vie de l'entreprise après avoir été rachetée. Une méthodologie rigoureuse de conduite du changement permet aux salariés maintenus de rester motivés et productifs pendant la mise en place de la nouvelle entreprise.

Dans le cadre du changement organisationnel que traite ce travail, nous avons choisi d'étudier l'entreprise Tchín-Lait située à Akbou dans la wilaya de Bejaia, suite au rachat de RAMDY en Septembre 2022. Afin de mener à bien ce travail, nous allons étudier le changement connu par les salariés maintenus, car habituellement les études consacrées au changement organisationnel s'intéressent généralement à l'organisation et à son impact sur la performance de l'entreprise, sans trop s'attarder sur les salariés maintenus, sur leurs ressentis ou encore moins leur motivation à travailler sous de nouvelles conditions.

C'est dans le cadre de ce type du changement organisationnel, que l'intérêt de notre recherche repose sur une tentative de corrélation entre le changement organisationnel et la motivation des salariés dans le cadre du rachat de leur entreprise. Ainsi, la question principale de cette recherche est : **Quel est l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus par Tchín-Lait ?**

Certaines questions secondaires découlent de cette problématique, à savoir :

- Comment l'entreprise Tchín-Lait a conduit le changement organisationnel avec les salariés maintenus ?
- Comment les salariés maintenus ont-ils subi ce changement organisationnel ?
- Quelle est l'implication des salariés maintenus vis-à-vis du changement organisationnel ?
- L'entreprise Tchín-Lait est-elle réellement consciente de l'impact du changement entrepris sur la motivation des salariés maintenus ?

Introduction générale

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons retenus les hypothèses de recherche suivantes :

H₁ : La conduite du changement organisationnel à un effet positif sur l'implication des salariés maintenus par Tchín-Lait.

H₂ : Le changement organisationnel à une influence sur la motivation des salariés maintenus par Tchín-Lait.

Choix du sujet de recherche

Les entreprises à racheter sont nombreuses. De plus, il existe différentes raisons pour lesquelles une entreprise en rachète une autre, que ce soit du côté de l'entreprise rachetée ou de l'entreprise acheteuse, des bouleversements au sein de tous les services apparaissent lors d'un rachat. Dans le cadre de notre formation en management des ressources humaines, nous savons que la motivation au travail est essentielle pour fidéliser les salariés. Dans le contexte d'un rachat, les salariés subissent la transition et sont de ce fait face à l'inconnu concernant leur devenir au sein de la nouvelle entreprise. Une situation qui peut affecter leurs productivités et leur motivation au travail.

C'est dans le but de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation sur les salariés ayant subis un tel bouleversement à la suite d'un changement organisationnel majeur, que nous avons choisi d'étudier ce phénomène en essayant d'apporter une réponse concrète en étudiant le cas des salariés maintenus suite au rachat de l'entreprise Ramdy par Tchín-Lait, et contribuer à enrichir les travaux portant sur l'impact du changement organisationnel sur la ressource humaine.

Méthodologie de recherche

Afin d'apporter une réponse à la problématique traitée, la méthodologie abordée pour ce travail s'appuie sur une démarche descriptive et explicative s'appuyant sur une méthode mixte. Dans un premier temps, nous allons élaborer une revue de littérature sur le changement organisationnel et la motivation au travail afin de dégager la corrélation entre ces deux aspects. Par la suite, nous allons appréhender le terrain en déployant une démarche à la fois qualitative que quantitative. Un questionnaire sera destiné aux salariés maintenus appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles qui ont subi le changement organisationnel.

Introduction générale

Un entretien avec l'un des responsables de l'entreprise Tchén-Lait afin de mieux comprendre le cadre dans lequel l'entreprise a gardé les anciens salariés et comment ont-ils conduit ce changement avec les salariés maintenus. Cette démarche nous permettra d'avoir une vision globale de l'impact du changement sur la motivation des salariés en ayant un aperçu de part et d'autre.

Plan de travail

Dans le but de poursuivre un cheminement logique et de parvenir à nos objectifs, nous avons réparti ce travail en trois chapitres, dont la structure est la suivante :

Le premier chapitre concerne la revue de littérature sur le changement organisationnel vu la nécessité de comprendre ses implications et ses mécanismes. Pour cela, une première section est attribuée à des généralités sur le changement organisationnel. La deuxième section porte sur la résistance au changement organisationnel, puis nous nous focaliserons sur la conduite du changement organisationnel. La troisième porte sur la littérature autour du rachat des entreprises afin de déceler le réel impact de ce changement organisationnel sur les salariés maintenus.

Le second chapitre s'articule autour des fondements théoriques sur la motivation au travail. La première section aborde les principaux facteurs de la motivation au travail. La seconde sera consacrée aux différentes théories de la motivation. Et la troisième section tente d'apprécier changement organisationnel lié au rachat et à la reprise d'entreprise

Enfin, le dernier chapitre concerne la présentation de l'étude de cas et la méthodologie de recherche sollicitée pour appréhender le contexte de ce travail. Ainsi, la première section relève la présentation l'organisme Tchén-lait dans lequel nous avons effectué notre stage pratique, ainsi qu'une brève présentation de l'organisme acquis afin de présenter le déroulement de la transition. Deuxième section portant l'énonciation de la méthodologie de recherche empruntée et la présentation de l'ensemble des données collectées par une analyse descriptive et explicative portant sur l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus. Suivi par l'analyse et la discussion des résultats obtenus dans la troisième section, afin de conforter le terrain à la théorie développé et pouvoir répondre à notre problématique de recherche.

Chapitre I:
Cadre théorique sur
le changement
organisationnel

Introduction

Le changement organisationnel est une partie intégrante des organisations, qui est devenu indispensable dans un monde caractérisé par des mutations continues. Plusieurs disciplines et auteurs se sont penchés sur ce phénomène qui constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement mouvant et instable.

Face aux changements, certains hommes sont déstabilisés. Pour Louart, ces derniers « le vivent comme une perte de capacités, de repères, d'influences ou d'avantages acquis »⁵. Bien que ce changement soit capital pour la survie de l'entreprise, réfléchir à la meilleure façon de le conduire est nécessaire. Il peut, en effet, permettre d'éviter la résistance et l'échec du projet du changement.

Ce chapitre intitulé cadre théorique sur le changement organisationnel a pour objectif de cerner au mieux ce phénomène et de mettre en lumière les principaux concepts liés à ce sujet. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur le changement organisationnel. Dans la deuxième section, nous aborderons la résistance et la conduite du changement organisationnel. La troisième section, nous permettra de mieux exposer le type du changement que nous allons traiter dans notre mémoire qui présente un cas de rachat d'entreprise.

⁵Louart P, « *Les Hommes et le changement technologique* », in *Encyclopédie Ressources Humaines* », J. Allouche (ed.), Vuibert, 2006, pp 98-101.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel

Dans cette première section, nous allons tenter d'exposer des généralités sur le changement organisationnel tels que les définitions, l'historique, les formes, les modes et types de changement organisationnel, ainsi que les facteurs déclenchant ce phénomène.

1. Définition du changement organisationnel

Afin de mieux identifier les contours du changement organisationnel, il est important de comprendre ce que l'on entend par la notion de changement autant que tel et puis l'adapter au changement organisationnel.

1.1 Définition du changement

Bélangier définit le changement comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »⁶. Ainsi, selon Bélangier, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après Hafsi et Fabi, « le changement est toute transformation, modification ou altération, délibérée ou non, d'un état ou d'une situation existante vers un nouvel état »⁷. Tout changement marque une rupture entre une situation initiale, qui existait avant le changement et une situation finale, celle à laquelle on souhaite aboutir au terme du projet. Dans le milieu de l'entreprise, on rencontre plus particulièrement le terme de changement organisationnel qui désigne toute modification de ce que l'on appelle le cadre organisationnel.

1.2 Définition du changement organisationnel

Il existe de nombreuses manières de définir le changement organisationnel. Nous proposons dans ce qui suit, de reprendre celles qui paraissent les plus pertinentes.

Selon Autissier & Moutot⁸, le changement organisationnel est : « une sorte de balancier entre deux situations : l'existant connu et l'avenir promis. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu. Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce

⁶ Bélangier lauré, « le changement organisationnel et le développement », In La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994, p 357.

⁷Hafsi T, & Fabi B, « Réussir le changement organisationnel : Défis, leviers d'action et bonnes pratiques », Presses de l'université du Québec, Montréal, 2020, p1.

⁸Autissier, D., & Moutot, J.-M. « Méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement-pilotage », Dunod, Paris, 2013, pp7-8.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement organisationnel (résistances) »

D'après Ouedraogo et Ouakouak le changement organisationnel est «toutes modifications des routines de travail et des stratégies existantes qui affectent l'ensemble de l'organisation ».⁹ Quant à, Barbaroux et Gautier définissent le changement organisationnel comme désignant : « une transformation des caractéristiques de l'organisation, en particulier ses capacités, sa stratégie, ainsi que les normes sociales et les valeurs culturelles partagées par ses membres, le changement organisationnel peut être radical ou continu en fonction de l'échelle, de la vitesse et de la profondeur des ajustements qu'il induit ».¹⁰

Enfin, pour Azzarradi Otman « Le changement organisationnel est l'implémentation d'une décision imposée ou volontaire, prise au sein de l'organisation pour modifier partiellement ou complètement un ou plusieurs aspects organisationnels, en réponse à une pression de l'environnement interne ou externe, d'une manière brutale ou incrémentale, continue ou épisodique, ayant des effets durables et perceptibles par les acteurs de l'organisation et suivant une séquence dynamique de phases correspondant au passage d'un état à un autre. »¹¹

A partir de la revue de ces diverses définitions, il convient de faire ressortir deux éléments importants : il s'agit notamment des différentes formes pouvant exister, qui sont perçues par les individus vivant dans l'environnement. Ainsi que l'intérêt porté à ce changement, qui est étroitement lié au jugement et à la perception de l'individu qui le vit.

1.3 Les éléments clés de la définition du changement

Le changement se caractérise par une rupture dans le fonctionnement habituel d'une organisation ou d'un individu qui se traduit par la transformation de différents éléments :

- Les pratiques (manières de faire),
- Les conditions de travail (environnement matériel,
- Les outils (informatique et de gestion),
- L'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles),

⁹Ouedraogo, A & Ouakouak, M. L, « *Organizational change refers to alterations to existing work routines and strategies that affect the entire organization* », vol 37, n° 6, 2018, p 676.

¹⁰ Barbaroux, P & Gautier, « *Changement organisationnel et apprentissage : une perspective située* », Revue française de gestion, vol 43, n 262, 2017, p 48.

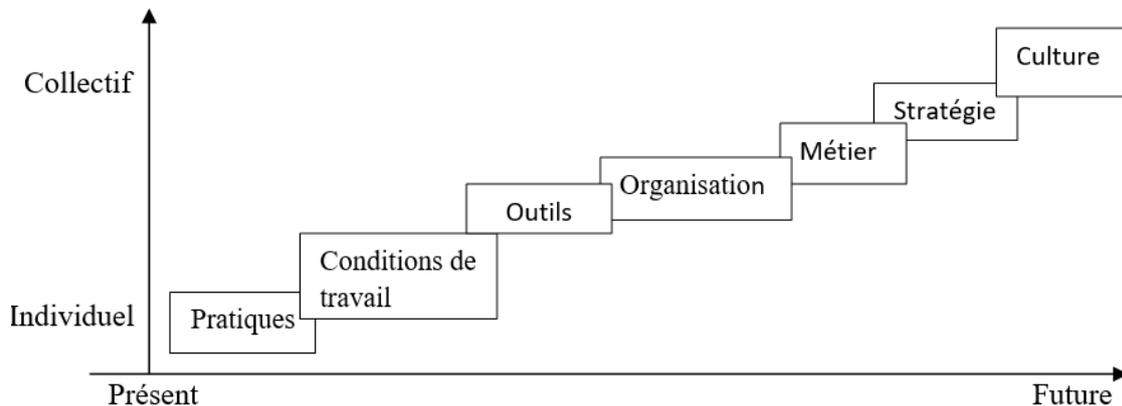
¹¹ Azzarradi Otman, « *Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle* », Laboratoire LURIGOR, Université Mohammad Premier Oujda, Maroc, 2021.p 13.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- Le métier (les savoir-faire de l'entreprise),
- La stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées)
- La culture (le système de valeurs).

Ces différents éléments peuvent être classés selon deux axes : leur caractère plus ou moins individuel, et le temps nécessaire pour les transformer (voir figure suivante).

Figure n° 01 : Les lieux de changement



Source : Autissier, D., & Moutot, J.-M., « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance » (4e éd.). Dunod, 2016, p. 10.

Le changement se matérialise par la disparition de l'existant, de ce qui était connu et maîtrisé jusqu'alors. Cela contraint les personnes à un effort d'apprentissage et/ou à abandonner certaines de leurs références identitaires. Par exemple, lors du rachat d'une entreprise, un salarié peut ne pas changer ses pratiques quotidiennes, mais perdre l'identité et les valeurs associées à son ancienne entreprise.

Le changement est donc une sorte d'équilibre instable entre ce qui existait auparavant, et qui était connu, et ce qui est promis pour l'avenir, mais qui reste incertain. Adhérer au changement implique d'accepter d'abandonner cet existant rassurant, pour croire dans le futur envisagé.

2. Historique du changement organisationnel

Demers Christiane énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et son évolution¹². D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne,

¹² Demers Christiane, « 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*, vol 24, n° 3, septembre 1999, pp 131-139.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

2.1. Première période : fin de la seconde guerre – « période de croissance et d'adaptation »

Pour l'auteur, « à cette époque, d'un côté, le changement est perçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels »¹³.

En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

2.2. Seconde période : Les années 70 – « mort et transformation »

Elle est également appelée selon Demers comme l'ère de l'économie et de la loi du marché. Selon lui, « elle est ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'État et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité »¹⁴.

Cette période est marquée par une récession économique due aux deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée notamment de la concurrence asiatique au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement devient radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste. Les dirigeants s'érigent en tant que visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser grâce à une vision plus étendue des outils de changement disponible. La restructuration et la réorientation se fait de manière stratégique.

¹³Ibid.

¹⁴DEMERS, Christiane, op.cit, p 133.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

2.3. Troisième période : années 80 – « *apprentissage et évolution* »

Pour Demers, le changement durant cette période est vu comme « un processus continue d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation »¹⁵.

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations, c'est-à-dire nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est pas juste l'affaire du dirigeant. ZID Rim, ajoute « la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives ». Elle explique que le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus composé d'événements rares ou bouleversants, mais s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous pas seulement du dirigeant. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif¹⁶. ZID Rim a synthétisé les propos de Demers dans le tableau 01 :

¹⁵ DEMERS, Christiane, op.cit, p 135.

¹⁶Zid Rim, « *comprendre le changement Organisationnel à travers les émotions* », mémoire pour exigence partiel de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Octobre 2006.pp22-23.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Tableau n°01 : synthèse de l'historique du changement d'après Demers Christiane (1999)

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives Théoriques
Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité Economique	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. -De la contingence. -de développement organisationnel.
Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-processus discontinu et révolutionnaire. -événement dramatique. - une crise dans la vie de l'organisation.	-approche de l'écologie des populations. -Approche configurationnelle. -théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80	- Crises de toutes natures -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. -l'affaire de tous les membres de l'organisation.	-théorie de l'apprentissage. -théories évolutionnistes. -théories de la complexité (théorie du chaos). -les approches constructivistes.

Source : ZID Rim, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », octobre 2006, p21.

3. Les formes du changement dans la littérature

La typologie de Giroux (1999) propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur /Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) qui est le suivant :

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Tableau n°02 : Typologie de changement organisationnel

Caractéristiques	Forme de changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une partie de l'organisation tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente. Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative
Profondeur	Majeure	Il représente une rupture avec le passé et vise à assurer un nouvel équilibre. Il modifie la stratégie, les processus, la structure, le système de récompenses, la culture et la performance organisationnelle.
	Marginale	Le changement représente dans ce cas un raffinement de la situation actuelle et notamment des processus et de la mission de l'organisation
Rythme	Lent	Il représente une démarche graduelle ou incrémental pour trouver un nouvel équilibre.
	Rapide	Il fait référence à un changement brutal et révolutionnaire

Source : Autissier, D., Giraud, F., & Johnson, K., « La conduite du changement : Concepts clés ». Dunod, 2014, p32.

Autissier et al reconnaissent que même si cette typologie apporte des réponses concrètes aux questions des dirigeants et managers, il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les différentes dimensions. Ces différentes formes du changement sont liées à la performance de l'entreprise. On remarque ici que l'impact d'un changement ne sera pas le même selon la forme du changement adopté par une entreprise.

4. Les modes du changement organisationnel

Dans son ouvrage Paille, identifie trois modes de changement organisationnels : la réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering.

4.1. La restructuration

Hafsi et Soltane définissent la restructuration comme une approche du changement organisationnel qui, « implique des modifications des structures hiérarchiques et des systèmes de gestion de l'organisation, dans le but d'améliorer son efficacité et sa performance

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

opérationnelle »¹⁷. Les objectifs visés sont donc l'amélioration de l'efficacité et de la performance opérationnelle de l'organisation.

La restructuration est un processus qui comprend trois éléments : d'abord, une intention et une démarche qui lui donnent corps dont l'objet est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise. Ensuite, une réduction significative de l'effectif par l'utilisation des procédures de licenciement. Enfin, l'aménagement de nouvelles organisations du travail.

Selon Autissier et al¹⁸, les entreprises font actuellement face à trois principaux moteurs qui les incitent à entreprendre des processus de restructuration. Tout d'abord, la mondialisation et l'intensification de la concurrence internationale les obligent à s'adapter constamment pour demeurer compétitives. Ensuite, la digitalisation accélérée de l'économie et les innovations technologiques rapides qui exigent une agilité organisationnelle accrue. Enfin, l'évolution des attentes et des comportements des consommateurs, notamment en termes de personnalisation et de réactivité, contraint les entreprises à repenser en profondeur leurs modèles d'affaires.

4.2. La réorganisation

Selon Hafsi et Soltane, la réorganisation peut être définie comme « un changement majeur dans la structure organisationnelle d'une entreprise, impliquant une redéfinition des responsabilités, des processus de coordination et de prise de décision, des systèmes de contrôle, dans le but d'améliorer l'efficacité globale et la performance de l'organisation »¹⁹.

Parmi les facteurs de la réorganisation du travail, Probst²⁰ décrit cinq facteurs poussant à la réorganisation : La technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir et enfin la configuration.

- **La technologie** : et son évolution suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emploi, d'où la reconfiguration de certains postes d'emploi surtout avec l'introduction de la technologie.
- **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, lorsque aussi l'entreprise a besoin de se doter de structures flexibles en vue de stratégies

¹⁷ Hafsi T, & Soltane B, « *Les défis contemporains du changement organisationnel* », Management International, vol 25, numéro 2, 2021, p15.

¹⁸ Autissier D, Vandangeon-Derumez I, Vas A, & Johnson K. J, « *Conduite du changement : Concepts-clés, 3e ed* », Dunod, Paris, 2024, pp14-15.

¹⁹ Hafsi T, & Soltane B. B, op cit, p15.

²⁰ Probst, G. J. B. « *Transformation organisationnelle et apprentissage : Une approche cybernétique du management* », Wiley, Chichester, 1992, pp 84-232.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures (fusion ou acquisition).

- **La culture** : elle remplit selon Abraham²¹ trois principales fonctions, d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiation de ses structures. Elle permet ainsi de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle. Ensuite, une fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies. Enfin une fonction d'intégration qui permet à tous les individus de trouver sa place dans l'organisation.
- **La configuration** : selon Probst et al : « une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement »²². Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement et si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché

4.3. Le réengineering

Hammer et Champy introduisent la notion de réengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste : « en une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité »²³.

Pour conclure, on peut dire que la réorganisation concerne les ressources humaines, que ce soit en modifiant l'organisation du travail ou la stratégie de l'entreprise, alors que la restructuration, vise à modifier en profondeur la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement. Et enfin, le réengineering est un changement radical, c'est-à-dire remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnels afin de gagner sur tous ce qui est qualité, couts et service.

²¹ Abraham, J., « *La culture d'entreprise : gage de flexibilité et d'intégration* », Revue Française de Gestion, 89, 1992, pp34-43.

²² Probst et al, « *Organisation et management* », édition d'Organisation, Paris, 1997, p54.

²³ Hammer Michael, James Champy, « *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* », Harper Business, 1993, p32.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

5. Les types du changement organisationnel

La diversité dans la conception du changement a fait apparaître plusieurs types qui peuvent être classés différemment et selon plusieurs critères. Ainsi, nous prenons deux critères à savoir l'origine de la décision du changement et le rythme du changement. Nous identifions les différents types de changements existants et la façon dont les organisations les vivent et les pilotent.

5.1. Type du changement selon l'origine de la décision du changement

Cette typologie évoque l'origine de l'idée du changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé.

5.1.1. Le changement volontaire

Le changement volontaire, choisi, ou encore provoqué selon Slimani « Le changement dans ce cas peut être initié par les dirigeants comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans l'entreprise appliquant des modes de gestion participative. L'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refuse donc les déterminants extérieurs du changement »²⁴.

Cette forme de changement met en exergue le rôle prépondérant des acteurs et des choix stratégiques dans la prise de décision du changement organisationnel. Ainsi, étant efficaces et s'inscrivant dans une situation plus confortable, les décideurs détiennent une grande marge de manœuvre et ont plus de temps, pour gérer celui-ci.

5.1.2 Le changement imposé

Appelé également changement subi, le changement imposé est défini comme tout changement engagé tardivement. C'est une condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci²⁵. Ce dernier peut être déterminé par l'environnement interne et externe à l'organisation. Dans ce cas selon Slimani : « Le changement organisationnel se fait en fonction des évolutions de l'environnement. Cette conception considère les facteurs externes et les pressions de l'environnement comme le principal moteur du changement. Dans ce cas, l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son

²⁴ Slimani, R., « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia* », thèse doctorat en science de gestion, université de Bejaia, 2015, p 32.

²⁵ Grouard B. et Meston F., « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, Paris, 1998, p 9.

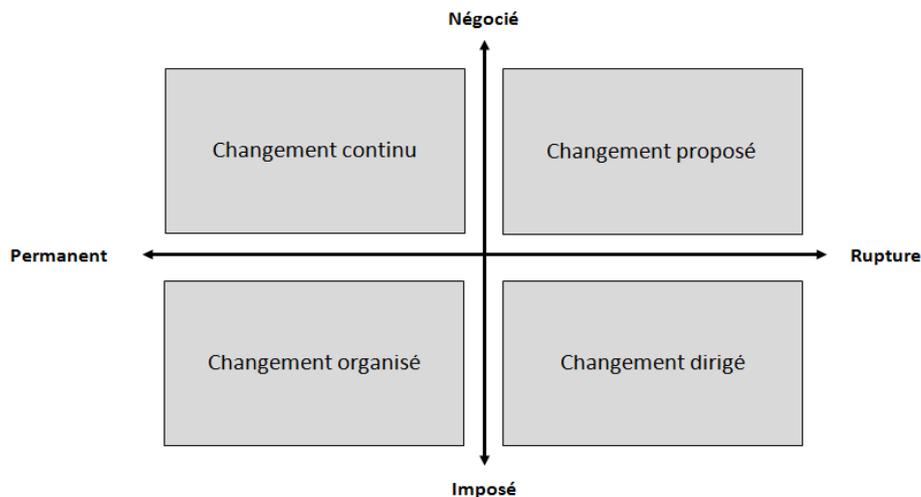
Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

environnement dont elle se nourrit et dépend »²⁶. Dans cette perception du changement organisationnel, les acteurs ne détiennent aucun pouvoir dans les organisations et n'ont aucune influence sur la décision du changement. Le changement leur est imposé et ils doivent se soumettre. Cela peut susciter des résistances et des tensions au sein de l'organisation, les acteurs percevant le changement comme une contrainte plutôt qu'une opportunité.

5.2. Type du changement selon le rythme du changement

Traiter des rythmes du changement dans l'organisation revient à traiter de la dynamique du changement organisationnel. Ainsi, si l'objectif de tout changement est de déplacer l'organisation vers un état désiré, ceci peut être effectué soit de façon graduelle soit de façon révolutionnaire. La notion du rythme et de l'alternative entre changement par rupture ou changement permanent est souvent traitée dans la littérature. C'est pour cela qu'Autissier et al proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent et le second est celui des contraintes, c'est-à-dire est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ?

Figure n °02 : La matrice des changements



Source : Moutot et Autissier, « La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage », ed DUNOD. 2013, p 15.

Cette figure intitulée la matrice des changements a amené à qualifier et même à nommer les quatre types de changements ainsi repérés :

- **Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet qui grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire «

²⁶ Slimani. R, op cit, p 32.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, des échéances et des ressources à mobiliser.

- **Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.
- **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

6. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

De manière générale, plusieurs facteurs qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

6.1 Facteurs externes

Généralement associés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, ou à des éléments changeants externes qui entourent l'organisation, Grouard et Meston ont identifié six facteurs externes qui peuvent provenir de plusieurs sources : 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 penser²⁷.

a. L'évolution du marché : l'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché pour satisfaire les besoins et répondre aux exigences et aux attentes de ses clients, ce qui nécessite de faire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits.

b. Les actions de la concurrence : ces mouvements de la concurrence (lancement d'un nouveau produit, modification de prix ...) peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Cette dernière doit donc anticiper la menace en s'efforçant l'amélioration en

²⁷Grouard B. et MESTON F, op cit, p 11.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

permanence de sa situation ou répondre le plus rapidement possible lorsqu'elle se réalise, afin de conserver ses parts de marché et atteindre des performances satisfaisantes.

c. Les innovations technologiques : ces innovations permettant des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes, ce qui poussent les entreprises à porter des changements, qui implique une évolution des méthodes et pratique d'emploi, ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction d'une technologie nouvelle nécessitent une reconfiguration des postes du travail, de nouvelles règles et procédure adaptée aux nouvelles exigences.

d. L'évolution de la législation et de la réglementation : son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement en transformant le marché, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise et cela en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant d'autres règles existantes.

e. La modification de l'actionnariat : ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

f. L'évolution de la société : conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies ce qui 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 ont de plus en plus de caractère précaire.

6.2. 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. De plus, ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme moteur de changements. *Grouard et Meston* identifient deux facteurs internes, appelés aussi mobiles de changements : le développement de l'entreprise et, sa croissance, ainsi que la vision de ses dirigeants²⁸.

Le développement de l'entreprise et sa croissance, crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent être résolus par la simple multiplication des moyens existants, mais qui exige plutôt

²⁸GROUARD B. et MESTON F, op cit, p 17.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

de la repenser entièrement et de la transformer profondément. Aussi, l'entreprise peut se forcer à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante.

Notons qu'en plus des facteurs internes et externes ayant un impact sur les organisations, les changements varient selon la spécificité de chacune d'elles et n'ont pas une cause unique. Ces derniers peuvent ainsi, provenir à partir d'autres phénomènes, aussi nombreux que différents et d'une combinaison de plusieurs facteurs internes et externes, susceptibles d'occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations appartenant au même secteur d'activité. Ce qui rend alors, chaque changement unique.

Section 2 : La résistance et les leviers de conduite du changement

Le concept de changement organisationnel indique son inverse, celui de résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs de l'un des points aveugles de la conduite du changement. En effet, la résistance au changement est, la plupart du temps, traitée comme un mal nécessaire devant être soigné. À ce titre, la conduite du changement devient une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet.

D'après Gilbert²⁹ « le changement organisationnel ouvre à l'inconnu, à l'aventure et au risque. C'est l'effet combiné de la nouveauté et de l'insécurité qui crée la réticence à changer. Toute situation de changement véhiculera donc son cortège d'incertitudes et avec elles une inquiétude plus ou moins vive : crainte pour l'individu de perdre pied, doute quant à sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la déqualification, etc. Quand le changement se développe dans de nombreuses directions, il est source d'ambiguïté et de souffrance »

Dans cette deuxième section, nous aborderons la résistance et la conduite du changement organisationnel qui tâchera de présenter respectivement : la définition, les formes et origines de la résistance au changement en suite la conduite du changement tel que sa définition, les modèles de conduite de changement, ainsi que les leviers de la conduite du changement organisationnel.

²⁹Gilbert. P, « *La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques* », Revue Télescope, 2008. p 51.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

1. La résistance au changement

Face à tout changement, la résistance est une réaction souvent incontrôlée et inattendue, dans ce qui suite nous essayerons d'identifier ce qu'est la résistance et les éléments qui la régit.

1.1 Définition de la résistance au changement

Bareil estime que le changement organisationnel représente « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou des forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »³⁰. Quant à Soparnot « La résistance organisationnelle correspond aux actions et attitudes d'employés qui cherchent à ralentir, à empêcher ou à rejeter un changement organisationnel ».³¹

Dans cette optique, la résistance au changement est considérée comme une réaction extrêmement négative à l'égard du changement, elle traduit la capacité des individus d'entraver les projets de changements dans lesquels s'engage l'entreprise. De l'autre côté, plusieurs chercheurs à l'instar de Crozier et Friedberg (1977, cité par Thuderoz, 2011), ont montré que les changements n'entraînent pas automatiquement de résistance : « La notion de résistance au changement devrait être rayée du vocabulaire de la littérature organisationnelle. Non qu'il n'y ait pas de résistances. Mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à « rationaliser » leurs comportements, c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitudes »³².

1.2 Attitudes des acteurs face au changement

Les acteurs disposent de plusieurs possibilités de se s'opposer au changement donc n'acceptent pas le changement d'une manière passive, ils peuvent adopter différentes attitudes face à lui. Certains auteurs tels que Collerette Pierre et *al* ont tenté de faire une classification

³⁰ BAREIL C, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implication sur l'expérience de changement », La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, Revue Télescope, vol 14, n°3, 2008, p 90.

³¹ Soparnot, R, « La résistance au changement dans les organisations : modèles et stratégies », Revue française de gestion, vol 45, n°279, 2019, p 43-60.

³² Thuderoz, C, « Clefs de sociologie pour ingénieur(e)s », Presses Polytechniques, Lyon, 2011, p 26.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

de l'attitude des acteurs face au changement, qui soulignent qu'en présence d'une pression visant un changement, les personnes se questionnent sur la pertinence de changer ou non, et donc ils réfléchissent et évaluent les avantages et désavantages promu par les dirigeants en vue de prendre position³³. Ainsi, selon que le bilan sera positif, mitigé ou négatif, les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation. Ils distinguent alors trois profils-type.

- **Les supporteurs** : Leur bilan est positif, et ils voient des avantages dans le changement. Ils s'enthousiasment car ils jugent que le changement est dans leurs faveurs et répond à leurs attentes et intérêts. Donc, ils vont s'impliquer et faire des efforts pour s'appropriier le changement.
- **Les ambivalents** : Pour eux, le changement ne leur présentent aucun avantage ni désavantage non plus. Cependant, bien qu'ils hésitent à rompre avec le statu quo, vu comme moins risqué, s'ils sont soumis à une pression assez forte au changement, ils vont céder en le considérant comme un mal nécessaire. Ils ne résisteront pas activement, mais ne se mobiliseront pas non plus. Ils attendent plutôt d'être dirigés dans cet exercice auquel ils se résignent, mais dont ils se passeraient.
- **Les opposants** : Leur bilan est négatif, et ne trouvent donc aucun avantage dans le changement. Ce qui les pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle. Ils vont se montrer indociles, parfois rebelles et agressifs. Ils ne cherchent pas à s'adapter au changement ; au mieux, ils finiront par s'y soumettre avec rancœur. Ainsi, dans le cas des ambivalents comme des opposants, mais avec plus d'ardeur chez ces derniers, les gens feront tout leur possible pour éviter le changement ; et si on leur met la pression et on les oblige à aller de l'avant ils agiront probablement de façon mécaniste et conformiste, se limitant au minimum demandé.

1.3. Les origines des résistances aux changements

1.3.1 Les origines individuelles et collectives

Kotter et Schlesinger³⁴ détaillent les origines individuelles de la résistance au changement en proposant 4 raisons qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu :

³³ Colletette, P, Delisle, G, & Perron, R, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Presses de l'Université du Québec, 2013, pp125-127.

³⁴ Kotter J.P et Schlesinger L. A, « Choosing strategies for change », Harvard Business Review, 1979, pp.106-114.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- L'esprit de clocher : l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.
- Le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister.
- La peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus, dont ils notent une faible tolérance au changement des gens ;
- L'évaluation du processus de changement différente de celle des managers.

De leurs côté, Bouvier, Cavaillé, Champenaud, Pardon, & Telliez³⁵, les facteurs individuels dits " psychologiques" sont :

- **La peur de l'inconnu.** Pour Javorek³⁶ aussi « la peur de l'inconnu amène les individus à douter de leur capacité de s'adapter au changement ». La crainte de l'échec dans un environnement d'insécurité et d'incertitude est présente. L'incertitude crée un milieu où les comportements et les attitudes à adopter pour répondre aux attentes du changement sont également inconnus. Les employés peuvent donc avoir une peur de l'échec.
- **La crainte de perdre ce que l'on possède.** Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Ainsi, souvent lors d'un changement, ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage.
- **La remise en cause des compétences :** les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.
- **La préférence pour la stabilité.** Les êtres humains en général recherchent la stabilité. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.
- **La trop forte incertitude** par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.

1.3.2 Les origines stratégiques

Les agents de changement doivent aussi se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie mise en œuvre pour conduire le changement. Voici quelques stratégies pouvant être à l'origine de résistance au changement :

³⁵Bouvier, L., Cavaillé, A., Champenaud, C., Pardon, C., & Telliez, J, « *La psychologie du travail au service de l'organisation : la conduite de changement* », Psych actu, vol 4, 2008, pp 4-27.

³⁶JAVOREC J, « Time may chance me », Incentive, vol 174, n° 12, New York, Dec 2000, pp 24-27.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- **La stratégie de partage de pouvoir** : La guerre des chefs est souvent perçue comme teintée d'hypocrisie et source de manipulation.
- **La stratégie de la persuasion rationnelle** : Quand les discours surchargés de chiffres ou d'études pointues génèrent plus de doutes que de convictions.
- **La stratégie de la contrainte** : Certaines personnes n'aiment pas la gestion autoritaire et encore moins le recours aux menaces.

1.3.3. Les origines de résistance liées au mode d'introduction du changement

Les individus risquent de s'opposer au changement et d'être démotivés par rapport à celui-ci, s'ils ne se sentent pas impliqués et ne reçoivent pas toute l'information le concernant, si on ne leur accorde pas le temps et les moyens nécessaires pour s'y adapter, ou encore si les promoteurs du projet sont peu crédibles, pour conduire ce dernier³⁷.

1.3.4 Les origines organisationnelles

La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très ancrées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.

2. Les formes de la résistance au changement

D'après Gérard Dominique³⁸, la résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche. Nous distinguons alors la résistance passive et active.

2.1. La résistance passive

Dans cette forme, les acteurs ne se déclarent pas ouvertement contre le changement et n'ont pas un avis clair sur lui. Ils s'emploient silencieusement, sans rentrer dans une confrontation directe, mais activement à bloquer le projet du changement en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement. Cette résistance passive se manifeste souvent par

³⁷ Collerette et al, « *Le changement organisationnel, théories et pratiques* », Presse Université du Québec, Québec, 1997, p 95.

³⁸ Gérard, D, « *Les résistances au changement et la conduite du changement* », Revue française de gestion, vol 116, 1997, pp 84-91.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement.

2.2. La résistance active

Certains acteurs s'affichent ouvertement contre le changement et font de leurs mieux pour le bloquer et le faire échouer. Leur résistance sera sous forme de révolte ou de sabotage. Cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

3. La conduite du changement organisationnel

Le volet « conduite du changement » est primordial et délicat. La capacité de l'organisation à traverser le plus rapidement et avec le moins de souffrance possible les étapes d'acceptation du changement pourront avoir un impact positif sur le maintien de la productivité, la motivation et sur l'implication des salariés dans la mise en œuvre du nouveau projet. Celui-ci ne pourra pas se faire sans eux.

3.1. Définition de la conduite au changement

La conduite du changement est l'accompagnement d'un processus de transformation de l'entreprise, dans un contexte qui évolue, que ce choix soit subi ou stratégique. Selon Autissier et Moutot, il s'agit « d'un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »³⁹. Ces auteurs considèrent que l'un des objectifs de la conduite du changement, qui est considérée comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible.

Pour, Aidoud Mohamed Faouzi⁴⁰, la conduite du changement a pour objectif l'adhésion et ensuite la participation des principaux acteurs du projet à la démarche de changement. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties

³⁹ Autissier, D., & Moutot, J.-M., « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, 4e éd* », Dunod, Paris, 2016, p 60.

⁴⁰ Aidoud Mohamed Faouzi, « *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)* », vol.8, n°3, 2020, P 147.

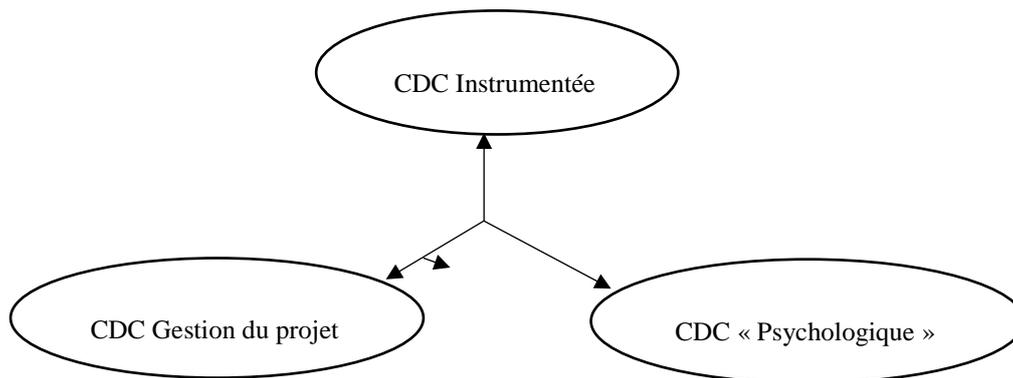
Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission pour ensuite leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles.

3.2. Modèles de conduite de changement

Autissier et Moutot ont proposé un modèle des offres en conduite de changement structuré en trois approches dans Autissier et al⁴¹ montrant dans la figure 03.

Figure n ° 03 : Les modèles de conduite de changement



Source : Autissier et Moutot (2003) cité par Autissier D, Vandangeon-Derumez I, Vas A, & Johnson K. J, « Conduite du changement : Concepts-clés » 3e ed. Dunod, Paris 2024, p14.

3.2.1 La conduite du changement « Instrumentée »

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impact et des plans de formation. Cette dernière a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

3.2.2 La conduite du changement « psychologique »

La plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisé en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires de changement et traite plus des facteurs de résistance que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

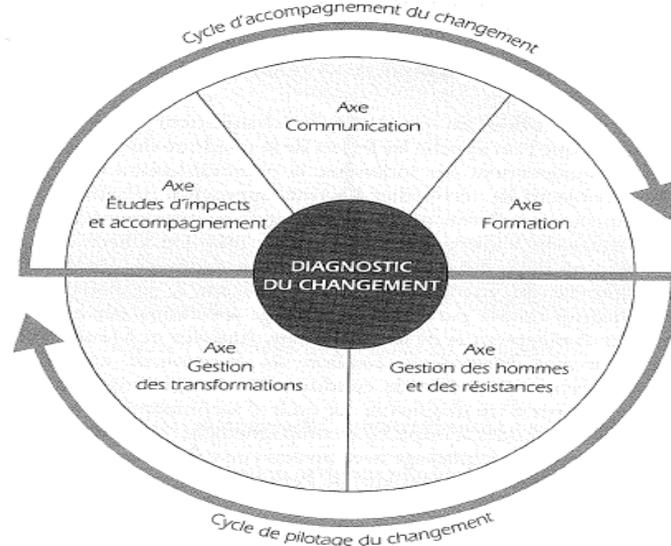
⁴¹ Autissier D, Vandangeon-Derumez I, Vas A, & Johnson K. J, « Conduite du changement : Concepts-clés, 3e ed », Dunod, Paris, 2024, p14-15.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

3.2.3 La conduite du changement (gestion de projet)

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Figure n° 04 : Modèle de conduite du changement



Source : Autissier et Moutot, 2016, p. 33

Dans l'objectifs de réconcilier les trois approches présentées précédemment et d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostique, action, pilotage) des modèles du conduite du changement ont été proposés, Autissier et Moutot⁴² avancent un modèle de conduite du changement organisé en deux cycles à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques (études d'impact / accompagnement, communication et formation) et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise comme le montre la figure 4.

3.3 La démarche de la conduite du changement organisationnel

Selon Autissier et Moutot⁴³, la conduite du changement est composée de trois phases qui sont les suivantes :

⁴²Autissier et AL, op cit, p 15-16.

⁴³Moutot, J.-M., & Autissier, D, op cit, p 22.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- **Une phase de diagnostic** qui permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents ;
- **Une phase de leviers** qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations
- **Une phase de pilotage** dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique « Actions – Résultats – Corrections », il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

3.3.1 Phase de diagnostic

La conduite du changement, commence pour beaucoup d'auteurs, par un effort de diagnostic. Ce diagnostic permet de déterminer la situation dans laquelle se trouve l'organisation et donc le type de changement stratégique à mettre en œuvre. Cette phase selon Autissier et Moutot « permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents »⁴⁴. Pour Collettere, Delisle et Perron « les trois principales activités de la phase de diagnostic sont : la collecte de données sur la situation, l'interprétation des données et la mise en lumière des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs⁴⁵ ».

3.3.2 La phase de leviers

Lors de cette phase consacrée à la planification qui représente « l'étape où l'agent de changement choisit et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer »⁴⁶ tel que les principales activités de la démarche de planification est comme suit : L'élaboration de la stratégie, la détermination des objectifs, le choix des moyens d'action, le ciblage des acteurs concernés par l'action, l'élaboration d'un plan d'action, la conception , la

⁴⁴ Autissier, D., & Moutot, J.-M, « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, 4e éd* », Dunod, Paris, 2016, p 17.

⁴⁵ Collettere, et al, op cit, p 45.

⁴⁶ Collettere, et al, op cit, p 48.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

préparation des outils nécessaires à l'action et la conception des instruments de contrôle et d'évaluation.

a. La communication : est considérée comme un levier d'accompagnement qui intervient après la phase de diagnostic. Ainsi, De Divonne suppose que « Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement ».⁴⁷

Aussi, Rakotomalala souligne que « la communication est en quelque sorte un phénomène dynamique produisant une transformation et s'inscrit donc dans un processus d'influence réciproque entre les acteurs sociaux ».⁴⁸

b. La formation : la formation est considérée comme étant un levier important dans une action de changement dans la mesure où ce dernier est, d'après Sartor : « un processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer »⁴⁹. En se référant aux travaux d'Autissier et Moutot⁵⁰, la démarche de formation comporte les éléments suivants : la détermination des besoins en formation, l'élaboration des supports de formation (outils), le choix des méthodes de formation, les budgets de formation, la détermination de la durée de formation, la détermination du rythme de formation, l'évaluation des actions de formation.

c. La gestion des résistances au changement : selon, Autissier et Moutot « changer signifie perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. En fonction de leurs aspirations, de leurs habitudes et de leurs important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet »⁵¹.

La résistance, un phénomène souvent à consonance négative et inhérent à la vie organisationnelle. En effet, Vas et Vande Velde « Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements ».⁵² Diverses formes de résistances compromettent le succès d'un projet de changement, qu'ils

⁴⁷De Divonne, P, « *Conduire et accompagner les changements* », La Lettre du CEDIP, n° 33, octobre 2005.

⁴⁸Rakotomalala, O-T, « *L'efficacité des modes de communication d'un changement organisationnel selon divers paramètres culturels* », Thèse de doctorat. Université de Sherbrooke, Canada, 2010, p 6.

⁴⁹Sartor, P, « *Le changement organisationnel, quel accompagnement par la formation* », Mémoire de Master 2ème année Ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, France, 2006, p 38.

⁵⁰Autissier, D. et Moutot, J-M, op cit, p101-106.

⁵¹ Autissier, D. et Moutot, J-M, op cit, p167.

⁵² Vas, A. et Van de Velde B, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire* », Communication présentée à l'IXième conférence de l'AIMS, Montpellier, France, 2000, p 2.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

proviennent des valeurs de l'entreprise ou d'individus. Il est essentiel de les cerner et de traiter ces résistances afin d'augmenter les chances de réussite du projet.

3.3.3 Une phase de pilotage

Dans cette dernière phase, Autissier et Moutot estiment, « qu'il est important d'évaluer la performance des actions de conduite du changement, tout comme on le ferait pour la communication, la formation et de la gestion des résistances, en utilisant des outils composés de divers indicateurs. Ces indicateurs, peuvent être regroupés dans un tableau de bord du changement, offrant ainsi un outil d'apprécier la conduite du changement dans un projet »⁵³. Les outils d'évaluation de la conduite du changement sont les suivants :

- Le suivi des actions de conduite du changement ;
- Le modèle ICAP (Information, compréhension, adhésion et participation) ;
- Les indicateurs de performance

3.4. Les acteurs intervenant dans la conduite du changement

Selon Ben Romdhane Ziadi⁵⁴, les transformations du changement ont un impact direct sur les différents acteurs au sein de l'organisation à savoir : les décideurs, les managers, les collaborateurs et les acteurs sociaux.

- **Les décideurs** du changement qui doivent rendre légitime le changement dicté, ils facilitent la réussite d'un projet de changement en termes de ressources, de résultats et de temps et jouent un rôle de soutien pour les managers lors du changement.
- **Les managers** qui sont des membres du personnel dont le rôle essentiel est d'encadrer l'activité d'un service, voire tenir une direction. Ils peuvent modifier le travail de chacun et l'organisation de leurs services.
- **Les collaborateurs** : Il s'agit de l'ensemble du personnel concerné par le projet de changement et pour qui un accompagnement doit être mis en œuvre.
- **Les acteurs sociaux** qui sont essentiellement les instances représentatives du personnel appelés aussi les syndicats (délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, délégués syndicaux) qui sont des acteurs clefs au sein de l'entreprise ayant pour vocation la défense des employés.

⁵³Autissier, D., & Moutot, J.-M., « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, 4e éd* », Dunod, Paris, 2016, pp 153-158.

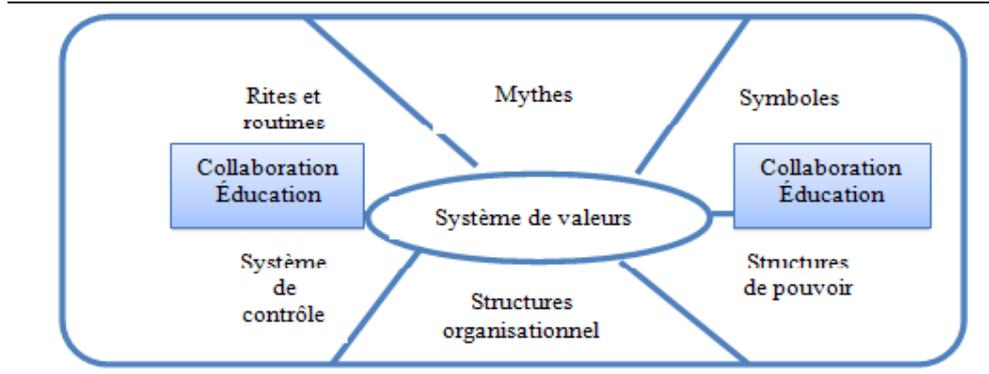
⁵⁴Ben Romdhane Ziadi, N., « *Conduire le changement : Défi du manager tunisien* », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, vol 13, 2016, p 196.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

3.5. La méthode de conduite du changement, Point clé

Selon Autissier et Moutot⁵⁵, « le choix d'une méthode de conduite de changement repose principalement sur le système de valeur composé de sept éléments qui sont la routine, les symboles, les structures du pouvoir, les structures organisationnelles les systèmes de contrôle et les paradigmes ». Voir la figure suivante ;

Figure n °05 : représente Le système de valeur et le styles de conduite du changement



Source : David Autissier et Jean-Michel Moutot, « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance », 4e éd, Dunod, 2016, p203.

Selon ces auteurs tels que solliciter par Chelali, R et Hadid, N⁵⁶, « Pour choisir une méthode de conduite de changement adaptée, il est nécessaire d'identifier l'origine des composantes de ce système, qui est découpée en deux parties. La première contient les notions de rites et routines, de mythes et de symbole. La seconde représente les structures de pouvoir, l'organisation et les systèmes de contrôle. Si les composantes du système de valeurs dépendent davantage de la première partie alors le style de conduite devra davantage être orienté vers la collaboration et l'éducation des différents acteurs. Si les composantes du système de valeur dépendent de la seconde partie, alors le style de conduite du changement sera plus orienté vers des pratiques directives et interventionnistes ».

Quant à Autissier et Moutot⁵⁷, le rôle de la conduite du changement peut être un levier d'apprentissage pour limiter la perte de productivité du à la phase d'adaptation. La conduite du changement va intervenir aussi pour :

- Préparer en amont au mieux les acteurs et les organisations pour que la perturbation soit la plus faible possible ;

⁵⁵ Moutot, J.-M., & Autissier, Op cit, p 203.

⁵⁶-Chelali, R., & Hadid, N, « Atténuation des résistances : une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises », Revue des sciences commerciales, vol 17, n°1, 2018, pp 275-276.

⁵⁷ Moutot, J.-M., & Autissier, Op cit, p 211.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- Accompagner les acteurs pendant la phase de dépression pour que celle-ci soit la plus courte possible ;
- Donner les éléments de réussite et de victoire rapide pour signifier l'inversion de courbe et le retour aux gains de productivité ;
- Communiquer sur les actions de correction et l'accès aux ressources mises à disposition pour traiter les problèmes émergents.

A travers cette section, nous avons constaté que l'aspect de la conduite du changement s'avère assez délicat à gérer. Notamment dans une opération de rachat d'entreprise que nous allons exposer dans la troisième section.

Section 3 : changement organisationnel lié au rachat et à la reprise d'entreprise

Autre la création d'une entreprise, les organismes procèdent au rachat ou la reprise d'une entreprise pour étendre leur portée, diversifier leurs activités et acquérir de nouvelles compétences, technologies et atteindre d'autres horizons

1. Le rachat d'une entreprise

Le rachat d'entreprise représente un processus essentiel par lequel une société acquiert une autre entité afin de l'intégrer à ses activités qu'elle exerce.

1.1. Définitions de rachat d'une entreprise

Selon Johnson, G., Scholes et Whittington « Le rachat d'une entreprise (aussi appelé acquisition) est une opération par laquelle une entreprise achète la totalité ou une partie du capital social d'une autre entreprise afin de la contrôler ⁵⁸».

Ainsi, pour Forbes « Le rachat d'entreprise fait référence à l'acquisition d'une entreprise par une autre entreprise. Cela implique généralement que l'entreprise acquéreuse achète une part majoritaire, sinon la totalité, des actions de l'entreprise cible, ce qui lui permet d'en prendre le contrôle et d'en être le propriétaire principal. »⁵⁹

Enfin, Le rachat d'entreprise est un moyen pour une entreprise d'acquérir les compétences, les technologies, les produits, les services ou les canaux de distribution d'une

⁵⁸Johnson, G, Scholes, K, &Whittington R, "Stratégie 8^e édition", Pearson Education, 2008, p 358.

⁵⁹ Forbes, « *What is a business Acquisition?* », disponible sur : <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-business-acquisition/> (consulté le 13/07/2024 , à 11H30)

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

autre entreprise, dans le but d'accélérer sa croissance ou de se diversifier.

1.2. Les raisons de rachat d'entreprise

Les principales raisons qui poussent les entreprises à procéder à des rachats d'autres sociétés sont :

- **L'expansion géographique** : est l'un des motifs majeurs des opérations de fusion-acquisition. En rachetant une entreprise implantée sur de nouveaux marchés, une société peut rapidement étendre sa couverture géographique et sa base de clients. Cela lui permet de pénétrer de nouveaux territoires sans avoir à construire une présence locale depuis zéro, ce qui serait beaucoup plus long et coûteux. Le rachat d'une entreprise cible offre un accès immédiat à de nouvelles zones géographiques, tout en bénéficiant de la connaissance du marché et des réseaux de distribution locaux détenus par la société acquise.

- **L'acquisition de nouvelles technologies, de savoir-faire et de compétences** : est un autre pilier important des rachats d'entreprises. Les groupes cherchent souvent à combler leurs lacunes en termes d'innovation, d'expertise sectorielle ou de talents clés en s'appropriant ces actifs immatériels détenus par la cible. Cela leur permet d'accélérer leur développement, d'enrichir leur offre produits/services et de gagner en compétitivité face à la concurrence. Le rachat d'une pépite technologique ou d'une entreprise réputée pour son excellence opérationnelle est ainsi vu comme un moyen rapide d'acquérir ces précieuses capacités.

- **Les rachats permettent également aux entreprises d'atteindre de nouveaux marchés** : en diversifiant leur portefeuille d'activités, elles peuvent réduire leur dépendance à un seul secteur ou segment de marché et se positionner sur des zones plus porteuses. L'acquisition d'une entreprise opérant sur un marché complémentaire offre ainsi l'opportunité de toucher une nouvelle base de clients et d'accéder à de nouvelles catégories de produits ou services.

- **Développement de nouveaux canaux de distribution** : l'intégration des réseaux commerciaux, des infrastructures logistiques et des circuits de vente de la société cible permet à l'acquéreur d'enrichir son mix de distribution et d'élargir sa couverture commerciale. Cela facilite l'accès à de nouveaux clients et ouvre la voie à de nouvelles opportunités de croissance.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

➤ **La recherche de synergies opérationnelles** : est un motif récurrent des opérations de fusion-acquisition. En mutualisant certaines fonctions support, en optimisant les processus et en réalisant des économies d'échelle, les groupes acquéreurs espèrent améliorer leur efficacité globale et leur rentabilité. Le rachat d'une entreprise compatible d'un point de vue organisationnel et opérationnel permet ainsi de générer des synergies et d'accroître la valeur de l'entité combinée.

1.3. Les formes de rachat d'entreprise

Il existe plusieurs formes de rachat d'entreprise :

A. Le rachat d'actions : le rachat des actions est considéré comme l'une des principales formes par lesquelles une entreprise procède à l'acquisition d'une autre société cible. Dans ce cas, l'acquéreur achète les actions de la cible, pour qu'il soit capable de prendre son contrôle, accéder aux actifs de la société acquise et la possibilité d'une intégration plus étroite et fluide des deux entités.

B. L'acquisition des actifs : elle consiste à acquérir de nouvelles capacités, à travers le rachat total ou partiel des actifs spécifiques d'une société cible, tels que ses installations, son équipement, ses brevets, marques ou son portefeuille clients

C. Acquisition par fusion : est une stratégie de croissance externe, ou une entreprise en acquiert une autre en échangeant ses propres actions contre celles de la cible. Cela permet à l'entreprise de prendre le contrôle total de la société acquise et d'intégrer ses actifs et ses équipes.

D. Offre publique d'achat : la société souhaitant prendre les rênes d'une autre société cible annonce publiquement son intention de proposer une offre d'achat des actions de l'entreprise à acquérir. Généralement elle est faite auprès des autorités financières.

E. Cession spin off : c'est une forme spécifique d'achat, il se peut que l'acquéreur préfère acquérir une partie de l'entreprise cible, en délaissant d'autres parties de cette dernière.

F. Jointe venture : est un accord de partenariat entre deux ou plusieurs entités économiques pour mettre en commun des ressources pour l'acquisition d'une entreprise cible ou pour réaliser un projet.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

G. Acquisition fusion inversée : c'est une stratégie de rachat d'une entreprise publique par une entreprise privée, généralement pour éviter de passer par un processus long et coûteux pour s'introduire en bourse.

1.4. Processus de rachat d'entreprise

Pour réaliser l'opération de rachat ou d'acquisition d'une entreprise cible, on suit généralement les étapes suivantes :

- **Détermination des objectifs :** l'acquéreur définit ses objectifs stratégiques et financiers à travers une étude profonde de marché, objectif lié à l'expansion géographique de son activité et l'acquisition des nouvelles compétences, savoir-faire et nouvelles technologies.
- **Identification et évaluation de la cible**
 - Sélectionner les entreprises cibles correspondant à la stratégie de l'acquéreur.
 - Analyser en détail le positionnement concurrentiel, la situation financière, les synergies et le fit stratégique de chaque cible.
 - Rencontrer les dirigeants pour évaluer leur disposition à un rapprochement.
 - Réaliser une évaluation approfondie de la cible sélectionnée (analyse financière, audit des actifs, identification des forces/faiblesses).
- **Négociation et accord**
 - Négocier le prix et les modalités de la transaction avec les dirigeants de la cible.
 - Signer un accord de confidentialité ainsi qu'un document résumant les principaux termes de l'accord de rachat, définissant les éléments clés de la transaction.
 - Trouver un accord mutuellement satisfaisant sur les points sensibles (prix, valorisation).
- **Due diligence (Audit détaillé)**
 - Examiner en détail tous les aspects de l'entreprise cible (juridique, financier, opérationnel,...)
 - Identifier les risques potentiels et vérifier l'exactitude des informations fournies.
 - S'assurer que la transaction se déroule sans mauvaise surprise.
- **Structuration de la transaction**
 - Définir la forme juridique la plus adaptée (fusion, acquisition d'actifs ou de titres).
 - Négocier les conditions de paiement (numéraire, actions, dette, etc.)
 - Obtenir les autorisations réglementaires nécessaires.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

➤ Clôture de la transaction

- Signer les documents juridiques définitifs.
- Transférer la propriété contre le paiement convenu.
- Marquer le passage de l'entreprise cible sous le contrôle de l'acquéreur.

1.5. Avantages et inconvénients de rachat d'entreprise

Le rachat d'entreprise peut avoir des avantages et des inconvénients qui peuvent impacter l'avenir de l'entreprise acquéreuse.

1.5.1. Les avantages de rachat d'entreprise

Le rachat d'entreprise peut représenter une opportunité stratégique et séduisante pour les entreprises souhaitant accélérer leur croissance et leur développement. L'un des principaux avantages est la possibilité d'une expansion rapide par l'acquisition de nouvelles parts de marché, de compétences et de capacités complémentaires. Cela permet à l'entreprise acquéreuse de diversifier ses sources de revenus et de réduire ainsi ses risques, notamment en pénétrant de nouveaux secteurs ou zones géographiques.

De plus, le regroupement des activités peut engendrer des synergies opérationnelles substantielles. L'optimisation des processus, l'économie d'échelle et l'amélioration de l'efficacité permettent souvent de dégager des gains de productivité importants. Le rachat d'entreprise peut également représenter un moyen d'acquérir des talents clés, en s'attachant les services d'une équipe de direction et d'employés hautement qualifiés.

Enfin, l'acquisition d'un concurrent direct peut renforcer de manière significative les barrières à l'entrée sur le marché, rendant plus difficile l'arrivée de nouveaux entrants.

1.5.2. Les inconvénients de rachat d'entreprise

Le rachat d'entreprise comporte également des risques et des défis non négligeables. Tout d'abord, ces opérations nécessitent souvent des investissements financiers importants, pouvant alourdir l'endettement et peser sur la trésorerie de l'entreprise acquéreuse.

De plus, l'intégration de deux organisations distinctes s'avère généralement complexe et coûteuse. Les différences de culture d'entreprise, de processus et de systèmes peuvent engendrer des difficultés et des tensions au sein des équipes, nuisant ainsi à la productivité. Le risque d'échec est également élevé, notamment en cas de surévaluation de l'entreprise cible ou de mauvaise gestion de l'intégration.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Enfin, le rachat d'une entreprise peut concentrer les risques du groupe et le rendre plus vulnérable aux fluctuations du marché. La réticence et la résistance du personnel de la société acquise face aux changements peuvent également compromettre les synergies espérées. Ainsi, bien que le rachat d'entreprise puisse représenter une voie de croissance attractive, les décideurs doivent soigneusement évaluer ces avantages et inconvénients avant de s'engager dans une telle opération.

2. La reprise d'entreprise

Reprendre une entreprise est l'une des formes d'acquisition partielle d'une entreprise, par une personne physique, un groupe de personnes ou un groupe de salariés d'une entreprise pour différentes raisons liées à l'expansion de son activité, diversifier ses activités et réaliser une plus-value importante.

2.1. Définitions de la reprise d'entreprise

Selon Deschamps « La reprise est un processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures ; ressources humaines, financières, techniques et commerciales) ». ⁶⁰

Quant à Martine Barreau-Saliou « la reprise d'entreprise est l'opération par laquelle un repreneur, personne physique ou morale, acquiert tout ou partie d'une entreprise avec pour objectif d'en assurer la pérennité et le développement ». ⁶¹

2.2. Les motivations à la reprise d'entreprise

Plusieurs facteurs représentent les motivations pour chaque investisseur pour reprendre d'autres entreprises :

A- Accéder à de nouveaux marchés et technologies : La reprise d'entreprise peut être un moyen pour une organisation d'élargir son champ d'intervention et d'enrichir son offre de produits ou services. En intégrant une activité complémentaire, l'entreprise peut pénétrer de nouveaux segments de marché, atteindre une nouvelle clientèle et diversifier ses sources de revenus. Sur le plan technologique, la reprise peut également donner accès à des savoir-faire, des brevets ou des outils de production innovants, renforçant ainsi la capacité d'innovation de l'entreprise acquéreuse.

⁶⁰Deschamps B, « *Les spécificités du processus entrepreneurial* », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°138, 2002, pp 175-189.

⁶¹ Barreau Saliou, « *La reprise d'entreprise : réussir sa transmission*, 2^e édition », Dunod, 2019, p 13.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

B- Réaliser des économies d'échelle : En intégrant une activité complémentaire, l'entreprise peut rationaliser certains de ses processus, mutualiser des fonctions support, optimiser la gestion des stocks et des approvisionnements, ou encore augmenter les volumes de production. Ces synergies se traduisent généralement par une baisse des coûts unitaires et une amélioration de la rentabilité, conférant ainsi un avantage compétitif à l'entreprise.

C- Se diversifier pour réduire les risques : La reprise d'entreprise peut s'inscrire dans une logique de diversification du portefeuille d'activités. En acquérant une entreprise opérant dans un secteur différent, l'entreprise acquéreuse peut réduire les risques liés à la dépendance à un seul marché et lisser les fluctuations de son chiffre d'affaires. Cette diversification peut également renforcer sa résilience face aux aléas conjoncturels et favoriser une croissance plus régulière à long terme.

D- Renforcer sa position concurrentielle : L'acquisition d'un concurrent direct ou d'une activité stratégique peut permettre à l'entreprise de gagner des parts de marché, d'accroître son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des clients, ou encore de bénéficier d'économies d'échelle supplémentaires. Cette opération peut ainsi conférer un avantage concurrentiel durable à l'entreprise acquéreuse.

2.3. Les critères de reprise d'entreprise

La reprise d'une entreprise est une décision stratégique majeure qui nécessite une analyse approfondie de plusieurs critères clés :

A- Evaluation de l'entreprise : la valeur de l'entreprise est un critère essentiel à prendre en compte lors de la reprise d'une entreprise. Voici plus de détails sur ce point :

- **Évaluation des actifs ;** l'évaluation des actifs corporels (immobilier, équipements, stocks, etc.) permet d'estimer leur valeur de marché actuelle. De plus, les actifs incorporels comme (la marque, les brevets, etc.) doivent être évalués en fonction de leur valeur intrinsèque. Cette évaluation globale des différents types d'actifs permet d'avoir une vision précise de la situation financière de l'entreprise.
- **Évaluation du fonds de commerce :** Cela implique d'analyser des critères tels que les parts de marché, notoriété de la marque, réputation, relations clients, savoir-faire. Ainsi, la valeur ajoutée apportée par l'entreprise et ses activités.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- **Analyse de la rentabilité** : Il s'agit d'examiner la performance financière passée et actuelle (marge, excédent brut d'exploitation, résultat net, etc.). Il faut également projeter la rentabilité future sur la base des perspectives du marché.
- **Prise en compte des passifs** notamment les (dettes, provisions, engagements hors bilan) car ces éléments peuvent avoir un impact sur la valeur nette de l'entreprise.
- **Négociation du prix de cession** : Il s'agit de trouver un juste équilibre entre la valeur de l'entreprise et le montant acceptable pour le repreneur. Cette négociation doit prendre en compte également les conditions de la transaction (paiement comptant, échelonnement du paiement, etc.)

B- Les conditions de reprise : lors de la reprise d'une entreprise, l'évaluation des conditions de la reprise est un élément clé à prendre en compte. Voici les principaux aspects à examiner :

- **Structure juridique et organisationnelle** tel que la forme juridique de l'entreprise (SPA, SARL, etc.), la gouvernance actuelle (dirigeants, actionnariat, conseil d'administration, etc.) et l'organigramme et répartition des responsabilités.
- **Environnement légal et réglementaire** cela implique de vérifier la Conformité aux réglementations du secteur d'activité, les autorisations, les licences, les certifications nécessaires et les contrats en cours (les accords de sous-traitance.)
- **Situation sociale et ressources humaines** tel que les Effectifs, compétences et qualification des salariés, les conventions collectives, les accords d'entreprise, les politique de rémunération et d'avantages sociaux.
- **Stratégie commerciale et positionnement** de portefeuille de clients et fournisseurs, la gamme de produits/services, le positionnement concurrentiel et les parts de marché.
- **Modalités de la reprise** tels que les conditions de cession (prix, échéancier, garanties, etc.), les plans de financement (apports, emprunts, aides publiques, etc.) et les perspectives de développement et de transformation.

2.4. Processus de reprise d'entreprise

Pour mieux gérer la reprise d'entreprise, la société qui envisage de reprendre une autre entreprise devrait poursuivre ce processus pour réussir cette opération :

- A. Identification des opportunités** : Dénicher les meilleures opportunités de reprise d'entreprise repose sur une démarche structurée, en commençant par faire un bilan

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

approfondi de l'entreprise et le secteur d'activité qui garantit une meilleure probabilité de profitabilité.

B. Evaluation préliminaire : En suivant les étapes suivantes :

- Analyser le secteur et l'environnement concurrentiel dans le but d'éviter une grande concurrence qui pourrait être fatale pour l'entreprise.
- Etudier le marché à travers une étude de la structure concurrentielle, les menaces et les risques qui puissent surgir.
- Analyser l'activité et les différentes possibilités liées à cette dernière.

C. Négociation de l'accord initial : Essayer de trouver un terrain d'entente avec les propriétaires ou le conseil d'administration de l'entreprise cible.

D. Due diligence : D'abord il faut examiner en détail tous les aspects de l'entreprise cible (juridique, financier, opérationnel, etc.). Puis, Identifier les risques potentiels et vérifier l'exactitude des informations fournies.

E. Négociation définitive : Cette étape consiste à la signature des documents.

F. Obtention des approbations nécessaires : Cette étape consiste à l'approbation de cette opération de reprise par le conseil d'administration et les actionnaires de l'entreprise acquéreuse.

G. Clôture de la transaction : C'est l'étape de transfert formel, officiel de propriété, ce qui assure une concrétisation de l'opération de reprise.

K. Intégration post-acquisition : Enfin, l'entreprise procède à la l'intégration de l'entreprise cible, pour la fusionner dans ses opérations et activités existantes.

2.5 Les formes de reprise d'entreprise

Plusieurs formes sont associées à l'opération de reprise d'entreprise, les plus importantes :

- **L'acquisition de la totalité de l'entreprise :** l'entreprise reprend la totalité des actifs, actions de l'entreprise cible.
- **L'acquisition majoritaire :** Dans ce type de reprise, l'acquéreur acquiert plus de la moitié des actifs, actions de l'entreprise cible.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

- **L'acquisition minoritaire :** Dans ce type de reprise, l'acquéreur acquiert moins de la moitié des actifs, actions de l'entreprise cible.

2.6 Les risques liés à la reprise d'entreprise

La reprise d'entreprise comporte différents risques qui peuvent être fatals :

- **Importance de l'investissement financier :** la reprise peut nécessiter des sommes colossales pour la reprise elle-même mais aussi sous forme de coûts liés à la rénovation, l'extension et la politique des ressources humaines suivie.
- **Responsabilité financière :** reprendre une entreprise, peut s'avérer très lourde de conséquences sur sa trésorerie mais aussi sa solvabilité, en reprenant les dettes de l'entreprise reprise et ses créances qui sont des fois irrécouvrables.
- **Problèmes opérationnels :** problème d'intégration des deux entreprises dans une même gouvernance.
- **Dépendances à l'égard des clients et des fournisseurs :** ces derniers peuvent être fidèles à l'ancienne entreprise, avant qu'elle soit reprise par le nouvel acquéreur, ce qui représente un grand défi pour cette dernière et le risque de les perdre est une possibilité.
- **Résistance au changement :** le personnel peut être un élément résistant au changement organisationnel qui s'opère dans une entreprise reprise par une autre entité. Avoir un comportement résistant vis-à-vis de la nouvelle forme d'entreprise peut être un sacré obstacle.

3. Comparaison entre le rachat et reprise d'entreprise

Le rachat d'entreprise et la reprise d'entreprise sont deux opérations bien distinctes, même si on trouve certaines ressemblances :

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Tableau n° 03 : Comparaison entre rachat et reprise d'entreprise

Critères	Rachat d'entreprise	Reprise d'entreprise
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> - Acheteur : Entreprise qui rachète une autre entreprise - Vendeur : Une entreprise généralement plus petite qui se fait racheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Repreneur : Un particulier ou un groupe de particuliers qui rachètent une entreprise - Cédant : Un chef d'entreprise qui souhaite transmettre son entreprise.
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - Motivations stratégiques (diversification, synergies, accès à de nouveaux marchés. - Motivations financières (Création de valeur, économie d'échelle) 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivations de repreneur (Entrepreneuriat, opportunité d'affaire) - Motivations du cédant (Transmission de l'entreprise, départ à la retraite)
Envergure de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> - Implique généralement des entreprises de taille importante. - Opérations complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent des petites entreprises. - Processus plus accessible.
Ressources mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des moyens financiers importants 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de financement plus limité, avec des dispositifs d'aide à la reprise.
Risques et défis	<ul style="list-style-type: none"> - Risques élevés liés à l'intégration des équipes et des cultures d'entreprise. - Défis majeurs de la rétention des talents et de l'alignement stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques liés à la pérennité de l'entreprise et à la transmission du savoir-faire - Défi de la prise en main rapide de la gestion opérationnelle.

Source : Etabli par nous même

Le rachat d'entreprise est considéré comme une opération complexe, mené par une entreprise, tandis que la reprise est généralement une opportunité entrepreneuriale plus accessible aux particuliers.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

4. L'impact du changement organisationnel introduit par voie de rachat sur le personnel maintenu

La plupart des opérations d'acquisition entraînent un changement organisationnel ayant un impact sur le comportement des ressources humaines. Meier, O et Schier, G présentent dans leur ouvrage sur les fusions-acquisitions les réactions types des membres de l'entité acquise ainsi que leurs effets ⁶²:

Tableau n° 04. Réactions types des membres de l'entité acquise et leurs effets

Réactions	Effets
Inquiétude	Absentéisme, turnover, « laisser aller », fuite de compétences, développement de la rumeur
Incompréhension	Clivage « eux-nous », tensions, blocage social, grèves, climat pesant
Résistance passive	Actions différées, accumulation du retard, dégradation du service au client

Source : Meier,O. et Schier, G cité par Lebghadi, M., & Zammar, R. (2023). Conduire le changement organisationnel dans le contexte de fusion-acquisition : cas d'entreprises opérant dans le secteur énergétique. SHS Web of Conferences, 175, 01019. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317501019>

D'autres travaux de recherche ont démontré selon Guerrero, que les attitudes des employés divergent selon le contexte de la fusion/acquisition⁶³. Lorsqu'une fusion acquisition apparaît comme un atout, les réactions des employés sont positives. En revanche, quand la fusion est hostile et les cultures organisationnelles sont réfractaires au changement, de nombreuses résistances apparaissent.

⁶² Meier,O. et Schier, cité G Lebghadi, M., & Zammar, R. « Conduire le changement organisationnel dans le contexte de fusion-acquisition : cas d'entreprises opérant dans le secteur énergétique », SHS Web of Conférences, Vol 175, 2023. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317501019>.

⁶³ Guerrero S, « L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition », Association internationale de management et stratégie, 2007, p5.

Chapitre I : Cadre théorique sur le changement organisationnel

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons constaté que pour gérer la résistance au changement qui apparaît comme un phénomène complexe et multiforme et qui reflète les difficultés des acteurs à s'adapter et s'impliquer à de nouvelles réalités organisationnelles. De nombreuses manifestations peuvent se traduire par le manque de la motivation, l'insatisfaction des salariés.

Face à ces réactions, le rôle du responsable du changement est essentiel pour identifier les sources de résistance et mettre en place les leviers adéquats, qu'il s'agisse d'une meilleure communication, d'une négociation ou d'un accompagnement personnalisé des acteurs.

Au-delà des dynamiques de résistance classiques, certains types de changements organisationnels soulèvent des enjeux spécifiques en termes de motivation et l'implication des salariés. C'est notamment le cas lors d'un rachat d'entreprise, qui implique une reconfiguration en profondeur des structures, des processus et de la culture de l'organisation ciblée. Qui peuvent également avoir des avantages et/ou des inconvénients pour ces entreprises autant que sur les ressources humaines.

Chapitre II :
Cadre théorique sur la
motivation au travail

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Introduction

La motivation est un concept central et dynamique, c'est la force qui pousse l'individu à agir. Il s'agit également d'un processus psychologique qui déclenche, oriente et maintient un comportement. La motivation résulte de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leur interaction avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.

Il ne s'agit pas d'un processus stable, la motivation varie chez une personne. Or, une personne motivée représente une clé de réussite pour toute entreprise. C'est pourquoi la motivation est une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises, qui cherchent des solutions pour motiver leurs employés.

La motivation apparaît comme un sujet complexe mais central pour toute entreprise soucieuse d'optimiser sa performance et sa compétitivité à long terme. Bien la comprendre et savoir la susciter chez les employés est un défi majeur pour les entreprises modernes.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Section01 : Conception et définitions de la motivation

La motivation au travail est un sujet fondamental en gestion des ressources humaines. Elle se définit comme l'ensemble des forces internes et externes qui poussent un individu à agir d'une certaine manière pour atteindre un objectif.

Cette première section du chapitre va donc explorer en détail les différents concepts et processus liés à la motivation au travail. Nous verrons notamment les types de motivation, les caractéristiques d'un salarié motivé, ainsi que les principaux modèles théoriques sur le sujet. Cette analyse approfondie de la motivation permettra de mieux cerner les leviers sur lesquels les managers peuvent s'appuyer pour mobiliser et engager leurs équipes.

1. La motivation

La motivation est un facteur essentiel pour réussir à garantir la pérennité d'un organisme, nous commencerons par une présentation générale de la motivation :

1.1 Définitions de la motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer, car elle est fréquemment utilisée dans différents domaines. Elle représente l'ensemble des facteurs qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou le réaliser. C'est un état interne qui donne l'énergie, active et dirige le comportement vers un but.

Claude Levy-Leboyer affirme que : « la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question, qui se déroule dans le temps, se renouvelle et s'ajuste en fonction de ce que vit la personne »⁶⁴.

Elle est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, en y consacrant l'énergie nécessaire.

Selon Chekib Zedini, la motivation est : « Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁶⁵.

En effet, Louis Bergeron cité par Mucha, définit la motivation comme : « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les

⁶⁴ Levy-Leboyer, « *La motivation au travail* », Dunod, Paris, 2019, p 20.

⁶⁵ Chekib Zedini, &al, « *Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien* », Santé Publique, Vol 5, n° 28, 2016, p 614.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie »⁶⁶.

D'après Morin et Aubé « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »⁶⁷.

Selon Deden : « la motivation est une tendance à entreprendre des activités, commençant par une impulsion intérieure et aboutissant à un ajustement personnel »⁶⁸.

La motivation concerne : « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »⁶⁹ Enfin, la motivation représente l'ensemble des forces conscientes ou inconscientes qui nous poussent à agir dans un certain sens, à adopter un comportement pour atteindre un objectif. Pour être motivé, il faut avoir un objectif, faire des efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce qu'il soit réalisé.

1.2 Différences avec d'autres concepts connexes

La motivation en tant que concept est constamment assimilée à d'autres concepts connexes, notamment les notions de mobilisation, d'engagement et la stimulation.

1.2.1. La mobilisation

La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités.

Tremblay et Wils, définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective »⁷⁰. Plus précisément ils identifient trois catégories de comportements de mobilisation, soit le respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. On remarque ainsi que la motivation individuelle est l'une des composantes de la mobilisation. Elle est essentielle à la mobilisation, mais insuffisante en soi.

⁶⁶ Laura Mucha, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Gestion et management, 2010, p 129.

⁶⁷ Morin, E. M., & Aubé, C, « *Psychologie et management, 2e éd* », Chenelière Éducation, Montréal, Québec, 2007, p 143.

⁶⁸ Deden, A, « *employee performance: The Effect of Motivation and Job satisfaction* », 2022, pp 28-37.

⁶⁹ Claude Levy-Leboyer, Op.cit, p 81.

⁷⁰ Tremblay, M., & Wils, T., « *La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous* », Gestion, 2005, p 38.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

1.2.2 L'engagement

L'engagement des employés est très valorisé par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de survivre dans un contexte concurrentiel très dynamique.

Schaufeli et al, le définissent comme « la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On croit en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important »⁷¹. Dans la littérature, l'engagement peut représenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel. Plusieurs concepts utilisés en comportement organisationnel s'apparentent à l'engagement, dont la motivation, la mobilisation, l'implication, l'engagement envers l'organisation, l'initiative et la loyauté.

1.2.3 La stimulation

Une stimulation qualifie l'action d'un stimulus sur un élément excitable. Il est possible de l'améliorer artificiellement avec des stimulants. Il est un processus qui vise à activer, à encourager ou à intensifier une activité, une réaction ou un processus.

Selon Vallerand et Thill, la stimulation est « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁷². Dans ce sens, on peut dire que la stimulation est un processus externe à l'homme, contrairement à la motivation qui provient de l'individu.

2. Les caractéristiques de la motivation

Selon Roussel, la motivation se caractérise par plusieurs dimensions clés :

- **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution d'une tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

⁷¹Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. Gonzalez-roma et A.B. Bakker, «*The measurement of engagement and burnout: a sample confirmatory factor analytic approach*», Journal of Happiness Studies, 2002, pp 71-92.

⁷² Vallerand et Thill, «*Introduction au concept de motivation ; Introduction à la psychologie de la motivation* », Editions études vivantes, 1993, pp 533-581.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qui convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts, les efforts pour réaliser au mieux.
- **L'intensité du comportement** : l'intensité du comportement est supposée inciter à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs fixés et se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation⁷³.

Ainsi, la motivation est un concept riche et complexe, qui joue un rôle central dans le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement humain.

3. Typologie de la motivation

Nous avons distingué plusieurs types de motivation qui sont au nombre de (04), nous allons les définir en montrant pour chacun d'eux leurs forces et faiblesses.

3.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

3.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultats, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle. C'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action⁷⁴.

⁷³ Roussel P, « *La motivation au travail : Concepts et théories* », Ed EMS, Paris, 2001, p 4.

⁷⁴ Laura Mucha, « *La motivation des salariés et la performance des entreprises* », Université de Reims, 2009, p12.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

3.3. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité. Celle-ci est utile, car elle oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente, notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.4. La motivation obsessionnelle

C'est la motivation finale endogène et radicale, c'est elle qui idéalise la conduite de tous les sacrifices et le but est essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à tel point que la fin justifierait les moyens.

3.5. La motivation intrinsèque et extrinsèque

La motivation d'un individu peut provenir de deux sources principales, internes et externes :

3.5.1. La motivation intrinsèque

La motivation de type intrinsèque se démarque dans un milieu organisationnel, car celle-ci permet un grand niveau d'autonomisation, du plaisir et de la satisfaction chez l'employé⁷⁵. La motivation intrinsèque est caractérisée par l'intérêt et le plaisir éprouvé dans une activité en elle-même, sans attente de récompense

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **Motivation intrinsèque à la connaissance** : l'employé fait son travail par plaisir d'apprendre de nouvelles techniques.
- **Motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail par plaisir de se surpasser.
- **Motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail par plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

⁷⁵Fall, A. « *Reconnaissance justice au travail organisationnelle, et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique* ». Relations industrielles, 2014, p 709-731, disponible sur <https://doi.org/10.3389/>.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

3.5.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales⁷⁶. La motivation extrinsèque fait référence au fait de s'engager dans une activité pour des raisons instrumentales, comme recevoir une récompense, éviter une punition ou des critiques, augmenter l'estime de soi ou atteindre un objectif personnel.

- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée, des trois formes en source de contrôle, complètement extérieure à l'individu qui pousse celui-ci à agir. Par exemple : un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir son salaire.
- **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination. Dans ce type de motivation, on fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple : un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.
- **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination. Dans ce type de motivation le comportement est émis par choix. Le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple : un employé motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

4. Le processus de motivation

Le processus commence par un manque ou un besoin qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par Szilagyi et Wallace et est composé de 09 étapes, que nous allons illustrer avec l'exemple d'un salarié non satisfait au travail⁷⁷.

-Étape 01 : le stimulus

À cette étape, le salarié prend conscience de l'existence d'un problème. Dans leurs achats quotidiens, les salariés réalisent que les prix ont fortement augmenté et qu'ils n'ont plus les moyens d'acheter des produits différents.

Ce constat du problème constitue le stimulus qui va déclencher le processus de motivation chez le salarié. Face à cette situation difficile, le salarié va ressentir le besoin de

⁷⁶ Fenouillet Fabien, "La motivation, 3ème édition", Dunod, Paris, 2017, p 82.

⁷⁷ Jocelyn. J et al, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, p153.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

trouver une solution pour faire face à l'augmentation des prix et pouvoir continuer à se procurer les biens essentiels.

-Étape 02 : Déséquilibre

L'individu cherchera à identifier le problème afin de trouver une solution. L'individu voit son salaire comme une source de problème et de son manque.

-Étape 03 : la prise de conscience de la solution

Une fois le problème identifié, l'individu va chercher une solution pour satisfaire son besoin ou remédier à cette situation de pénurie. Lorsqu'il réalise que le problème réside dans le niveau de son salaire, il va alors chercher à obtenir une promotion.

-Étape 04 : la fixation des objectifs

Une fois que le salarié a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient son objectif principal.

-Étape 05 : Choisir les moyens

Cette étape de sélection des moyens à mettre en œuvre est cruciale dans le processus de motivation. Après avoir identifié le problème et déterminé la solution à rechercher, l'individu doit réfléchir aux différentes options qui s'offrent à lui et opter pour celles qui lui semblent les plus appropriées et efficaces.

-Étape 06 : Évaluer le choix

Après avoir choisi les moyens qu'il souhaite mettre en œuvre pour atteindre son objectif, l'individu va évaluer ce choix. Il s'assure que les moyens sélectionnés lui permettront effectivement d'atteindre son but de manière efficace.

-Étape 07 : Récompense ou punition

Lorsque l'individu arrive au moment de pouvoir régler son déséquilibre, il atteint la solution visée, il est alors récompensé, dans le cas contraire le manque et d'avantage ressenti, l'individu le ressent alors comme punition. Une fois que ce travailleur a essayé d'avoir sa promotion, il est récompensé s'il arrive à l'obtenir ou s'il ne l'obtient pas, il le ressent comme une punition.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

-Étape 08 : Réévaluation

Cette phase de réévaluation est importante, car elle permet à l'individu de déterminer si les actions entreprises ont été couronnées de succès ou non. Selon le résultat obtenu, il choisira de passer à l'étape suivante ou de revoir le processus depuis le début.

-Étape 09 : La satisfaction

Cette étape correspond au fait que la personne ne se sent plus mal à l'aise. Si elle est satisfaite, la pénurie ne se fait plus ressentir et la personne poursuivra d'autres objectifs et échouera à le satisfaire aussi, faisant du processus de stimulation un cercle vicieux.

5. Facteurs influence de la motivation

Il existe un nombre incalculable de facteurs qui influencent la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants. Pour Rémi Juët, « la motivation du collaborateur pour son métier dépend en partie du sens qu'il y puise, le sens qu'il donne à son action repose sur la légitimité qu'il trouve dans sa mission »⁷⁸.

5.1. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est une composante de la motivation au travail. Si un collaborateur se sent bien sur son lieu de travail il n'est pas systématiquement plus motivé, il est évident que celui qui ne se sent pas bien dans son environnement de travail aura moins tendance à donner le meilleur de lui-même pour l'organisation.

Le bien-être au travail résulte de l'interaction de ces différents facteurs. Une approche holistique, impliquant à la fois l'employeur et l'employé, est nécessaire pour créer un environnement de travail propice au bien-être et à l'épanouissement professionnel.

5.2. La rémunération

La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employés dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur. Pour cet effet, les entreprises essaient de déterminer des rémunérations équitables au fonctionnaire, en prenant en considération plusieurs paramètres tels que :

- Le grade du salarié au sein de l'entreprise ;
- Les compétences personnelles et collectives ;

⁷⁸Juët Rémi, « *La boîte à outils du manager*, 2^e éd », Broché, Paris, 2014, p 33.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

- La situation géographique ;
- la situation familiale ;
- L'ancienneté au sein de l'entreprise.

5.3. Les conditions de travail

Les conditions de travail qui répondent aux attentes des employés de l'entreprise est l'autre occupation de l'entreprise pour motiver son personnel.

5.3.1. Le climat social

Le climat social est le degré de satisfaction des salariés au sein d'une entreprise. Cette dernière rassemble des individus et des groupes, aux intérêts parfois divergents, qui doivent trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation.

5.3.2. La convivialité au travail

La convivialité est un facteur de performance pour l'entreprise, il est considéré comme un facteur de bien-être individuel mais aussi d'efficacité collective. Car la convivialité au travail facilite les échanges. Cette bonne ambiance permet à de nombreuses personnes d'avancer facilement dans les projets de l'entreprise.

5.4. La communication

Motiver par le dialogue social est indéniable, c'est l'autre point essentiel sur quoi repose la gestion managériale de l'entreprise, elle veille sur l'air familial qui règne au sein de l'entreprise.

5.5. La culture de l'entreprise

La motivation dépend grandement du cadre culturel, et de l'enrichissement des tâches, qui consiste à rendre le travail plus efficace peut être adapté aux tâches individuelles, ou bien être géré au niveau du groupe, respectant ainsi aussi bien les cultures individualistes que collectivistes⁷⁹.

⁷⁹Claude Levy-Leboyer, Op.cit, p 95.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

5.6. La formation

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Chaque année, dans toutes les entreprises, un budget est attribué à la formation professionnelle des salariés en fonction de la masse salariale dans l'objectif d'identifier les besoins de formation des salariés et de mettre en œuvre des programmes de formation adaptés pour y répondre.

La formation permet ainsi aux salariés le développement de leurs connaissances, attitudes et capacité mentale et de faire face aux nouvelles technologies. A travers ces formations les salariés atteignent leurs objectifs personnels et professionnels.

Section 02 : Les théories de la motivation au travail

Dans cette section, nous allons appréhender les principales théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu qui s'intéressent à la satisfaction des besoins, les théories des choix cognitives qui s'intéressent à la perception des liens entre efforts, performance et récompense.

1. Les théories de contenu, basé sur la satisfaction des besoins

Les théories des besoins appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins.

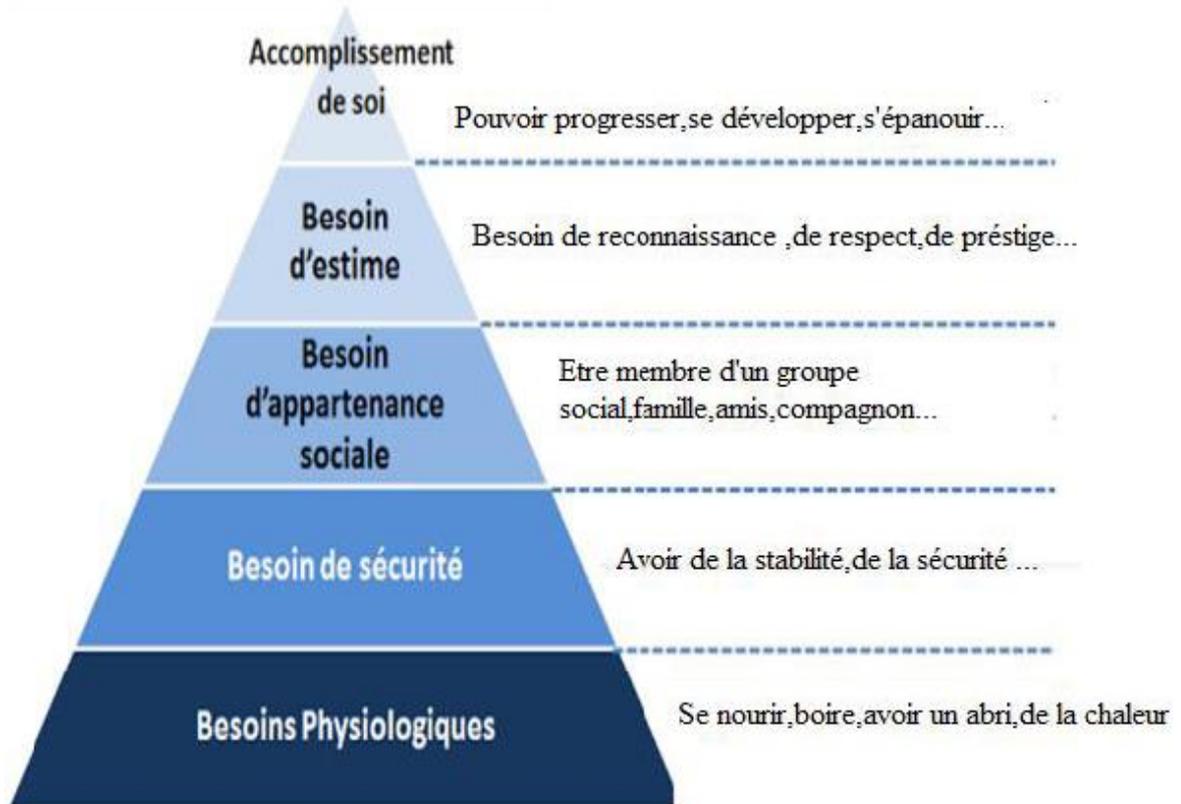
1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins

Selon Abraham Maslow, la source de motivation des êtres humains se renouvelle dès que les besoins du type inférieur ont été satisfaits. C'est en ce sens qu'il dira « les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie »⁸⁰. Cette théorie fondée sur cinq (5) besoins qui constituent une hiérarchie qui va de bas vers le haut. En effet, lorsque les besoins du premier niveau ont été satisfaits, ils cessent immédiatement d'être des sources de motivation car l'Homme cherchera automatiquement à satisfaire ceux du second niveau, ainsi de suite. Cette réflexion poussa Maslow à classifier les besoins en les proposant sous la forme d'une pyramide, une hiérarchie des besoins en cinq (5) niveaux :

⁸⁰Soutenain J.F, Farcet P, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Ed Berti, Alger, 2007.p 52

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Figure n° 06 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Michel Amiel et Al, « Management de l'administration. 2ème édition ». De Boeck, Paris, 1998, P 63.

- **Les besoins physiologiques** : ce sont la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie, etc. La satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie.
- **Le besoin de sécurité** : ce besoin se trouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sente en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs (ex : besoin de protection, de faire confiance, etc.)
- **Le besoin d'appartenance** : ces besoins révèlent la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, etc.). L'individu se définit ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer au groupe, d'être reconnu et estimé par ce groupe (ex : être aimé, écouté, compris, etc.).
- **Le besoin d'estime** : il s'agit d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime (ex : conserver son identité, etc.).

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

- **Le besoin d'accomplissement** : ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités, l'homme a besoin de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi (ex : développer ses connaissances, ses valeurs, etc.).

1.2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui produisent de la satisfaction ou de l'insatisfaction de façon importante. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classer les propos des employés, cette classification a été élaborée à partir des facteurs centraux dans différentes situations⁸¹.

Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs :

- **Facteurs de satisfaction** : ce sont les facteurs de motivation, car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'effort, ces facteurs sont :
 - L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail
 - La reconnaissance notamment du travail bien fait
 - La responsabilité
 - Le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi
- **Facteurs d'insatisfaction** : ce sont les facteurs d'hygiènes, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires, mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :
 - Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique
 - La rémunération
 - La politique et l'administration de l'entreprise
 - Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés...)

Selon Herzberg, la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction. C'est-à-dire que les

⁸¹ Fenouillet Fabien, « *La motivation* », Dunod, Paris, 2003, pp 88- 90.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou dans le pire des cas, de la non-satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

1.3. La théorie ERG D'Alderfer

Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins (nous constatons ici aussi le voisinage de la notion de satisfaction) :

- **Les besoins d'existence (E)** : il s'agit des besoins liés à la survie physique au bien-être matériel correspondant aux besoins inférieures dans la pyramide de Maslow, tels que les besoins physiologiques (respirer, dormir...) et les besoins de sécurité (logement, salaire...). L'individu cherche à améliorer les avantages et les conditions de travail.
- **Les besoins de rapports sociaux (R)** : poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes, qu'il s'agisse de relations amicales ou conflictuelles. Cela offre à l'individu l'opportunité de partager ses sentiments, ses émotions et idées avec autrui. Il s'agit d'un besoin de contact social, tel que décrit par l'école des relations humaines. Ils se traduisent en entreprise par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail, de participer aux activités collectives. Ils correspondent à la première catégorie des besoins d'ordre supérieur de la pyramide de Maslow
- **Les besoins de la croissance (G)** : sont des besoins liés au développement personnel et à la volonté de l'individu à satisfaire ses aspirations pour la créativité, de participer à des activités ou des tâches. La satisfaction de ses besoins dépend des possibilités que peuvent avoir les individus de pouvoir mettre en œuvre toute l'attendue de leur compétence.

Contrairement à Maslow, Alderfer estime que ces besoins peuvent être activés simultanément et ne suivent pas nécessairement une séquence rigide. Il introduit également le concept de "frustration-régression" : si un besoin supérieur n'est pas satisfait, l'individu peut se rabattre sur un besoin inférieur.

Selon Alderfer, l'accomplissement personnel correspond aux désirs d'intégrer avec succès de son environnement, de l'explorer et de le maîtriser, par opposition à l'accomplissement personnel défini par Maslow comme la réalisation du potentiel de la personne.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

1.4 La théorie de X et Y de Mc Gregor

Professeur de psychologie industrielle (1906-1964). Il a élaboré une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduite des hommes. Selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle dirigeant. Il formule des hypothèses implicites sur la nature humaine dans le travail à travers deux théories qui sont la théorie X et la théorie Y.

- **La théorie X :** elle consiste à démontrer que naturellement l'être humain est hostile au travail et fera tout pour l'éviter. En d'autres termes, les individus privilégient leur sécurité à la prise de responsabilité. Du fait de leur aversion à l'égard du travail, Mc Gregor pense que la plupart des individus doivent être mis sous contrôles, voire sous menaces dans le but éventuellement de les inciter à travailler davantage. Cette théorie vise à démontrer que les travailleurs ne fournissent l'effort escompté que sous la contrainte ou contre une récompense espérée qui peut être bien évidemment le salaire⁸².
- **La théorie Y :** à partir de la théorie précédente il a proposé celle-ci qui repose sur quatre principes :
 - La dépense physique et naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.
 - L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoin social. L'homme apprend à rechercher les responsabilités.
 - La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répondue parmi les hommes.
 - Dans beaucoup de condition de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont l'argument inutilisé.

Cette théorie est la plus proche de la nature humaine, car elle repose sur une motivation plus profonde donc le salarié doit remplir ses besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Pour lui, si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveau moyen d'organiser et de diriger l'effort humain.

⁸²Eric Cobut, Géraldine Bomal, « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », Edi Pro Cop, Liège, 2009, p 20.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

2. Les théories de processus

Contrairement aux théories du contenu qui se concentrent sur ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent plutôt au fonctionnement de la motivation. L'accent n'est plus mis sur le pourquoi, mais sur le comment. Ces théories cherchent à comprendre les mécanismes et les étapes par lesquels la motivation se manifeste, au lieu de se focaliser uniquement sur ses causes.

2.1 La théorie des attentes de Vroom (VIE)

La théorie de vie (Vroom), la théorie du système vie où encore appelé la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par vroom en 1964, puis par Porter et Lawler en 1968. Le système V. I. E et une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qui il s'est fixé et notamment les récompenses qu'il attend. Dés présents, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système⁸³.

➤ **L'expectation(E) : (le niveau d'attente)**

C'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités. C'est répondre à la question : « suis-je capable de ? ». Autrement dit, c'est l'évaluation que la personne fait de ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en fonction de sa perception de ses propres aptitudes.

Si l'auto-évaluation de l'individu est négative, c'est-à-dire s'il estime ne pas avoir les capacités nécessaires, cela aura un impact direct sur sa motivation. En effet, une faible expectation de succès réduira grandement la motivation à s'engager dans la tâche. Ainsi, le niveau d'expectation, qui correspond aux croyances de l'individu en ses chances de réussite, est un élément clé dans la dynamique motivationnelle.

⁸³ Etienne Serupiase Mouhoza, « *Théorie de la motivation au travail* », L'harmatta, Paris, 2003, p 79.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

➤ **L'instrumentalité (I) : (l'utilité)**

C'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense. C'est répondre à la question : « que vais-je obtenir par ma performance ? » ou autrement dit, le lien perçu par le salarié entre l'action à entreprendre et la récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- L'individu doit percevoir un lien direct entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir, que ce soit en termes de rémunération, de sécurité d'emploi, de reconnaissance, etc.
- L'individu doit être en mesure d'évaluer que la performance requise lui permettra effectivement d'accéder aux récompenses qu'il souhaite.

➤ **La valence(V) : (valeur)**

Il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeur ; elle est donc entièrement subjective et appartient à chaque travailleur. C'est répondre à la question : « est-ce que ça vaut la peine ? ». Ou bien la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action ; autrement dit, il s'agit du « prix à payer » pour s'engager dans une activité. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

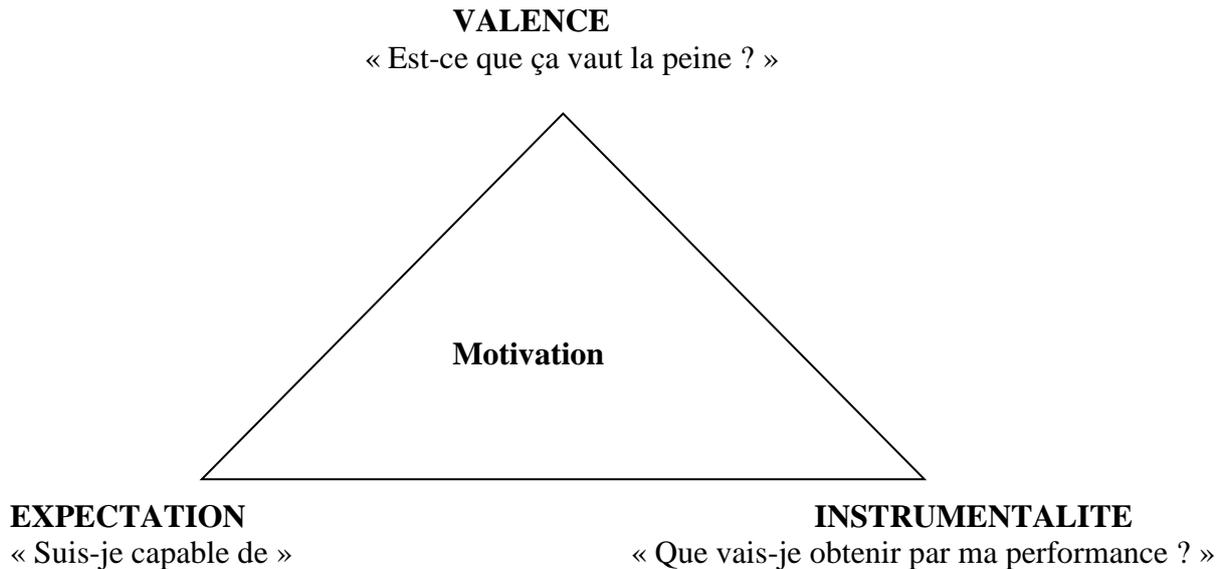
Pour que ces trois notions forment un système, et pour que la motivation fonctionne en tant que processus il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble, car ces trois facteurs sont interdépendants, si l'un des facteurs est absent ou nul, cela aura pour effet d'annuler la motivation dans son ensemble. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

On peut donc conclure que la motivation se situe à l'intersection de ces trois paramètres fondamentaux, comme l'illustre la figure suivante :

$$M = V + I + E$$

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Figure n° 07 : la théorie de système de VROOM



Source : Etablie par nous-même

2.2 La théorie de l'équité d'Adam Smith

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adam Smith. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle. Cette théorie explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. L'individu va donc être motivé s'il se sent traité équitablement. Le sentiment d'équité se mesure par rétribution (salaire, primes...) et contribution (effort lié au travail, compétences, aptitudes personnelles⁸⁴ ...

Adam a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail s'aligne avec sa contribution.

- **La contribution** : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi d'autres biais tels que les compétences, les aptitudes personnelles.

⁸⁴ Fenouillet Fabien, « *La motivation* », Dunod, Paris, 2003, p 85.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

- **La rétribution** : peut-être d'ordre finance (rémunération, prime) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi). Cette dernière contenue d'être développé aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle, la théorie dite justice organisationnelle procède de ce même mécanisme d'évaluation, mais y ajoute l'évaluation que fait l'individu à propos des procédures choisies par l'entreprise pour distribuer ses récompense (salaire, avantage, divers).

A traves cette section, nous avons constaté que la motivation au travail est un élément essentiel pour comprendre le comportement des salariés et favoriser leur engagement envers l'entreprise. Les différentes théories et approches étudiées dans cette section ont permis de mettre en lumière la complexité du concept de motivation, qui fait intervenir à la fois des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux.

Pour les managers, il est crucial de bien appréhender les leviers de la motivation afin de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées. Cela passe par une meilleure compréhension des besoins et attentes des collaborateurs, ainsi que par la création d'un environnement de travail stimulant et valorisant.

Section 3 : la motivation au travail dans un contexte de changement organisationnel

Le changement organisationnel mené à bien exige en premier lieu la mobilisation du capital humain de l'organisation. En effet, le changement impacte directement les individus, que ce soit sur le plan de leur motivation et/ou de leur implication. Ces dernières se doivent d'être développées, ajustées, transposées pour répondre aux objectifs du changement mené. Le changement vient bousculer les habitudes, les valeurs, la culture, les stratégies et les structures ainsi que les individus eux-mêmes dans leurs identités professionnelles et personnelles. Notamment ceux induits par une opération de fusion-acquisition qui sont en contradiction avec leurs aspirations et qui sont par conséquent imposés, ne sont pas intégrés spontanément. En vue de conduire les salariés à des comportements orientés vers l'objectif ciblé, l'organisation fait appel à deux pratiques complémentaires et nécessaires : la motivation et l'implication du personnel.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

1. L'implication organisationnelle : un levier orienté vers la motivation

La motivation cherche à satisfaire les besoins des salariés, tandis que l'implication concerne leur attachement envers l'entreprise. La motivation est un levier qui vise à inciter les employés à agir et à s'engager, en répondant à leurs besoins et aspirations personnelles. L'implication, quant à elle, traduit la vision du salarié envers les valeurs de l'entreprise. Un salarié impliqué travaille souvent au-delà de ce qui est attendu de lui, car il s'identifie et adhère aux objectifs de l'organisation.

La réussite des salariés impliqués passe notamment par l'atteinte des objectifs de l'entreprise, comme les objectifs de vente par exemple. Ainsi, la motivation et l'implication des salariés sont deux notions complémentaires et intéressantes à prendre en compte, car elles peuvent s'avérer être des facteurs clés de performance organisationnelle.

La motivation vise à répondre aux besoins individuels des employés, tandis que l'implication traduit leur attachement et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Ces deux leviers, lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent permettre de stimuler l'engagement et la performance des équipes. L'implication des salariés est considérée comme l'une des conditions de réussite du changement survenant dans l'entreprise, quel que soit sa nature.

1.1. Définitions de l'implication organisationnelle

Mowday et al définissent l'implication comme : « L'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester »⁸⁵.

Quant à Saleh et Hosek, l'implication au travail est définie comme « la mesure avec laquelle une personne identifie à son travail, participe activement à sa réalisation »⁸⁶. Enfin, Selon Herold et al, l'implication au changement se définit comme « l'engagement psychologique et l'intention d'un individu de soutenir et de participer activement à la mise en œuvre réussie d'un changement organisationnel spécifique »⁸⁷.

⁸⁵ Mowday R., Porter L.W. & Steers R.M., "Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover", Academic Press, 1982, p 27.

⁸⁶ Louche Claude, « Psychologie sociale des organisations, 2^{éd} », Armand Colin, Paris, 2007, p 86.

⁸⁷ Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D., « Les effets du leadership transformationnel et du leadership du changement sur l'engagement des employés dans un changement : une étude multiniveau », Revue française de gestion, vol 44, n° 266, 2018, p 427.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

L'implication organisationnelle peut être considérée comme un levier orienté vers la motivation des employés à travers, la dimension motivationnelle en mettant l'accent sur l'engagement psychologique, la volonté d'exercer des efforts et le désir de rester au sein de l'organisation. Ces aspects sont étroitement liés à la motivation des individus. Une autre dimension orientée vers les objectifs organisationnels, car l'implication se caractérise par un alignement des croyances et des comportements de l'individu avec les objectifs et valeurs de l'organisation. Cela traduit une motivation à contribuer activement à la réussite de l'organisation.

2. Les types de l'implication organisationnelle

Selon Allen et Meyer, l'implication peut être appréhendée selon trois dimensions principales : affective, calculé et normative⁸⁸.

2.1. L'implication affective

L'implication affective ou psychologique correspond à un état d'esprit du désir, consiste en une orientation positive et à l'attachement émotionnel de l'individu envers son organisation, son identification et son implication dans les valeurs et objectifs de l'entreprise.

2.2. L'implication normative

Selon Charbonnier-Voirin et al, « L'implication normative correspond à l'obligation morale ressentie par l'employé de rester membre de l'organisation. Elle traduit un attachement de nature plus morale et obligatoire de l'individu envers son entreprise, au-delà des considérations affectives ou utilitaires »⁸⁹. Elle correspond à l'obligation morale ressentie par l'individu de rester au sein de l'organisation, en raison d'un sens du devoir ou d'une loyauté envers l'entreprise.

2.3. L'implication calculée

Selon Allen et Meyer l'implication calculée ou cognitive, « est le niveau auquel les employés se sentent impliqués dans l'organisation en raison de coûts qu'ils perçoivent comme associé à leur départ. Elle renvoie à tous les éléments qui ont de la valeur pour l'individu et qui seraient perdus s'ils quittaient l'organisation (congs, efforts, argent, fond de pressions,

⁸⁸ Allen, N. J., & Meyer, J. P., «*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* », *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, num1, 1990, pp1-18.

⁸⁹ Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C., «*A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation*», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 19, num 5, 2017, pp 555-577.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

compétences développées dans l'entreprise ...etc.) »⁹⁰. Elle correspond au niveau auquel les employés se sentent impliqués dans l'organisation en raison des coûts qu'ils perçoivent s'il devait quitter l'organisation. Cette dimension est basée sur une analyse des avantages et inconvénients de rester ou de partir.

3. Le processus psychologique d'acceptation du changement

Dans une opération de type acquisition les salariés sont à un processus de changement caractérisé par la suite des 5 étapes représentées sur la figure suivante⁹¹, baptisé le swing du changement.

Figure n°08 : le swing du changement



Source : Swing de Carton extrait de G.-D. Carton, Vers l'éloge du changement, Collection Village Mondial, 2011, p.32

Etape 1 : Le refus de comprendre

Le déni de réalité n'est pas lié à un problème personnel, de bonne volonté ou de rigidité de l'individu. Le refus s'agit plutôt d'une forme de protection que la personne organise

⁹⁰ Allen, N. J., & Meyer, J. P, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, vol 49, num 3, 1996, pp 252-276.

⁹¹ Swing de Carton extrait de G.-D. Carton, Vers l'éloge du changement, Collection Village Mondial, 2011, p.32

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

et une réaction naturelle de protection de l'individu face à un changement significatif. La durée de cette phase dépend de l'ampleur du changement en question.

Etape 2 : La résistance

La phase de déni permet à l'individu de prendre conscience de ses a priori en les exprimant. Cela lui permet ensuite de reconsidérer le changement de manière plus objective. Cette phase favorise également l'instauration d'un dialogue constructif, susceptible d'apporter des améliorations au projet de changement.

La résistance au changement se traduit de différentes manières, de façon non linéaire : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage. Sans ordre précis, avec des allers-retours possibles et sans que l'ensemble de ces différentes manifestations ne se produisent systématiquement.

Etape 3 : La décompensation

Elle se traduit par les signes classiques de la dépression. Elle marque une sorte de résignation et correspond au processus de deuil. Elle marque la fin de la résistance et d'une certaine façon, l'acceptation de l'individu de s'ouvrir à une autre réalité.

Etape 4 : La résignation

L'étape suivante dans le processus est une sorte d'acceptation forcée du changement. On admet ne peut pas pourvoir s'y opposer. Il ne reste donc plus qu'à l'accepter. Elle ne s'accompagne d'aucune dynamique, d'aucun élan positif. L'utilité et l'intérêt du changement ne sont pas perçus. C'est ce qui devra se faire au cours de cette phase, pour pouvoir passer à la suivante. Dans des opérations de fusion-acquisition, les salariés « bloquent » souvent à cette étape, après avoir dépassé rapidement toutes les autres.

Etape 5 : L'intégration

C'est la phase d'acceptation du changement. Mais celle-ci peut n'être que conceptuelle, ou plus profonde et dans ce cas, elle sera comportementale. Autrement dit, non seulement l'individu a accepté la nécessité, l'intérêt et l'utilité du changement, mais de plus, il intègre de nouveaux comportements qui lui permettent de s'ajuster à la nouvelle situation.

Les durées de chacune des phases du processus dépendent des individus (l'expérience d'autres changements, l'ouverture d'esprit, ... sont des antécédents qui permettront à un individu d'accepter beaucoup plus facilement) et selon l'importance du changement annoncé,

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

perçue par la personne, (plus le changement est majeur, plus la résistance est grande). La qualité de l'accompagnement qui sera faite pourra également influencer la durée du processus et augmenter les chances de le voir s'accomplir jusqu'à l'intégration.

4. Axes clés pour mobiliser la motivation

Selon Zouhira El Arhlabi⁹², trois niveaux d'organisation interviennent pour arriver à créer une mobilisation au sein de l'entreprise conduisant à motiver son capital humain.

4.1. Niveau organisationnel

Au niveau de l'organisation, il est primordial de mettre en place une communication claire et transparente auprès des individus. Cela passe par les éléments suivants :

- Informer régulièrement le personnel sur les projets, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Cette visibilité sur la direction permet aux employés de mieux s'y ancrer.
- De même pour la communication sur la charte des valeurs de l'entreprise permettent de favoriser l'appropriation de la culture d'entreprise par les collaborateurs.

4. 2. Niveau managérial

A ce niveau, le rôle des responsables est crucial pour stimuler la motivation des salariés, qui doivent encadrer le travail. Cela implique de :

- Créer un environnement adéquat, favorisant le bien-être et l'épanouissement des employé.
- Encourager une bonne communication entre les membres de son équipe, en favorisant les échanges de bonnes pratiques.
- Développer l'esprit d'équipe et la cohésion collective
- Reconnaître les performances individuelles et collectives, en valorisant les efforts et les résultats.
- Être à l'écoute et le respect des individus.

Cette pratique managériale bienveillante et participative permet de canaliser l'énergie des individus vers des objectifs communs.

⁹² Zouhair El Arhlabi. L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, IJAFAME, 2021, 2 (4), pp.91-102.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

4. 3. Niveau individuel

Au niveau individuel, le salarié doit pouvoir :

- **Donner un sens à son travail** : par le biais de l'insertion et de la participation à un projet de l'entreprise. L'employé doit être informé de l'évolution du travail, et se voir attribuer des objectifs bien définis. Il importe dans le même temps, qu'il fasse l'objet également d'une évaluation pour sa contribution au cours de la réalisation ;
- **S'approprier son travail** : disposer d'une certaine autonomie, mobilité et faire preuve de polyvalence afin de créer les conditions favorables au développement de sa curiosité intellectuelle et de sa créativité ;
- **Recevoir une reconnaissance à son travail** : les supérieurs hiérarchiques doivent reconnaître les performances du travailleur lors de l'évaluation et par la numération, dans sa carrière, dans les possibilités de développement de ses compétences qui lui sont offertes⁹³.

5. Les leviers de la motivation au travail dans un contexte de changement

Dans la perspective d'analyser la motivation au travail dans un contexte de changement, Serupia Semuhoza Etienne a formulé plusieurs hypothèses clés sur les leviers de motivation des fonctionnaires face aux changements⁹⁴:

- Les sources de motivation des fonctionnaires dans un contexte de changement sont constituées de différents motivateurs liées à leur perception du travail et portent essentiellement sur les aspects suivants :
 - Organisation et conditions du travail ;
 - Sentiment vis-à-vis de la rémunération (équité interne et externe),
 - Sentiment d'estime de soi et d'autonomie dans les compétences,
 - Sentiment d'être informé et évalué
 - La perception de la reconnaissance du travail réalisé
- Les facteurs provenant de la gestion du service : le style de management participatif et/ou autoritaire, ainsi les pratiques de gestion de ressources humaines telles que la communication et la formation influencent significativement la motivation.

⁹³ Chamak A. et Fromage C., « *Le capital humain* », Liaisons, Paris, 2006, p 112.

⁹⁴ Serupia Semuhoza Etienne, « *La motivation au travail dans un contexte de changement : Cas du ministère de l'éducation* », Rwanda Journal, Vol 64, n°18, Séries A, 2010, p 66.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

- Motivation liée au service à la collectivité et à la perception d'une carrière intéressante:
 - Le sens du service public et l'impact du travail sur la société sont des sources de motivation importantes pour les fonctionnaires.
 - Les possibilités d'évolution professionnelle et de développement des compétences motivent également les employés.

6. Les besoins fondamentaux des individus dans un contexte de changement organisationnel

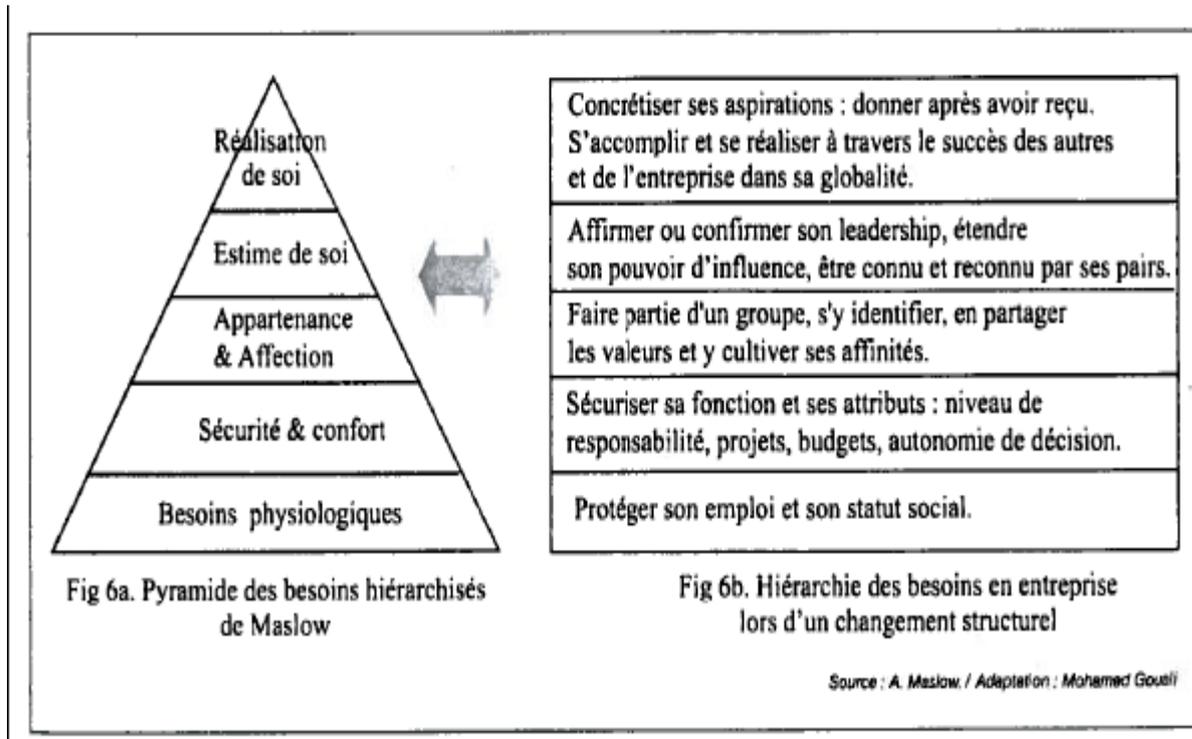
Comprendre les enjeux et les attentes des salariés est une priorité pour réussir un changement. Disposer d'une bonne connaissance des enjeux et des attentes des différents acteurs impliqués dans un projet de changement est indispensable. Cela permet en effet de limiter l'émergence de comportements hostiles au projet.

Il est tout aussi important de ne pas oublier d'apporter des réponses concrètes et pragmatiques aux besoins fondamentaux des individus affectés par ce changement. Pour cela, Gouali a emprunté dans la figure ci-dessous une adaptation de la pyramide de Maslow à la conduite du changement dans une fusion-acquisition.

Cette figure fournit une représentation intéressante des différents niveaux de besoins à prendre en compte effectivement pour satisfaire aux attentes des individus.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Figure n° 09 : La pyramide des besoins des individus dans un contexte de changement organisationnel



Source : Gouali Mohamed, « Fusions Acquisitions : les 3 règles du succès », Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009, p 297.

Selon Carton, analyser les enjeux et attentes de la population concernée par le changement, « permet d'une part de « prendre conscience » de ses caractéristiques, et d'autre part de dégager les leviers d'action pour conduire le changement »⁹⁵.

A travers cette section nous avons constaté que le maintien de la motivation des employés dans un contexte du changement représente un défi de taille pour les organisations. Cependant, en misant sur une implication organisationnelle forte, en comprenant les différents types d'implication et le processus psychologique d'acceptation du changement, les entreprises peuvent mobiliser des leviers clés pour soutenir la motivation de leurs employés.

En axant leurs efforts sur une communication transparente, une implication active des employés, un soutien adapté et le développement des compétences nécessaires, les organisations peuvent favoriser un environnement propice à la motivation, même dans des périodes de transformation major. Afin de relever les défis du changement et contribuer activement à la réussite des projets de l'organisation.

⁹⁵ G.-D. Carton, op cit , p 105.

Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail

Conclusion

Ce chapitre comprend un aperçu sur la motivation au travail. Nous avons expliqué dans la première section les différents concepts de la motivation, ces différentes caractéristiques, typologies, raisons et le processus de son déclenchement. Nous avons également évoqué dans la deuxième section les diverses théories relatives à la motivation des salariés qu'elles soient axées sur les besoins ou les processus cognitifs, offrant un cadre conceptuel solide. Puis, dans la dernière section nous avons abordé ce concept dans le contexte du changement organisationnel, en mettant l'accent sur l'implication, les types d'implications et les leviers managériaux spécifiques.

Ce chapitre offre une compréhension globale et approfondie de la motivation au travail, de ses fondements psychologiques à ses applications pratiques dans un contexte organisationnel. Afin de mettre en place des stratégies efficaces visant à stimuler et maintenir la motivation des salariés, même dans des environnements en constante évolution. Une telle approche est essentielle pour garantir l'engagement, la performance et le bien-être des employés, qui sont au cœur de la réussite et de la pérennité des entreprises.

Chapitre III :
Analyse et
interprétation des
résultats de l'enquête

Introduction

Les chapitres théoriques précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel tel que le phénomène du rachat d'entreprise, ainsi que les leviers essentiels pour conduire ce changement avec succès, avec pour objectif d'améliorer l'implication des salariés et de renforcer leur motivation au travail.

A cet effet, ce troisième chapitre sera consacré à une étude de cas pratique au sein de l'entreprise Tchín-Lait qui a racheté l'entreprise Ramdy. Dans la première section, nous présenterons l'organisme Tchín-lait dans lequel nous avons effectué notre stage pratique, ainsi qu'une brève présentation de l'organisme acquis afin de présenter le déroulement de la transition pour mieux cerner le contexte de ce travail de recherche. La seconde nous permettra de présenter la méthodologie de recherche empruntée pour mener notre recherche. La troisième section portera sur l'analyse des données collectées et leurs interprétations par le biais des questionnaires et du guide d'entretien. Nous procéderons, par la suite à la discussion des résultats obtenus afin de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées au début de ce travail de recherche.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Tchín-Lait

1. Présentation de l'organisme acquéreur Tchín-Lait

Tchín-Lait est un groupe familial privé, sous le statut d'une SPA spécialisé dans l'industrie du lait, spécialement le lait UHT et les laits aromatisés.

Tchín-Lait est une société qui a vu le jour en 1952, mais alors connu sous le nom de Tchín-Tchín car spécialisé dans la boisson gazeuse. En Aout 1999, son fondateur M. Fawzi Berkati reconverti l'entreprise vers le marché du lait UHT et l'implante sur l'ancien site de la limonaderie Tchín-Tchín sur une superficie de 6 000 m². Cette reconversion était purement stratégique du fait de l'arrivée de multinationales sur le marché de la boisson et la multiplication du nombre de limonaderies locales.

N'étant pas laitière de tradition, l'entreprise a opté pour un partenariat sous forme de franchise avec le leader européen Candia, ayant plus de 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. Ce contrat permet à Candia d'étendre ses produits au niveau international et à Tchín-Lait de bénéficier du savoir-faire, de l'image de marque, et de la

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

qualité de Candia. De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie. Cette assistance se matérialise tant sur le plan technique que commercial.

Sur le plan commercial, Tchinq-lait bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation et marketing de Candia et d'assistance pour l'élaboration du plan marketing et campagne de communication. Concernant l'engagement du franchisé (Tchin-Lait), elle doit préserver l'image de marque de CANDIA et le paiement annuel des redevances (Royaltie représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires). CANDIA intervient lorsqu'elle constate que les produits fabriqués par Tchinq-Lait ne répondent pas aux normes convenues dans le contrat.

En avril 2001, l'entreprise produit et commercialise le lait UHT sous le label Candia, c'est ainsi que Candia Tchinq-Lait voit le jour. Avec cette franchise, l'entreprise a donc investi et mis en place quatre lignes de production de dernière technologie, tournant à plein temps depuis leurs installations en 2001.

En raison de la renommée croissante de ses produits, l'entreprise décide d'investir dans une nouvelle unité de production pour répondre à la demande croissante et élargir ses parts de marché. Ainsi, en 2015, Tchinq-Lait acquiert « Générale laitière Jugurta » (anciennement Yoplait), située à Alger, afin de renforcer ses capacités de production et de commercialisation. Cette acquisition ajoute une extension de 30 000 m² à son espace de production, avec un effectif initial de 250 employés, permettant de produire la même gamme de produits que l'unité de Bejaïa, avec une capacité de 350 000 litres par jour.

En novembre 2017, les deux sociétés, Tchinq-Lait et Générale laitière Jugurta, fusionnent pour former le groupe appelé « SPA Tchinq-Lait ». Grâce à cette fusion, l'entreprise vise à augmenter son chiffre d'affaires tout en poursuivant un objectif clé : diversifier sa production et améliorer continuellement la qualité de ses produits.

Ce n'est qu'en septembre 2022, que Tchinq Lait a annoncé l'acquisition de l'entreprise Ramdy, l'un de ses principaux concurrents sur le marché des produits laitiers, opérant sur des segments de produits similaires. À la suite de cette acquisition, Ramdy a été intégrée en tant qu'unité au sein de Tchinq Lait, consolidant ainsi les capacités de production et de distribution du groupe. Cette opération fait partie de la stratégie de croissance externe de Tchinq Lait,

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

visant à renforcer sa position dominante sur le marché laitier algérien tout en optimisant l'efficacité opérationnelle et en élargissant son portefeuille de produits.

Aujourd'hui, le groupe Tchinq-Lait est composé de quatre unités. La première localisée à l'entrée de la ville de la wilaya de Bejaia, exactement sur la route national n°12 à Bir Slem. La seconde installé dans la wilaya d'Alger exactement à Baraki. La troisième implantée dans la zone industrielle de Sétif, au Lot 27A. Enfin, la quatrième et dernière unité, issue du rachat de l'ex-SARL Ramdy, est localisée dans la zone industrielle d'Akbou à Taharacht.

L'organisation interne de la SPA est représentée par l'organigramme de l'entreprise (voir annexe 01). Quant à l'organigramme de l'unité de Bejaia est représentée à l'annexe 02.

Le site de production Tchinq-Lait d'Akbou emploie actuellement 283 personnes, dont 7% sont des cadres, 36% des agents de maîtrise et 57% sont des agents d'exécution (voir le tableau ci-dessous).

Tableau n° 05 : La représentation de l'effectif employé par catégories socioprofessionnelles.

	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Nombre	19	101	163	283
Pourcentage	7 %	36 %	57 %	100 %

Source : document de l'unité de production Tchinq lait « Akbou », Juillet 2024.

Les agents d'exécution représentent la majorité de l'effectif de l'entreprise, soit 57%, ce taux élevé est lié au fait que l'entreprise est devenue purement un site de production dont la nature de la tâche exige que ce soit la catégorie la plus impliqué dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Tandis que les agents de maîtrise assurent la coordination et le lien entre les équipes de l'unité et la direction. Le faible pourcentage de cadres suggère une gestion concentrée sur l'efficacité opérationnelle, avec une prise de décision stratégique centralisée au niveau de la direction.

1. Présentation de l'organisme acquis SARL Ramdy

La Sarl Ramdy est une entreprise familiale privée activant dans le secteur agroalimentaire plus précisément dans l'industrie laitière et filiale du groupe Batouche. Ce dernier comprend trois autres filiales en plus de Ramdy, toutes localisées dans la zone industrielle d'Akbou. Une entreprise spécialisée dans le transport de marchandises

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

frigorifique, une autre dans les produits d'emballage en tous genres « *Général emballage* » et enfin « *All Plast* » spécialisé dans le plastique.

Filiale du groupe Batouche, elle est spécialisée dans la production de fromages et yaourts en tous genres. Localisée au niveau de la zone industrielle Taharacht à Akbou à 60 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia, avec un capital social de 208 885 248 Da et employant plus de 345 salariés.

Créée en 1983 par les frères Batouche sous le nom « laiterie Djurdjura », pour la production de yaourts et fromages dans la région d'Ighzer Amokrane. En 2001, elle s'est associée au groupe français Danone avec un partenariat de 49 % pour les activités yaourts, et se consacre à la production de fromages en tous genres (fondus, pâtes molles) et du lait pasteurisé.

En 2003, l'entreprise s'est délocalisée pour aller s'implanter dans la zone industrielle d'Akbou à Taharacht pour tripler ses capacités de production en fromages fondus. La forte demande a déclenché le renforcement de sa production en investissant dans du matériel performant et une ligne complète pour le fromage en bloc.

En 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir la SARL Ramdy, en changeant également tous ses produits qui porte depuis sa nouvelle dénomination « Ramdy ». En 2006, l'entreprise cède le reste de ses parts à Danone afin d'être une entreprise complètement autonome. En 2009, Ramdy signe un contrat de confidentialité avec Danone pour reprendre la production de yaourts et de crèmes desserts.

Les capacités de production de l'entreprise en matière d'infrastructures et d'équipements s'évaluent à plus de 200 millions de dinars, ce qui fait croître sa production et lui permet d'être présente sur l'ensemble du territoire. Cette présence lui garantit une croissance du chiffre d'affaires d'année en année et un renforcement de ses parts de marché.

3. Contexte de transition

En septembre 2022, Tchic Lait a annoncé le rachat de l'entreprise Ramdy l'un de ses principaux concurrents sur le marché des produits laitiers et qui se positionnent sur des segments de produits similaires.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de croissance externe de Tchic Lait, qui vise à consolider sa position dominante sur le marché laitier algérien. Dans le cadre de cette

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

opération, l'entreprise avait procédé au rachat total des actifs de l'entreprise Ramdy tels que ; le fonds de commerce (marque de Ramdy) ainsi que tout le patrimoine de l'entreprise à savoir les terrains, bâtiments, les équipements industriels et ces machines de production. Cependant, le passif de Ramdy n'a pas été repris dans la transaction.

Les deux unités de production de Ramdy ont été intégrées au sein du groupe Tchîn-Lait, Cette opération fait de Tchîn-Lait le leader incontesté du marché du lait UHT en Algérie, renforçant sa position dominante, permettant des économies d'échelle et des synergies opérationnelles. Avec cette acquisition, Tchîn-Lait a étendu son portefeuille de marques et de produits laitiers, en intégrant les principales références de Ramdy.

Quelques mois avant l'acquisition, l'entreprise Ramdy était en difficulté financière, baisse des ventes malgré les tentatives marketing pour promouvoir leurs produits. Les rumeurs qui circulaient sur le marché portaient déjà sur la possibilité de vendre l'entreprise.

Lorsque la vente de l'entreprise Ramdy a été annoncée verbalement en interne en mars 2022, les salariés étaient déjà préoccupés et vivaient dans un climat d'incertitude. Ils s'interrogeaient sur leur avenir, avec un sentiment dominant d'inquiétude concernant la possibilité de licenciement ou le maintien de leur emploi.

3.1 Déroulement du Rachat

L'entreprise Ramdy a mis en place un bureau de liquidation qui est chargé de la gestion administrative et juridique de l'entreprise durant la période de transition qui a duré 6 mois, notamment avec :

- **La réduction des effectifs** : afin de réduire une partie du personnel, l'entreprise Ramdy a mis en œuvre un barème de droits établie à l'aide d'un expert externe en droit de travail, elle a également procédé au versement des indemnités dues, délivrer les certificats de travail et les attestations de travail et de salaire au personnel concerné.
- **Prise en charge de la comptabilité et des prestataires de l'entreprise** : elle s'est également chargée de clôturer les comptes financiers, de régler les dettes avec les prestataires, et de recouvrer ses créances.
- **Liquidation des biens de l'entreprise** : elle a procédé à la liquidation des biens matériels et immatériels de l'entreprise.
- **Clôture de la transaction** : Ramdy s'est chargé de préparer les rapports de liquidation, d'archiver les documents essentiels, signer les documents juridiques définitifs et dissoudre

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

l'entreprise légalement. Le PV de de vente et de dissolution de l'entreprise a été officiellement signé le 09 Septembre 2022.

3.2. Conditions contractuelles du Rachat

Le point concernant la décision de maintenir certains salariés après le rachat de l'entreprise Ramdy par Tchín-Lait révèle un aspect crucial des négociations qui ont eu lieu entre les deux entreprises. Des négociations ont déjà été à un stade avancé, où Ramdy a exigé à Tchín-Lait de garder 70 % de ses salariés et que les 30% restant seront licenciés par elle.

➤ Les raisons stratégiques :

Les raisons stratégiques derrière la conservation d'une partie du personnel de RAMDY sont :

- Eviter l'arrêt total de l'entreprise et le chômage technique ;
- Continuité et garantir l'existence de la marque Ramdy sur le marché ;
- S'assurer que l'entreprise rachetée reste opérationnelle et productive immédiatement après l'acquisition.

➤ Le sort des salariés de Ramdy :

L'entreprise Ramdy, qui employait 340, a traversé une période de transition difficile suite à l'annonce de sa vente. Durant cette phase, les salariés ont été confrontés à trois situations, dont 25% ont été licenciés sans percevoir d'indemnités, 44% non pas été maintenus mais ont perçus des indemnités et 31% ont été maintenus par l'entreprise Tchín-lait (voir le tableau ci-dessous).

Tableau n° 06 : Le sort des salariés de lors du rachat de l'entreprise Ramdy

	Licencié	Non maintenus	Maintenus	Total
Nombre de salariés	86	151	103	340
Pourcentage	25 %	44 %	31 %	100%

Source : document de l'entreprise Tchín lait « Akbou »

- **Salariés licenciés sans percevoir d'indemnités (25%)** : les 86 employés, soit 25% de l'effectif total, ont été licenciés par l'entreprise Ramdy. Ces licenciements ont été motivés par des raisons économiques, la nécessité de réduire les coûts, ou encore l'absence de besoin de certains postes dans la nouvelle structure de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

- **Salariés non-maintenus avec perception d'indemnités (44%)** : une autre partie importante des employés, représentant 44% du total (environ 151 personnes), n'ont pas été maintenus dans leurs postes. Cette décision résulte d'une évaluation rigoureuse des dossiers disciplinaires par Tchín-Lait incluant les absences répétées, les long congés maladies et des entretiens avec tests pour les évaluer. De plus, suite à l'affichage d'un barème de droits par Ramdy détaillant les indemnités de départ, certains salariés ont choisi volontairement de percevoir ces indemnités et de quitter l'entreprise.
- **Salariés Maintenus (31%)** : les 103 employés restants, soit 31% du total, ont été maintenus, mais avec certaines conditions. Tchín-lait a choisi de ne conserver que les postes jugés essentiels à son fonctionnement, et a proposé à ces salariés des contrats à durée déterminée (CDD). Ces contrats incluaient des périodes d'essai adaptées aux différentes catégories du personnel : 6 mois pour les cadres, 4 mois pour le personnel de maîtrise, et 2 mois pour les employés d'exécution.

En résumé, l'entreprise Tchín-Lait a adopté une approche sélective et stratégique en conservant uniquement les postes essentiels sous des conditions contractuelles strictes et en ne maintenant pas les autres en raison de leurs antécédents disciplinaires ou de leurs évaluations aux tests et aux entretiens. En somme, la manière dont ces salariés sont intégrés et soutenus dans cette transition jouera un rôle crucial dans la réussite globale du rachat et dans la capacité de Tchín-Lait à tirer profit de cette acquisition stratégique.

Sur le long terme, la manière dont Tchín-Lait a géré cette transition, y compris la conservation et le licenciement des employés, aura un impact sur la culture d'entreprise, la motivation des employés et la performance globale de l'entreprise. La clé du succès sera de veiller à ce que les salariés maintenus soient non seulement intégrés, mais aussi motivés et alignés avec les objectifs stratégiques de Tchín-Lait.

Section 02 : Cadre méthodologique de la recherche

Face à ce projet de recherche, il est important de présenter et d'expliquer la méthodologie employée. Cette section répond à un double objectif : choisir la méthode la plus appropriée aux objectifs de l'étude, et s'assurer que les techniques et moyens mobilisés garantissent la qualité de cette méthode, pour assurer la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

1. Présentation de l'objet de recherche et les raisons de choix de thème

Ce thème de recherche a été sélectionné de manière réfléchie et intentionnelle. Nous avons d'abord effectué une analyse approfondie des différentes thématiques déjà traitées au sein de notre faculté, en particulier dans le domaine du management des ressources humaines. Cette analyse nous a permis de constater que de nombreux travaux se sont déjà intéressés à l'impact du changement organisationnel sur la motivation des employés. La plupart des études existantes sur les changements organisationnels se sont généralement intéressées à l'impact de ces transformations sur la performance globale de l'entreprise. Cependant, la plupart de ces études se sont concentrées sur des changements internes à l'entreprise. Notre volonté a donc été de nous démarquer en étudiant un phénomène plus spécifique, à savoir le rachat d'une entreprise par une autre entreprise.

Ce choix d'un cas particulier, nous permettra d'explorer un aspect moins étudié de la problématique du changement organisationnel, en nous focalisant sur les salariés maintenus suite à une opération de rachat.

Après avoir choisi notre thème de recherche, nous nous sommes fixés pour objectif d'analyser le vécu et la motivation des employés qui restent au sein de l'entreprise après un rachat, étant donné qu'ils jouent un rôle essentiel dans la réussite du projet de changement. Leurs perceptions, leurs craintes et leurs attentes face à ces nouvelles conditions de travail peuvent en effet avoir une influence déterminante sur le devenir de l'entreprise.

C'est pourquoi notre recherche se propose d'adopter une approche plus centrée sur les ressources humaines. Au-delà des seuls aspects organisationnels, nous souhaitons explorer en profondeur le ressenti des salariés maintenus et les facteurs influençant leur motivation dans le contexte spécifique d'un rachat d'entreprise. Dans cette perspective, nous nous intéressons à la manière dont l'entreprise acheteuse, dans notre cas Tchín-Lait, a accompagné le changement et impliqué les salariés maintenus de l'entreprise Ramdy au sein de la nouvelle entité.

2. Le choix de l'entreprise enquêtée

Dans cette recherche et en fonction de notre problématique précédemment citée, le choix de l'entreprise Tchín-Lait pour notre étude a également été motivé par le souci de proximité. Ainsi, le récent rachat de l'entreprise Ramdy effectué par Tchín-Lait offre une opportunité unique d'observer de près l'impact d'une telle décision de rachat des entreprises sur la motivation des salariés.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

3. Pré-enquête sur le terrain

Afin de mieux exploiter les techniques utilisées dans la collecte d'informations d'une part et la façon de leur exploitation d'autre part, une enquête préliminaire a été menée.

Cette première investigation est une étape primordiale dans toute recherche scientifique. Nous avons utilisé dans cette pré-enquête la technique d'entretien ouvert, où nous avons posé des questions en rapport avec notre thème afin de confirmer la possibilité d'étudier le thème choisi au sein de cette entreprise. Nous avons laissé la liberté aux interviewés de s'exprimer sur les différents sujets possibles et c'est ce qui nous a permis de découvrir le terrain d'enquête, de recueillir des données pertinentes, et de décrire le déroulement de la transition de l'entreprise RAMDY vers l'entreprise Tchén-Lait afin de mettre l'accent sur l'impact de ce changement organisationnel sur la motivation au travail et l'implication des salariés maintenus à ce changement.

Les résultats de cette pré-enquête ont servi de base pour concevoir une enquête plus détaillée et précise.

4. Outils de collecte de données

Afin d'apporter une réponse à la problématique de notre mémoire, nous avons décidé d'adopter pour une démarche méthodologique mixte. Cela signifie que nous avons entrepris une étude à la fois qualitative et quantitative. Ces deux démarches ensemble peuvent être également vues comme complémentaires car en les mixant, les inconvénients d'une méthode sont compensés par l'autre, ce qui nous conduira à une meilleure validité des résultats.

- **La méthode qualitative** englobe toutes les recherches sur le terrain de nature non-numérique qui tiennent à l'étude des phénomènes dans leur cadre naturel. Cependant, cette méthode prend plusieurs formes telles que l'observation et l'entretien individuel ou collectif qui s'avèrent les plus utilisés pour la collecte des données.
- **L'étude quantitative** est une étude dont l'analyse se mesure et est quantifiable selon diverses méthodes telles que les données statistiques et les questionnaires, ce dernier offre plusieurs avantages :
 - La possibilité d'interroger les individus d'une manière directe pour collecter un maximum d'informations.
 - La possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps court ;
 - Faciliter le traitement et l'exploitation des questionnaires remplis et faire des comparaisons numériques.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Dans notre, cas nous avons opté pour :

- Des questionnaires adressés à un échantillon de salariés maintenus lors du rachat.
- Un entretien individuel semi-directif.

4.1. Guide d'entretien

Nous avons préparé un guide d'entretien avec le coordinateur RH au niveau du site industriel d'Akbou, pour recueillir des informations sur la conduite du changement organisationnel et son impact sur la motivation des salariés maintenus par l'entreprise Tchinq-Lait lors du rachat de l'entreprise Ramdy. Notre guide d'entretien (voir annexe 03) prend une série de 12 questions réparties en 03 axes :

- **Axe 01 : Données personnelles** : cet axe concerne les données de la personne telles que le genre, situation familiale, âge, ancienneté, niveau d'étude, catégorie socio professionnelle et poste occupé.
- **Axe 02: la conduite du changement organisationnel**: cet axe vise à comprendre les raisons majeure pour lesquelles l'entreprise a décidé de maintenir certains salariés, l'implication de ces deniers et comment l'entreprise a-t-elle conduit le changement.
- **Axe 03: le changement organisationnel et la motivation au travail**: dans ce dernier axe nous nous sommes intéressés à identifier les mesures mises en place par l'entreprise pour évaluer l'impact du changement organisationnel, maintenir et améliorer la motivation des salariés maintenus.

Etant donné que la personne interrogée lors du premier entretien n'était pas présente lors du rachat de l'entreprise, nous avons exploités quelques informations obtenues auprès d'autres personnes au niveau de l'unité, afin d'obtenir davantage d'informations et de compenser l'absence de réponses complètes du premier interlocuteur et approfondir notre compréhension de ce phénomène. Nous tenons à souligner que l'entreprise nous a autorisées à nous entretenir avec un seul responsable qui a été désigné par la direction.

4.2. Questionnaire

Notre recherche exige de s'intéresser aux salariés qui sont concernés par le changement organisationnel. A cet effet, nous avons élaboré un questionnaire administré uniquement aux salariés maintenus suite au rachat de l'entreprise Ramdy par Tchinq-Lait. A travers ce questionnaire nous avons sélectionné les agents cadres, de maîtrises et aux agents d'exécutions qui ont subis le changement au sein de l'entreprise et qui sont également les plus

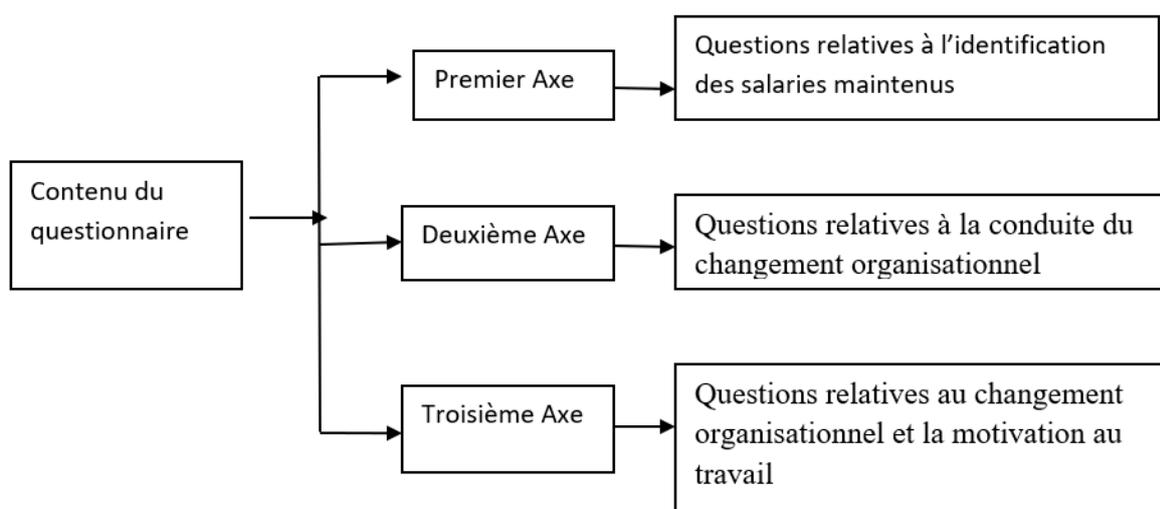
Chapitre III : Analyse et interprétation des données

concernés par l'effet positif ou négatif de ce changement sur leur motivation au travail. Sur un effectif total de 25 questionnaires diffusés seuls 22 ont été récupéré.

La revue de littérature nous a permis de mettre au point un questionnaire (voir annexe 04) qui comprend une série de 20 questions réparties en 03 axes ;

- **Axe 01 : Données des salariés** : cet axe concerne la personne interrogée. Il vise à collecter des informations sur le salarié comme son sexe, situation familiale, âge, ancienneté, niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelle, le poste de travail occupé actuellement et le type de contrat de travail.
- **Axe 02 : la conduite du changement organisationnel** : Cet axe vise à comprendre le vécu des salariés face aux changements entrepris, identifier les facteurs de résistance et d'évaluer l'impact de la conduite du changement sur l'implication des salariés maintenus, afin de d'identifier les meilleures pratiques pour les changements futurs, en favorisant une meilleure adhésion des équipes.
- **Axe 03 : le changement organisationnel et la motivation au travail** : dans ce dernier axe nous nous sommes intéressés à identifier l'impact du changement organisationnel survenu lors du rachat de l'entreprise sur la motivation des salariés maintenu et l'évolution de celle-ci vis-à-vis des critères clés comme la sécurité d'emploi, la rémunération et les conditions de travail. L'objectif est d'identifier les leviers pour préserver une forte motivation sous un tel bouleversement.

Figure n°10 : Structure du questionnaire



Source : Etablie par nous-même.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Les questions sont diverses et comprennent des questions de type fermées où nous avons imposé des réponses préétablis au répondant qui n'a qu'à choisir parmi les propositions. Nous leur avons également accordés la possibilité de rajouter une réponse qui ne figure pas parmi les propositions et ce via l'option « autre » ou via des questions ouvertes qui donnent le libre choix au répondant de s'exprimer tout en restant dans le cadre de la recherche. Ainsi, nous avons pensé qu'il est également important d'intégrer des questions avec une échelle de mesure, dans notre cas celle de Likert, qui permettra d'évaluer les différents aspects liés à l'impact du changement survenu lors du rachat de l'entreprise sur la motivation au travail des salariés maintenus. Ainsi, nous avons combiné les différentes propositions avec 18 items accumulés dans la question 20.

5. Modalités de distribution des questionnaires et déroulement des entretiens

Dans le but d'appréhender notre terrain, le questionnaire présenté ci-dessus et dans l'annexe 04, a été testé auprès d'un salarié maintenu tel qu'exigé par l'entreprise Tchén-Lait. On s'est alors aperçu que certaines questions étaient potentiellement sensibles et risquaient de porter atteinte à l'image de l'entreprise, ce qui nous a également contraint à modifier/supprimer certaines questions. Le questionnaire a donc été revu et validé par le directeur de l'unité avant d'être diffusé à l'ensemble des salariés maintenus. Ce dernier a également limité le nombre de questionnaire à distribuer et a pris soin d'identifier les personnes à qui serait adressé le questionnaire.

La présentation du questionnaire dans sa version initiale aux responsables pour validation a été faite au mois de mars 2024. Tandis, que la validation a été conclue en Juin 2024 dans sa version finale. La distribution de 25 questionnaires a été faite directement à l'aide du bureau des RH, en remettant en main propres (version papier) pour les différentes catégories socio-professionnelles des salariés maintenus. La collecte des questionnaires s'est faite en deux fois, pour rassembler les 22 questionnaires à la fin du mois de juillet.

Pour ce qui est du recueil des données qualitatives, nous avons eu l'autorisation d'accéder à un seul entretien semi-directif mené auprès du coordinateur RH de l'entreprise. Cela nous a permis de comprendre les changements effectués et de vérifier son l'impact sur les salariés maintenus. La durée moyenne de l'entretien était d'une heure. Le choix d'entretien individuel semi directif visait à garantir la fiabilité et la transparence des informations recueillies.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

6. Les difficultés rencontrées

Avant de commencer l'analyse des résultats de notre enquête, nous voulons souligner les principales difficultés rencontrées durant notre enquête :

- Des difficultés dans la distribution des questionnaires à cause de la lenteur des procédures administratives en interne.
- Absence de répondre à certaines questions du guide d'entretien, en nous contraignant à les supprimer. Aussi, la validation du questionnaire par la direction de l'entreprise qui nous a également contraint à modifier/supprimer certaines questions.
- La réticence des salariés à s'exprimer ouvertement sur leur ressenti et leurs opinions.
- Manque d'informations et l'incapacité de la personne interviewé de répondre de manière approfondie aux questions du premier axe du guide d'entretien (centre d'intérêt de notre étude) car cette personne a été recrutée après le rachat ce qui a limité ces informations
- La non-disponibilité d'une personne ayant directement vécu la transition, ce qui aurait été bénéfique de nous entretenir avec elle, pour fournir des perspectives précieuses sur la conduite du changement organisationnel et leur effet sur la motivation des salariés lors de l'acquisition. Cette absence de témoignage de première main pourrait limiter la richesse des données qualitatives disponibles pour notre étude.
- Le refus des responsables de nous recevoir sous prétexte de la surcharge de travail.

Ces difficultés ont constitué une vraie entrave devant l'accomplissement de notre étude. Pour s'auto critiquer, il faut dire que quelques passages importants ont été peu développés. Ce fait est à l'origine de la sensibilité de certaines questions et de l'obligation de respecter la confidentialité de certaines informations.

Devant cette situation liée à l'absence de certaines réponses fondamentales qui nous échappent, l'analyse de certaines données demeurera incomplète pour l'atteinte des objectifs fixés. En outre, nous étions très conscients de la sensibilité du thème, pour cela nous avons essayé d'être attentif pour analyser correctement leurs réponses sans causer de préjudices à l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Section 03 : Analyse et discussions des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais du questionnaire et de l'entretien. Nous traiterons en premier lieu les données collectées durant l'entretien semi-directif avec le coordinateur RH. En second lieu, nous procéderons au tri à plat en utilisant le logiciel Microsoft office Excel, où nous procéderons à une analyse détaillée des réponses en suivant la méthode de l'analyse par question. Cela implique d'examiner chaque question du questionnaire individuellement pour en comprendre les implications.

1. Analyse des résultats issus d'entretien

Cette partie concerne la présentation et la discussion des résultats obtenus de l'entretien fait avec le coordinateur RH. Notre entretien contient 12 questions, relatives à la conduite du changement et son impact sur l'implication et la motivation des salariés maintenus.

Axe 1 : Données personnelles

Le tableau suivant représente les informations du coordinateur des RH au sein de l'unité Tchén-Lait Akbou avec qui nous avons menée l'entretien.

Tableau n° 07 : Données personnelles du coordinateur RH

Genre	Masculin
Situation familiale	Marié
Age	48 ans
Ancienneté	1 an et 5 mois
Niveau d'étude	Bac + 4
Catégorie socioprofessionnelle	Maîtrise
Le poste de travail occupé	Coordinateur RH

Source : Etablie par nous même

A partir du tableau n°07, nous remarquons que le profil du coordinateur RH montre qu'il est relativement nouveau dans l'entreprise. Cela influence fortement sa capacité à fournir des informations détaillées sur la période de transition, vu qu'il n'a pas vécu la période de transition. Ainsi, il est principalement chargé d'assurer la coordination entre l'unité et la direction, ce qui inclut la réception et le transfert des dossiers de recrutement, ainsi que le transfert des données RH collectées auprès de l'unité (effectifs, formations, absences, suivi des dossiers sociaux, etc.). De ce fait, le coordinateur RH n'a pas de responsabilité directe dans la mise en œuvre des activités RH au niveau de l'unité.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Axe 02 : La conduite du changement organisationnel

1. Quelles sont les raisons majeures du rachat de l'entreprise RAMDY ?

« Je ne sais pas pour quelles raisons, car je ne suis pas en mesure de vous communiquer les raisons précises du rachat de l'entreprise RAMDY. Cette information relève davantage de la direction générale et des dirigeants responsables de cette décision stratégique ».

2. Quelles sont les raisons pour lesquelles Tchiv-lait a décidé de maintenir certains salariés de l'entreprise RAMDY ?

« Non plus, j'ignore les raisons du maintien de certains salariés. J'ignore si c'est pour satisfaire les besoins, ou bien pour leurs maîtrises, leur technique ou même pour leurs compétences. Je ne peux vous donner une raison formelle. Je vous conseille de vous adresser à l'un des dirigeants au niveau de la direction pour avoir plus d'information sur ce point ».

Pour ces deux premières questions, le fait de n'avoir pas eu d'accès à faire un entretien avec l'un des dirigeants de Tchiv-Lait et que le coordinateur RH n'a pas les informations stratégiques des causes du rachat du fait de sa position hiérarchique et de sa récente arrivée à l'entreprise, démontre que la décision de changement organisationnel revient seulement aux premiers responsables et que cette raison n'est pas communiquée au reste des salariés.

Par contre, les raisons pour lesquelles Tchiv-lait a maintenue certains salariés peut relever des conditions du contrat de rachat et des négociations qui ont eu lieu entre les deux entreprises. Ramdy a exigé à Tchiv-Lait de garder 70 % de ses salariés et que les 30% restant seront licenciés par Ramdy. Cette information, bien que collectée à partir d'autres sources au sein de l'entreprise, éclaire les raisons derrière la conservation d'une partie du personnel de RAMDY.

3. Quelles sont les formes et les mesures mises en place par Tchiv-Lait pour gérer les résistances au changement des salariés maintenus lors de la transition ?

« Je n'étais pas présent et je n'ai aucune information sur l'immigration des salariés de l'entreprise Ramdy vers Tchiv-Lait. En effet, je n'ai été recruté qu'à partir du mois de mars 2023, en tant que chargé du recrutement. Donc je ne peux vous témoigner des différentes réactions et difficultés rencontrés ni les mesures mises en place pour les gérer. Et malheureusement aucun d'entre nous n'a été présent lors de cette transition ».

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Vu la non disponibilité d'une personne clé ayant directement vécu la transition des salariés de Ramdy vers Tchín-Lait, il n'a pas été possible d'obtenir un témoignage précieux sur les formes et les mesures spécifiques mises en place pour gérer les résistances au changement. Ce manque d'informations et l'accès bloqué à ces données cruciales a fortement limité notre capacité à analyser la gestion du changement par Tchín-Lait. Ainsi, l'évaluation des stratégies de conduite du changement reste incomplète et considérablement limitée.

4. Quels sont les principaux acteurs impliqués dans la conduite du changement organisationnel, et quelles actions de communication, de formation et d'accompagnement ont été mises en place pour favoriser l'adhésion des équipes ?

« À notre niveau, nous nous contentons d'assurer la liaison entre l'unité et la direction (je ne suis pas un gestionnaire). Les principaux acteurs tels que les gestionnaires, le DRH et le responsable social sont au niveau de la direction, et je ne suis pas informé des détails des actions qu'ils mettent en place ».

Le coordinateur a précisé que ses tâches se limitent à la communication et à la coordination, sans être impliqué dans la gestion ou l'implémentation des actions de changement. Cela suggère que les décisions stratégiques et les actions sont prises par la direction et que cette dernière ne communique pas forcément les détails des mesures mises en place.

5. Quels indicateurs suivez-vous pour mesurer l'efficacité des actions de conduite du changement et l'implication des salariés maintenus ?

« Cette tâche est assurée par les cadres au niveau de la direction pour établir les tableaux de bord. Notre mission ici consiste à faire la liaison entre l'unité de production et la direction. Nous nous chargeons de communiquer les informations concernant les départs, comme les démissions, les fins de période d'essai, les fins de contrat, etc. Cependant, nous ne donnons pas les raisons spécifiques de ces départs, et nous ne faisons pas de distinction entre les salariés maintenus de Ramdy et ceux recrutés après la transition (on ne cherche pas à comprendre les raisons, notre rôle se limite à transmettre ces données, sans entrer dans l'analyse approfondie des causes qui est du ressort de la direction) ».

La réponse donnée soulève qu'il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour mesurer l'efficacité de la conduite du changement, du moment qu'ils se chargent juste de la collecte et de la transmission des données sur les départs et les sorties, sans distinction entre les salariés

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

maintenus et les autres. Ces résultats laissent apparaître un manque d'outils ou de procédures dédiés à l'évaluation précise de l'adhésion des salariés aux changements organisationnels. Ce déficit empêche Tchín-Lait de capter les signaux critiques qui pourraient indiquer un manque de visibilité sur l'implication des salariés, ce qui pourrait affecter la capacité de l'entreprise à ajuster ses stratégies en fonction des résultats réels du terrain.

6. Selon vous, quelle démarche de conduite du changement le manager devrait emprunter pour mener à bien ce changement ?

« Je ne suis pas en mesure de conseiller le manager ou bien les responsables sur la meilleure démarche de conduite du changement à adopter ou à bien emprunter. Cela relève davantage des compétences et de l'expérience de la direction. Mon rôle se limite à l'exécution des instructions qui me sont données. Pour être franc, nous sommes ici pour exécuter les ordres ni plus ni moins, je n'ai pas l'habileté et la possibilité d'apporter mon opinion sur la façon de mener à bien ce changement au niveau organisationnel ».

Cette réponse reflète une structure hiérarchique bien définie dans l'organisation, où la conduite du changement est clairement réservée à la direction et les responsables, tandis que les employés, tels que le coordinateur se voient confinés au rôle d'exécutants des directives où la participation au processus décisionnel est limitée. De plus, cela exprime un sentiment de manque d'autonomie et d'opportunité pour influencer les stratégies de changement, reflétant une culture organisationnelle où les contributions des employés ne sont pas sollicitées.

Axe 03 : Le changement organisationnel et la motivation au travail

7. L'entreprise Tchín-Lait est-elle réellement consciente de l'impact du changement entrepris sur la motivation des salariés maintenus ?

« Oui, sinon à quoi bon de les maintenir chez Tchín-Lait ».

En tenant compte de l'information obtenue au sein de l'entreprise selon laquelle tous les salariés maintenus ont passé des tests et des entretiens et ont été acceptés par l'entreprise, leur maintien peut être réévaluée sous un angle plus positif. En affirmant que l'entreprise est consciente de l'impact du changement, la réponse du coordinateur suggère que Tchín-Lait a mis en place un processus rigoureux pour évaluer et sélectionner les salariés, démontrant ainsi une attention particulière à leur intégration et à leur adéquation avec les nouvelles exigences organisationnelles.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Le processus de validation des compétences des salariés maintenus renforce également la justification de leur maintien dans l'entreprise qui peut être vu comme un signe de reconnaissance de leurs compétences ce qui pourrait diminuer les préoccupations concernant leur motivation et leur engagement.

8. Quels indicateurs ou mesures utilisez-vous pour évaluer l'impact du changement organisationnel sur la motivation au travail des salariés maintenus ?

« Nous faisons l'évaluation par rapport à leurs niveaux d'engagements, par rapport au respect des procédures de gestion et par rapport au respect de la réglementation en vigueur ».

Le coordinateur indique que l'évaluation de l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus se fait principalement à travers l'engagement des employés, le respect des procédures de gestion, et la conformité à la réglementation en vigueur. Le suivi du niveau d'engagement des salariés permet d'évaluer leur motivation et leur implication dans leurs nouvelles fonctions, tandis que l'observation du respect des procédures de gestion peut refléter l'adaptation des employés aux nouvelles pratiques et leur acceptation des changements organisationnels. La conformité à la réglementation en vigueur, quant à elle, témoigne du degré de compréhension et d'application des nouvelles normes par les salariés maintenus, ce qui peut également offrir une vision claire et organisée de la manière dont le changement est perçu et intégré par les salariés, en mettant l'accent sur des éléments qui peuvent influencer directement leur motivation et leur adaptation au nouvel environnement de travail.

9. Avez-vous observé des changements spécifiques dans les niveaux de motivation ou de satisfaction des besoins au travail et d'engagement chez les salariés maintenus depuis le début de changement organisationnel ?

« L'effectif est majoritairement stable professionnellement et a soif d'atteindre les objectifs de Tchiv-Lait ».

Le coordonnateur a précisé que la majorité des salariés maintenus chez Tchiv-Lait après le changement organisationnel ont réussi à conserver une "stabilité professionnelle", ce qui reflète une adaptation réussie au changement. De plus, le fait que ces salariés restent concentrés et montrent une "soif d'atteindre les objectifs de l'entreprise " témoigne d'un engagement fort et une motivation accrue pour contribuer au succès et de participer à la réussite de l'entreprise.

10. Avez-vous observé des changements dans la dynamique d'équipe ou les relations interpersonnelles entre les salariés maintenus et les nouveaux arrivants dans l'entreprise ?

« Les deux parties, ancienne et nouvelle, travaillent dans un environnement de symbiose, de complémentarité et de collaboration étroite, de ce fait nous mettons davantage l'accent sur l'absence de conflits entre les équipes maintenus et les nouveaux arrivants recrutés par l'entreprise Tchén-Lait ».

Sur ce point, le coordinateur a exprimé que les relations interpersonnelles entre les salariés maintenus et les nouveaux arrivants se sont déroulées de manière harmonieuse, créant un environnement de "symbiose, de complémentarité et de collaboration étroite". Cette observation souligne que les deux groupes ont réussi à s'intégrer et à établir des relations de travail positives et constructives.

Le coordinateur met également l'accent sur l'absence de conflits entre les équipes, ce qui est un indicateur clé de la réussite de cette intégration. Cette dynamique de collaboration étroite est essentielle pour le succès de l'entreprise, car elle permet non seulement d'atteindre les objectifs organisationnels, mais aussi de renforcer la culture d'entreprise et d'assurer un environnement de travail sain et productif.

11. Quelles sont les mesures mises en place par Tchén-Lait pour maintenir ou améliorer la motivation des salariés maintenus ?

« Plusieurs facteurs sont mis en place : tels que, les recrutements internes vers des postes qualifiés des trois catégories socioprofessionnelles, des promotions par différents tests (oraux, techniques et pratiques), des affectations et mutations vers d'autres sites du groupe Tchén-Lait sur le territoire national (Bejaia, Sétif, Alger), des formations internes et des séminaires externes ».

Le coordinateur a mis l'accent sur plusieurs mesures prises par l'entreprise pour maintenir et/ou améliorer la motivation. Ces initiatives montrent que l'entreprise cherche activement à répondre aux besoins fondamentaux de ses salariés, tels que l'évolution de carrière, la reconnaissance et la valorisation de leurs compétences. Ainsi, les promotions renforcent leurs sentiments d'accomplissement et leur engagement envers l'entreprise. De plus, les formations internes et les séminaires externes constituent des moyens importants pour répondre au besoin d'acquisition de compétences et de développement professionnel.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

En offrant ces opportunités d'apprentissage, Tchou-Lait a mis en place une stratégie multidimensionnelle pour répondre aux besoins de développement personnel des salariés.

12. Pensez-vous que ce changement est bénéfique et /ou représente une valeur ajoutée pour les salariés et pour l'entreprise ?

« Tout changement est bénéfique au sens propre, qu'il soit positif ou négatif grâce à ces changements, le salarié et l'entreprise se retournent pour s'autoévaluer et évoluer »

La réponse du coordinateur affirme que tout changement, qu'il soit perçu positivement ou négativement, peut être bénéfique. L'idée centrale est que le changement pousse à l'autoévaluation, tant pour les salariés que pour l'entreprise. Cette autoévaluation permet de réfléchir sur les points forts et les points faibles, d'identifier les aspects à améliorer, et de saisir des opportunités d'évolution, d'apprentissage et de croissance pour les deux parties. En d'autres termes, le changement organisationnel est perçu par le coordinateur comme un moteur de développement personnel et organisationnel.

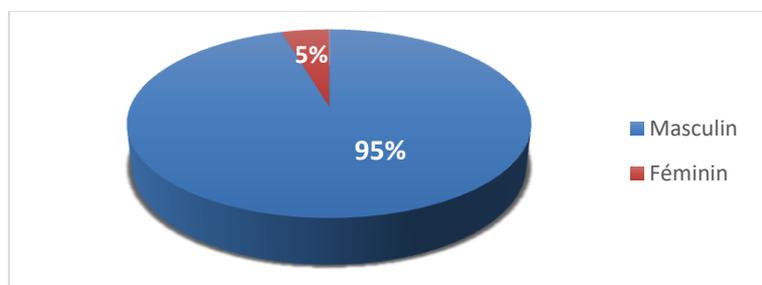
2. Analyse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

Cette partie concerne la présentation des résultats obtenus de l'enquête par le biais du questionnaire obtenue auprès de 22 salariés maintenus au sein de l'entreprise.

Axe 1 : Données personnelles

Cet axe permet d'identifier le profil des répondants enquêtés, ce qui va nous permettre de mieux comprendre les réponses obtenues et affiner notre analyse. Ainsi, nous essaierons d'apporter une analyse objective et représentative de l'échantillon enquêtés.

Figure n° 11 : la répartition de l'échantillon selon le genre



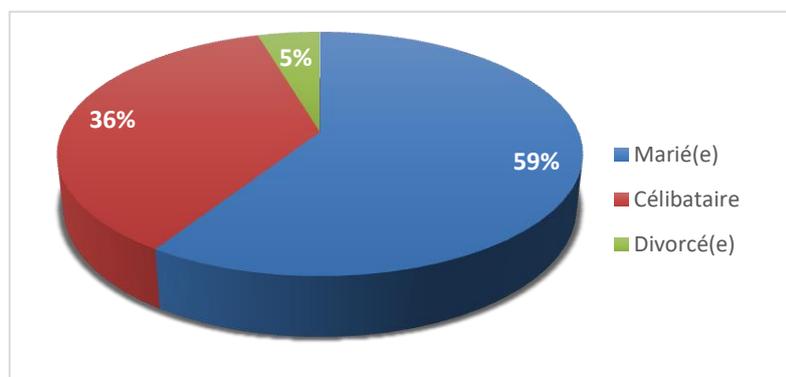
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Nous remarquons de ce graphe que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 95%, tandis que le sexe féminin représente 5% de la population étudiée.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Ceci s'explique par la nature des tâches à réaliser et les exigences du poste, l'unité étant un site de production.

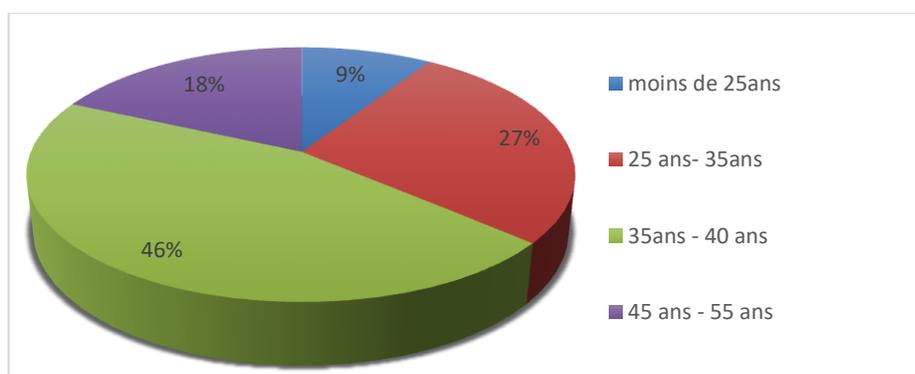
Figure n° 12 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Ce graphe montre que la catégorie la plus dominante est celle des salariés mariés, avec un taux de 59%. Cela peut s'expliquer par leur besoin de stabilité, leurs responsabilités et leurs engagements familiaux, les incitant à rester dans l'entreprise après sa vente. Tandis que les salariés célibataires représentent 36% étant plus flexible et qui sont moins responsables, suivi par un taux de 5% uniquement pour les salariés divorcés.

Figure n°13 : la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



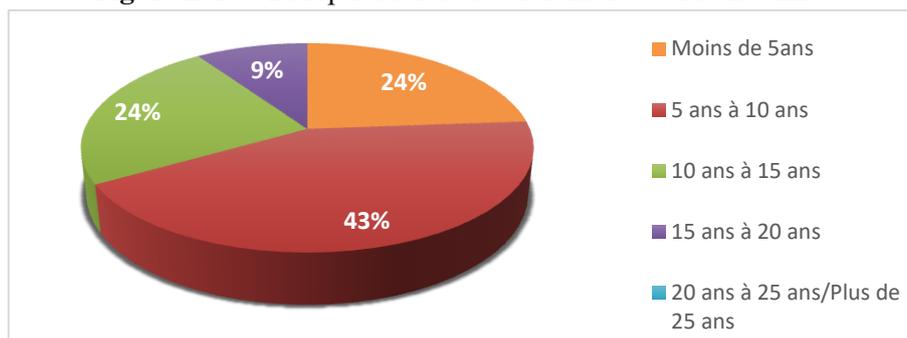
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats de ce graphe, nous remarquons que les employés maintenus font partie d'une population relativement jeune. Près de la moitié avec un taux de 46% d'entre eux ont entre 35 et 45 ans, suivie de ceux qui ont l'âge entre 25 et 35 ans avec un taux de 27%, ensuite vient la tranche d'âge de 45 à 55 ans, avec un taux de 18% qui représente les anciens, tandis qu'une minorité à moins de 25 ans avec un taux de 9%.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Ces résultats montrent que le personnel maintenu est caractérisé par une diversité de génération, même si, il y a des générations représentées par un taux élevé par rapport à d'autres, ce qui montre que l'entreprise valorise la tranche d'âge 25-45 ans pour sa combinaison d'expérience et de dynamisme, tout en étant suffisamment jeunes pour s'adapter au changement organisationnel. La catégorie de 45-55 ans peut être expliquée par l'intérêt des responsables de maintenir le personnel expérimenté et compétent au sein de l'entreprise.

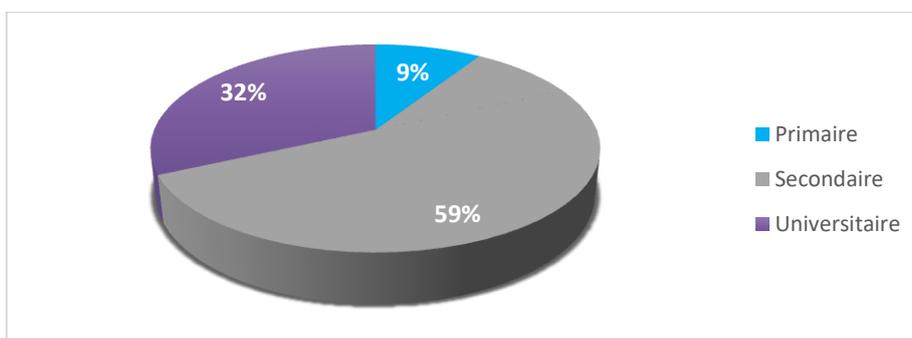
Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après ce graphique, la majorité de salariés maintenus ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans avec un taux de 43%. Suivi par les deux catégories qui ont entre 10 à 15 ans et ceux qui ont moins de 5ans d'ancienneté avec un taux de 24% pour chacune, par contre une minorité des salariés maintenus ont entre 15 à 20 ans d'ancienneté avec un taux de 9%, et aucun n'a indiqué une ancienneté plus de 20 ans. Cela peut s'expliquer par le fait que les salariés les plus expérimentés ont préféré quitter l'entreprise pour chercher des opportunités ailleurs. Ils peuvent aussi avoir eu du mal à s'intégrer à une nouvelle culture d'entreprise ou à accepter d'être évalués par des tests et entretiens après avoir accumulé une certaine expérience, surtout pour un contrat à durée déterminée.

Figure n°15 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

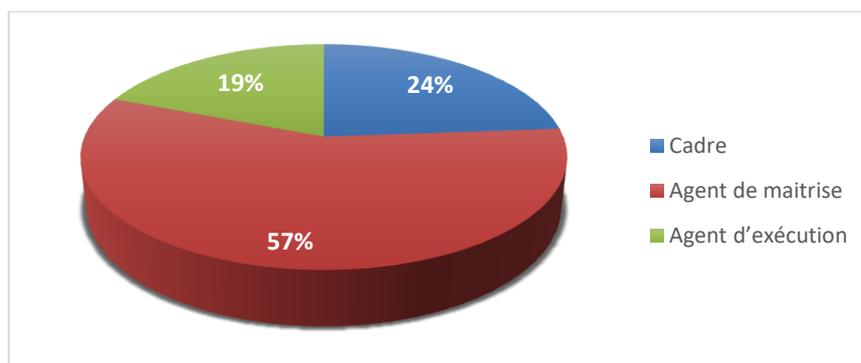


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

D'après cette figure, nous constatons que le niveau d'instruction de notre échantillon le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'études secondaire avec un taux de 59%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'études universitaire avec un taux de 32% et un taux faible de 9% pour les salariés qui ont un niveau primaire. Le pourcentage élevé de salariés ayant un niveau d'études secondaires peut s'expliquer par le fait que l'entreprise a principalement besoin de compétences et de qualifications opérationnelles pour l'exécution des tâches liées à la production.

Figure n°16 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

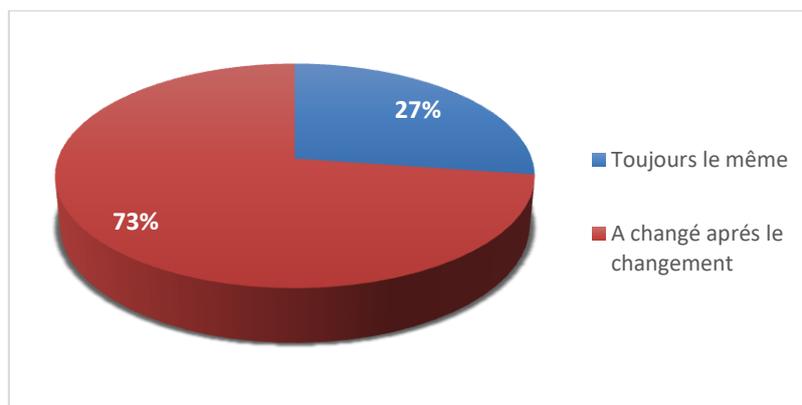


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure ci-dessus, montre que notre échantillon est composé en premier d'un taux élevé de la catégorie maîtrise avec un taux de 57%, ce qui indique que Tchiv-Lait a fait en sorte de préserver des salariés plus au moins expérimentés. Vient ensuite la catégorie cadre avec un taux faible soit 24%. Ce faible pourcentage des cadres s'explique par la centralisation des décisions au niveau de la direction, et par le fait que l'entreprise a conservé un nombre limité de cadres. Enfin, les agents d'exécutions avec un taux de 19 %. Notre échantillon est constitué des différentes catégories de salariés maintenus par l'entreprise Tchiv-Lait, ce qui permettra à notre étude d'avoir plus d'ampleur.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

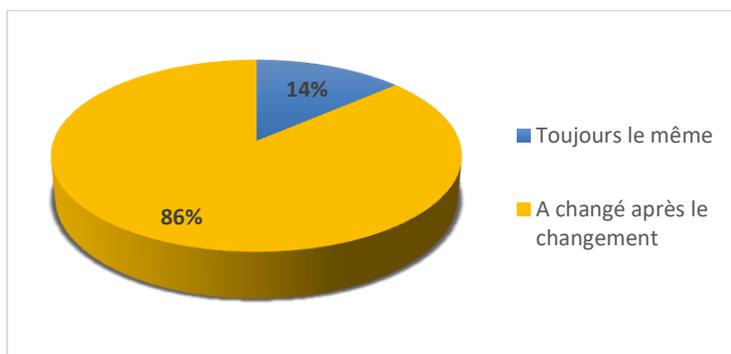
Figure n°17 : La répartition de l'échantillon selon le poste de travail occupé après le rachat de l'entreprise



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats de l'enquête montrent que la majorité des salariés maintenus ont changé de poste de travail après le rachat de l'entreprise, tandis que seulement 27% sont restés à leur poste initial. Cela s'explique par le changement organisationnel entrepris par l'entreprise suite au rachat, nécessitant une réorganisation du travail et des rôles pour mieux aligner les compétences des employés avec les nouveaux objectifs stratégiques de Tchén-Lait.

Figure n°18 : La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat de travail



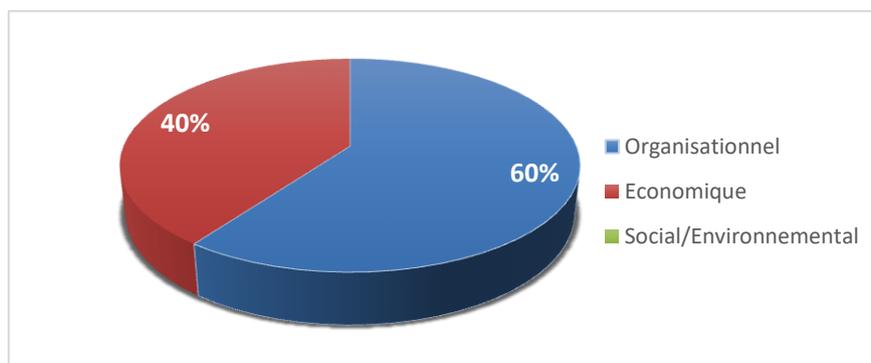
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après cette figure, nous constatons que la majorité des salariés, soit 86%, indiquent que la nature de leur contrat de travail a changé après le rachat de l'entreprise. En revanche, une minorité de 14% continuent de travailler sous le même type de contrat. Cette situation peut s'expliquer par la politique de recrutement de l'entreprise, qui a adopté une approche stricte en privilégiant le recours à des contrats à durée déterminée (CDD). Quant à la minorité qui n'a pas vu de changement de contrat, il est probable qu'ils travaillaient déjà sous un contrat à durée déterminée avant le rachat.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Axe 02 : La conduite de changement organisationnel

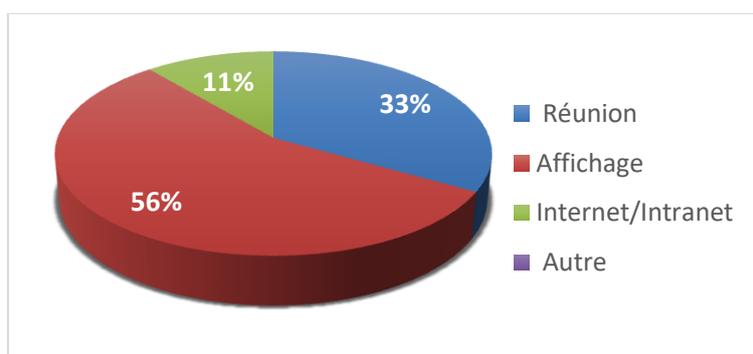
Figure n°19 : Répartition de l'échantillon selon la nature des changements organisationnels enregistrés dans l'entreprise



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats de la figure ci-dessus, nous constatons que la majorité des salariés (environ 60%) assurent que les changements opérés par l'entreprise comme étant de nature organisationnel. Cela explique que le rachat de l'entreprise a entraîné une restructuration interne importante, des réaffectations de postes et des modifications des responsabilités. En revanche, 40% des répondants identifient ce changement comme étant de nature économique. Cela s'explique probablement que les salariés voyant dans l'acquisition une chance de se positionner et renforcer la capacité concurrentielle de l'entreprise dans le marché. Tandis qu'aucun salarié n'a cité un changement de nature sociale ou environnementale.

Figure n° 20 : Répartition de l'échantillon selon les outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Tchén-Lait



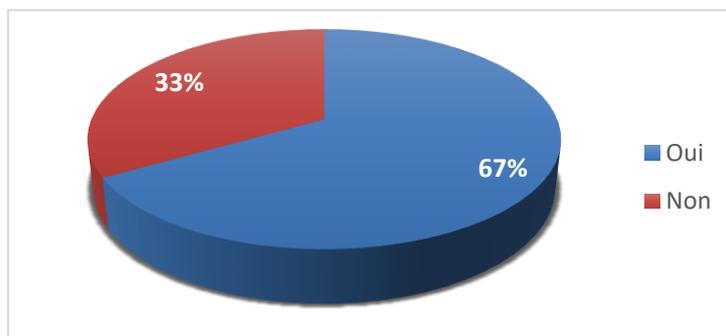
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après la figure ci-dessus, on constate que pratiquement tous les moyens sont utilisés par l'entreprise pour informer les salariés du rachat, où l'outil privilégié est l'affichage avec un taux de 56%, Cela montre que l'affichage reste un moyen efficace pour atteindre l'ensemble des salariés en raison de sa visibilité et sa simplicité. En suite 33% des répondants indiquent

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

avoir été informés par voie de réunion, bien que le rôle important que joue ce moyen dans la communication interne, notamment pour des informations qui nécessitent des discussions ou des échanges plus approfondis, reste relativement faible par rapport à son importance. Enfin un faible taux de 11% des répondants disent qu'ils ont été informés par la voie d'internet, cela peut s'expliquer par le fait que ces personnes ne font pas attention aux affichages ou qu'ils étaient absents de la catégorie conviée à la réunion d'information.

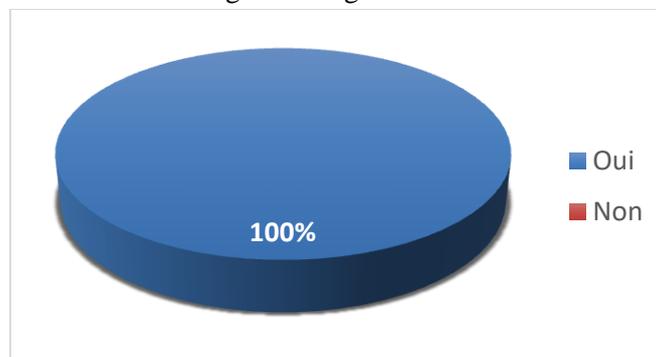
Figure n°21 : Répartition de l'échantillon sur l'avis des salariés sur les informations communiquées par les anciens responsables concernant les raisons et les finalités du changement



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

On constate d'après cette figure que la majorité, soit 67% des salariés indiquent avoir été informés et convaincus des raisons et des finalités du changement. Cela montre que les anciens responsables ont été clairs et transparents dans leur communication ce qui leur a permis de convaincre une part importante des salariés et que cette partie était convaincu à 100% vu que l'entreprise été en difficulté. En revanche, 33% déclarent ne pas avoir été informés, ce qui indique que les informations ne sont pas diffusées à l'ensemble du personnel.

Figure n° 22 : La répartition de l'échantillon en fonction de la préparation et d'anticipation du changement organisationnel

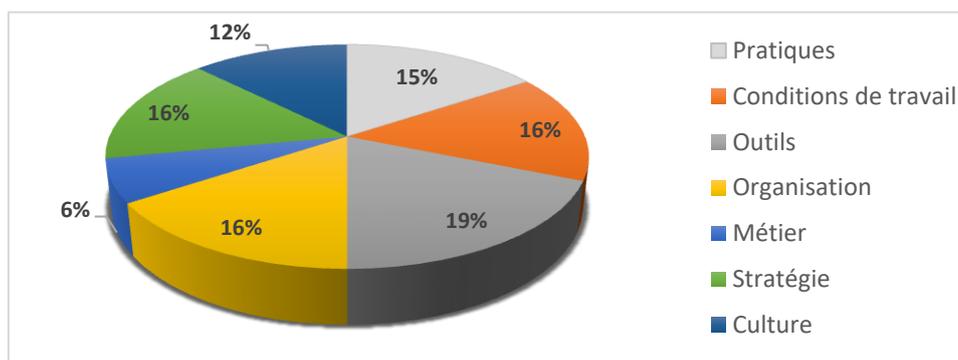


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

D'après les données de la figure ci-dessus, on constate que la totalité des salariés ont déclarés que le changement entrepris est préparé et anticipé. Cela s'explique par la période de transition lors du rachat de l'entreprise qui a permis aux salariés de se préparer, d'anticiper et de prendre positions sur leur devenir dans la nouvelle situation.

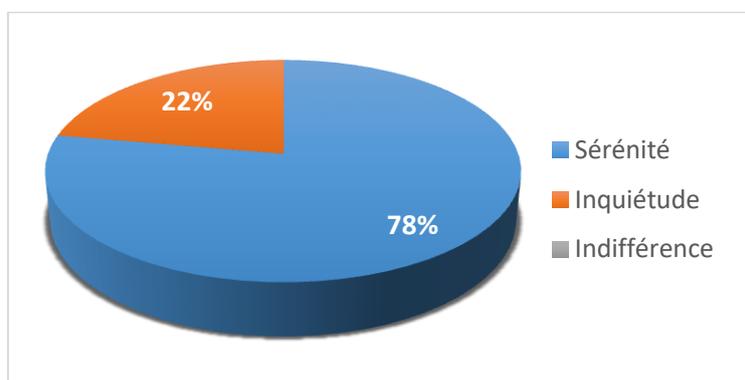
Figure n°23 : La répartition de l'échantillon en fonction des éléments transformés lors de la mise en œuvre du changement organisationnel



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure montre que lors de la mise en œuvre du changement organisationnel divers éléments ont été modifiés. L'élément le plus touché sont les outils utilisés par l'entreprise (19%), suivi de l'organisation, de la stratégie et des conditions de travail avec respectivement 16% chacun. Les pratiques de travail ont également été significativement affectées (15%), Cela explique que le changement était immédiatement et principalement axé sur des aspects opérationnels et organisationnels, avec une restructuration et une adaptation des pratiques, outils, et conditions de travail. Tandis que, la culture 12% avec peu de changement signalé, quant au métier il est l'élément le moins touché avec un taux de 6% cela est dû au fait que ce changement nécessite généralement un changement plus profond et sur le long terme.

Figure n° 24 : La répartition de l'échantillon selon les attitudes des salariés face au changement organisationnel



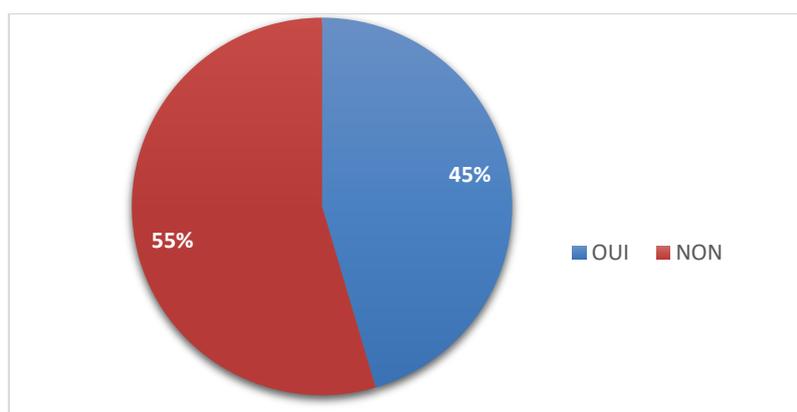
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Selon cette figure, la majorité des salariés maintenus sont sereins, avec un taux de 78% exprimant une attitude positive, ils voient des avantages dans le changement. Cela explique qu'ils jugent que ce changement est dans à leurs faveurs et que l'entreprise peut répondre à leurs attentes et intérêts. Cela peut être attribué aux efforts de l'entreprise pour les rassurer et les accompagner dans cette transition, donc, ils vont s'impliquer et faire des efforts pour s'appropriier le changement.

En revanche, une minorité est inquiétée par ce changement avec un taux de 22%. Cela suggère qu'il y a manque de confiance envers la nouvelle entreprise et révèle une perception négative de la situation ou un manque voire absence d'informations sur la nouvelle entreprise. Tandis que, aucun salarié n'a indiqué une attitude d'indifférence, cela explique que le changement a eu un impact clair sur les salariés, qu'il soit perçu de manière positive ou négative.

Figure n° 25 : La répartition de l'échantillon selon la résistance des salariés au changement organisationnel



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Cette figure montre que, la majorité des répondants soit 55 %, n'ont pas montré de résistance au changement. Cela indique une certaine sérénité et une volonté de s'engager et de s'impliquer dans la nouvelle dynamique de l'entreprise. Cependant, Près de la moitié des répondants soit 45% ont indiqué une résistance au changement, cela s'explique par une réaction compréhensible et naturelle face à l'incertitude qu'un changement majeur peut susciter. Plusieurs raisons expliquent cette réticence, comme le montre le tableau suivant.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Tableau n° 08 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs de résistance au changement organisationnel

Les facteurs de la résistance au changement organisationnel	Fréquence	Pourcentage
Concentré sur l'intérêt individuel et non sur l'intérêt de l'organisation.	2	7 %
Manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement.	4	14 %
Influencé par les expériences passées du changement.	1	4 %
Peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements.	1	4 %
Peur de l'inconnu.	2	7 %
Sentiment de perte de contrôle.	1	4 %
Trop forte incertitude par manque d'information pour les actions futures.	4	14 %
Manque d'information et crainte du licenciement.	3	11 %
Stratégie de partage de pouvoir.	1	4 %
Structure de l'organisation bureaucratique.	1	4 %
Culture de l'entreprise	7	25 %
Causes liées à la qualité de la mise en œuvre et l'implantation du changement.	1	4 %
TOTAL	28	100 %

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

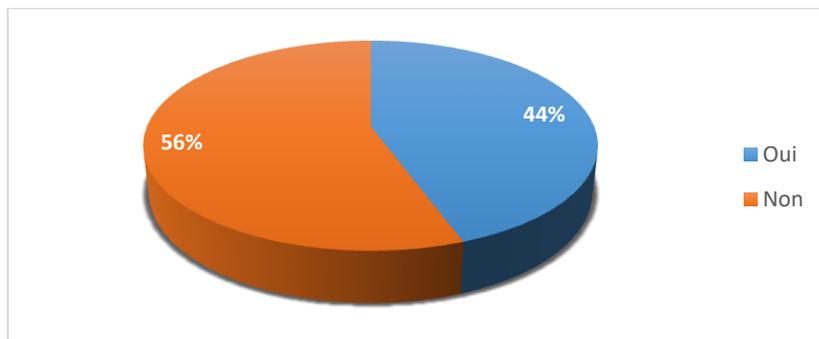
L'interprétation des résultats montre une diversité des facteurs de résistance au changement. On constate de ce tableau que la culture de l'entreprise est le principal obstacle, représentant 25 % des résistances, cela peut s'expliquer par une culture de l'entreprise tchin-lait très différente de celle de Ramdy ou mal alignée avec les objectifs de salariés. Par ailleurs, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, ainsi que l'incertitude due au manque d'information sur les actions futures, constituent chacun 14 % des résistances. Ces éléments soulignent que l'entreprise n'a pas donné beaucoup d'importance pour la communication et de la transparence pour atténuer les craintes et l'incertitude des salariés maintenus.

Cependant, le manque d'information et la crainte du licenciement représentent 11 % des résistances, ce qui montre que les employés s'inquiètent souvent pour leur emploi, d'autant plus qu'aucun d'entre eux n'a encore été confirmé dans son poste (ils sont tous en contrat CDD). D'autres facteurs comme l'intérêt individuel, la peur de l'inconnu (7 % chacun), ainsi que des causes plus spécifiques telles que les expériences passées, la peur de ne pas développer les compétences nécessaires, et la bureaucratie organisationnelle (4 % chacun), jouent également un rôle dans la résistance. Ces données indiquent que pour surmonter efficacement la résistance, il est essentiel de travailler sur l'amélioration de la culture

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

organisationnelle, de renforcer la communication et de gérer les attentes des employés pour réduire ces facteurs.

Figure n° 26 : La répartition de l'échantillon selon la participation des salariés au changement organisationnel



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon cette figure, plus de la moitié de l'échantillon soit 56% ont participé au changement, cela montre en effet un engagement fort et montre que ces derniers se sentent concernés et prêts à contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En revanche, une autre partie importante avec 44 % n'ont pas pris part au changement, ce qui peut indiquer qu'ils se contentent de suivre les directives de l'entreprise sans véritablement s'impliquer dans la nouvelle situation, se positionnant davantage en tant que supporters passifs.

Tableau n°09 : La répartition de l'échantillon selon les actions de conduite du changement organisationnel chez Tchou-Lait entrepris avec les salariés maintenus

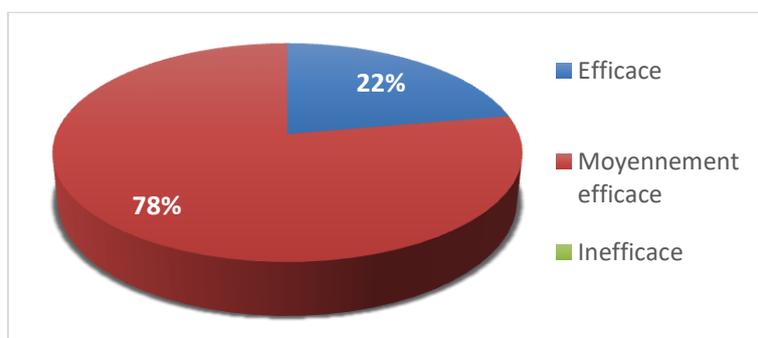
Les actions de la conduite du changement organisationnel	Fréquence	Pourcentage
Déterminer les raisons du changement, les types de changements à apporter	3	18%
Déterminer les acteurs concernés,	1	6%
Déterminer les objectifs du changement,	3	18%
Communiquer la vision du changement	3	18%
Entretenir l'attention des acteurs et garder la nouveauté du changement dans l'esprit	1	6%
Mettre en place des actions de communication	3	18%
La formation des acteurs et la structure de l'équipe chargée du changement	2	12%
Cerner et traiter la résistance au changement	1	6%
Total	17	100%

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

L'interprétation des résultats montre une diversité d'actions menées par l'entreprise en vue de conduire le changement organisationnel avec les salariés maintenus. Parmi les principales actions citées, la détermination des raisons du changement et des types de modifications à apporter ainsi que la fixation des objectifs du changement sont citées par 18% des répondants. En revanche, seulement 6% des répondants ont indiqué que l'entreprise a identifié les acteurs concernés par le changement, ce qui reflète une attention limitée aux actions essentielles pour bien encadrer le changement organisationnel. D'autres actions, comme la communication sur la vision du changement, sont mentionnées par 18% des répondants, suivies de la formation des acteurs et de la structuration de l'équipe chargée du changement (12%), et enfin, par l'entretien de l'attention des acteurs et le maintien de la nouveauté du changement (6%). Cela indique que les leviers liés à la planification et à la mise en œuvre des actions de communication, de formation, et d'accompagnement sont sous-utilisés au sein de l'entreprise. Enfin, la gestion de la résistance au changement est également peu abordée, avec seulement 6% des réponses, cela explique que l'entreprise n'accorde pas suffisamment d'importance à ce phénomène.

Figure n°27 : La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la conduite du changement organisationnel par Tchín-Lait



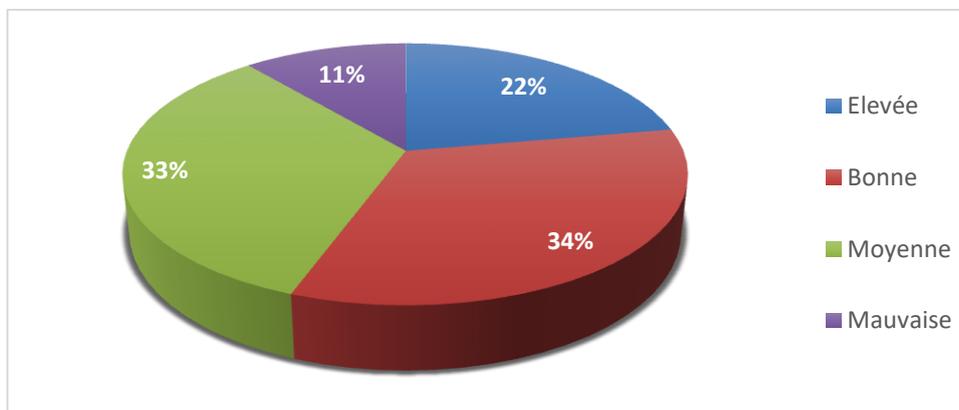
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon cette figure, on constate que la majorité de l'échantillon soit 78% estiment que la conduite du changement par l'entreprise est moyennement efficace, cela montre que les actions et mesures mises en place par l'entreprise sont perçues comme insuffisantes pour gérer un événement aussi complexe que le rachat d'entreprise. Cela pourrait être dû aux manques de communication, de formation, d'accompagnement, ainsi que de mesures destinées à améliorer les conditions de travail. En revanche, 22% des salariés considèrent que la conduite du changement par Tchín-Lait est efficace, peut-être en raison de la perception positive liée à certains aspects, comme les formations internes et les opportunités de promotion. Bien que

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

ces initiatives soient appréciées par une minorité, aucun des répondants n'a affirmé que la gestion du changement été inefficace.

Figure n°28 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de l'implication au changement organisationnel entrepris



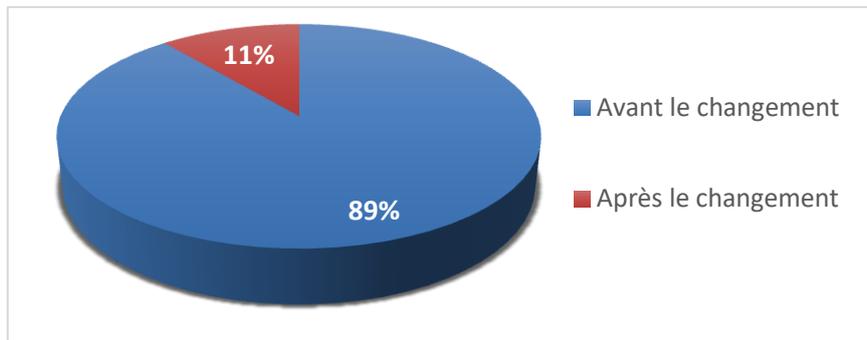
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats montrent que globalement, le changement organisationnel entrepris semble assez bien accepté et impliqué par les salariés. En effet, 34% d'entre eux estiment avoir une bonne implication, ce qui constitue un point positif. Cela montre que l'organisation a réussi à convaincre et à engager une part importante de ses collaborateurs dans le processus de transformation. Cependant, il existe encore une part non négligeable (33%) qui n'ont qu'une implication moyenne. Cela indique qu'il existe probablement des efforts à poursuivre pour impliquer davantage certains acteurs dans le changement.

Le niveau d'implication élevée, représentant 22% de l'échantillon, est également un élément positif. Cela témoigne du fait que près d'un quart des salariés sont pleinement engagés dans la nouvelle situation de l'entreprise. Cela reflète une gestion efficace du changement par l'organisation, qui a su convaincre et mobiliser une part significative de ses employés. Néanmoins, une minorité (11%) présente encore une mauvaise implication. Cela explique que certains salariés résistent au changement, soit par manque de compréhension des enjeux, soit en raison de lacunes dans la conduite du changement.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Figure n°29 : La répartition de l'échantillon selon leur avis sur la meilleure période pour Initier la conduite du changement pour les salariés maintenus



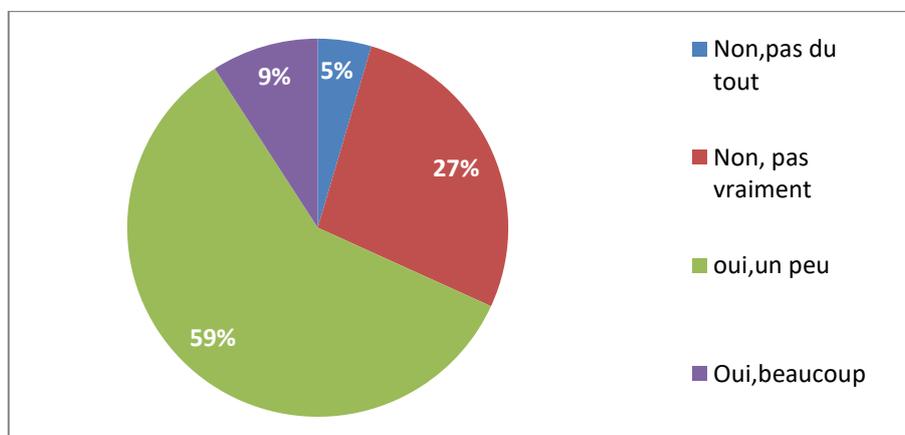
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats présentés dans la figure ci-dessus, une grande majorité, soit 89% de l'échantillon, ont exprimés la préférence d'initier la conduite de changement avant la transition. Ces salariés ont justifié cette préférence en mettant en avant la nécessité d'une meilleure préparation pour faire face au changement et pour gérer la transition du personnel afin de mieux avancer dans la procédure. En revanche, une minorité, représentant 11%, a indiqué une préférence pour la période qui suit le changement. Cela indique que cette minorité peut être plus encline à embrasser le changement et à s'adapter aux nouvelles conditions qui en découlent.

Axe 03 : Le changement organisationnel et la motivation au travail

Cet axe s'intéresse de plus près à l'analyse du changement organisationnel et son effet sur la motivation au travail auprès de l'échantillon de salariés maintenus.

Figure n°30 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction par rapport au changement organisationnel enregistré dans l'entreprise

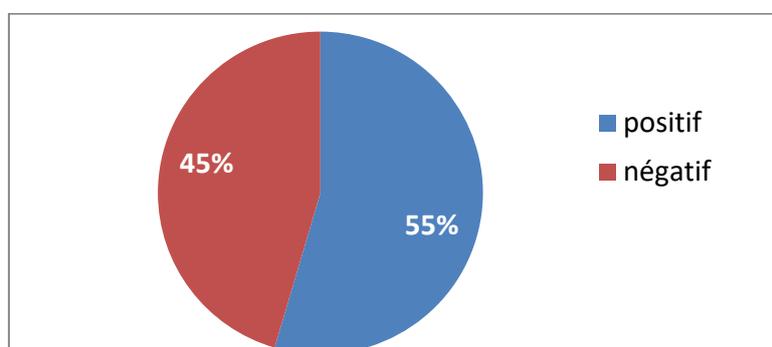


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Selon cette figure, 59 % des répondants expriment une satisfaction modérée (oui, un peu), indiquant que plus de la moitié des employés perçoivent certains aspects positifs du rachat, tout en demeurant prudents ou incertains. Ce sentiment de satisfaction partielle pourrait être lié à certains aspects liés au rachat et à quelques améliorations des conditions de travail attendus par les salariés. En revanche, 27 % des répondants déclarent qu'ils ne sont "pas vraiment" satisfaits, ce qui peut s'expliquer par une incertitude concernant la sécurité de l'emploi, des inquiétudes face aux nouvelles attentes, ou une perte d'avantages antérieurs due au changement du poste de travail ou de la nature du contrat de travail. À l'opposé, les 9 % qui se disent "très satisfaits" ("oui, beaucoup") pourraient être ceux qui ont perçu une valorisation de leur travail et ayant enregistré de bonnes relations avec les nouveaux dirigeants. Enfin, les 5 % qui ne sont "pas du tout" satisfaits représentent une minorité clairement opposée au changement, probablement en raison d'un sentiment de non-appartenance à la nouvelle entreprise, d'une diminution du salaire, d'un changement de poste de travail ou d'un climat social défavorable.

Figure n° 31 : La répartition de l'échantillon selon l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus



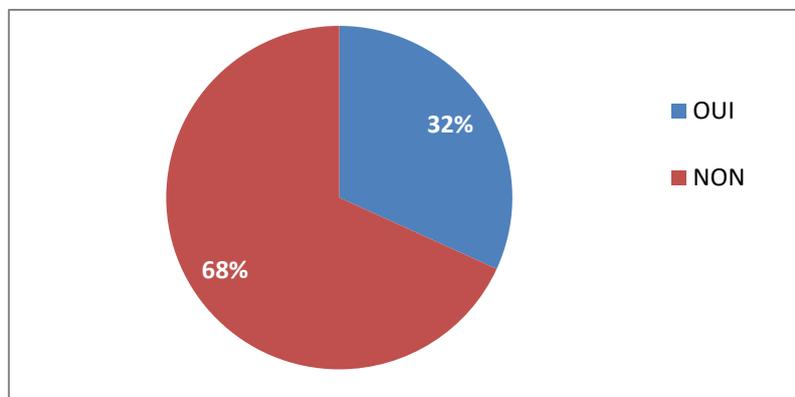
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après la figure 31, nous constatons que 55 % de l'échantillon estiment que le changement organisationnel a un effet positif sur leur motivation. Suivant l'explication des salariés, cela est lié à plusieurs facteurs, notamment le ressenti d'une meilleure reconnaissance du travail accompli, principalement grâce à une communication interne plus efficace. Cette reconnaissance accrue est renforcée par l'augmentation des responsabilités, ce qui leur offre l'opportunité de jouer un rôle plus important dans la prise de décisions au sein de l'organisation. De plus, l'amélioration des conditions de travail viennent renforcer leur motivation. L'esprit de développement personnel est également un facteur clé, ainsi la promesse d'une augmentation salariale et l'adaptation rapide à la nouvelle entreprise contribuent à renforcer leur motivation. Cependant, 45 % de l'échantillon ont exprimé une

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

perception négative, ressentant une baisse de motivation due à une augmentation de la charge de travail et un manque de confiance envers les nouvelles structures.

Figure n° 32 : La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les efforts fournis par l'entreprise pour réduire au minimum l'effet négatif du changement sur la motivation des salariés

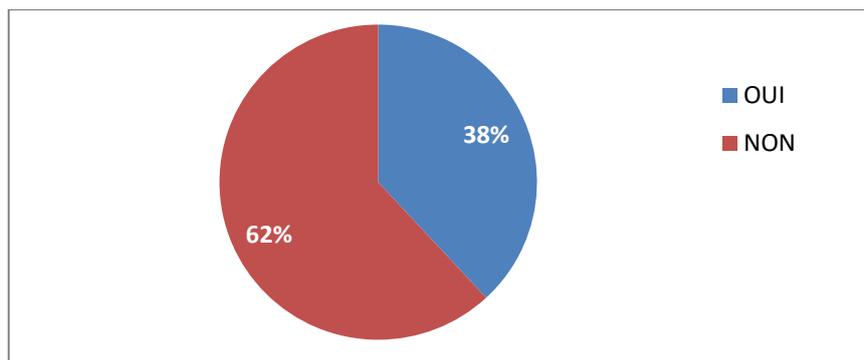


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après cette figure, 32 % des répondants estiment que l'entreprise a fourni des efforts suffisants pour minimiser les effets négatifs du changement sur leur motivation. Ces employés ont cité plusieurs raisons expliquant leur perception positive, notamment l'amélioration des conditions de travail, l'instauration de nouvelles réglementations et de lois par la nouvelle administration, ainsi que la mise en place d'un plan de carrière transparent permettant aux employés d'obtenir des promotions régulières en fonction de leurs performances et des compétences acquises et une communication efficace de la direction a également contribué à renforcer leur motivation. Tandis que 68 % pensent le contraire, cela montre que l'entreprise ne s'efforce pas suffisamment pour atténuer l'impact négatif du changement sur leur motivation. Cela est dû selon eux aux manques de transparence et que les actions mises en œuvre ne sont pas à la hauteur des leurs attentes pour assurer un climat de travail motivant en soulignant notamment l'absence d'augmentation de salaire comme un facteur clé.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

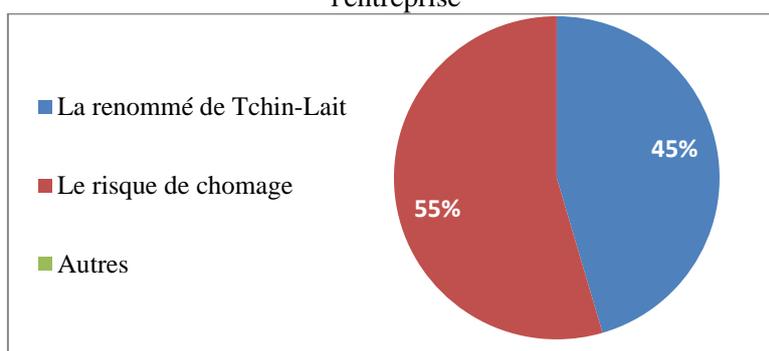
Figure n° 33 : La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les efforts fournis par l'entreprise pour augmenter au maximum l'effet positif du changement sur la motivation des salariés



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure ci-dessus, montre que 38 % des salariés estiment que l'entreprise a efficacement renforcé leur motivation pendant le changement. Ces répondants soulignent des améliorations dans les conditions de travail, des objectifs clairs, des opportunités d'évolution dans leurs carrières et des promotions d'avancement vers des postes supérieurs, et une communication efficace, qui ont contribué à un environnement positif. En revanche, 62 % des employés ne partagent pas cet avis. Ils critiquent le manque de communication directe et l'absence d'augmentations salariales, perçues comme des lacunes majeures dans la motivation. Cette majorité insatisfaite met en lumière la nécessité pour l'entreprise d'améliorer ses pratiques de communication et de considérer des ajustements salariaux pour répondre aux attentes des employés et créer un environnement de travail plus motivant.

Figure n° 34 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation pour rester dans l'entreprise



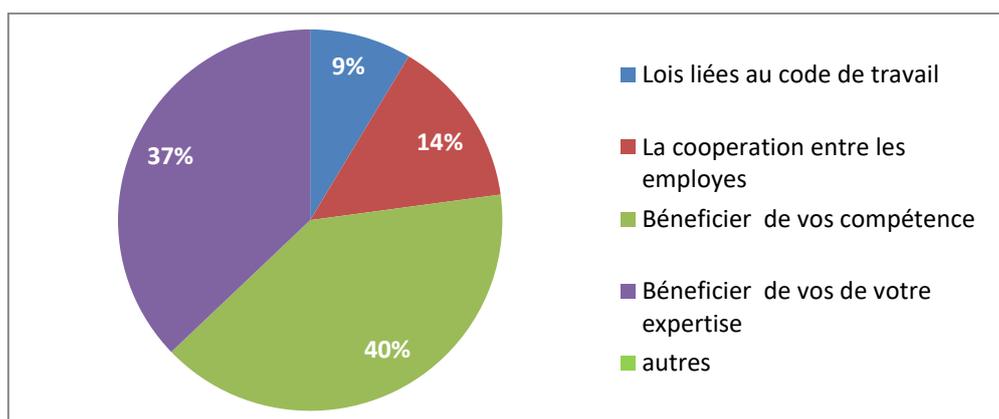
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

L'analyse des résultats montre que 45 % des salariés de l'entreprise Tchín-Lait ont été motivés à rester en raison de la renommée de l'entreprise, tandis que 55 % ont cité le risque de chômage comme un facteur déterminant. Cette répartition indique que, bien que la réputation de Tchín-Lait soit significative, la peur de perdre leur emploi demeure le facteur le plus

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

influent dans la décision des employés de rester. Cela met en évidence l'impact de la situation sur le marché du travail sur les choix des salariés, qui ressentent une réelle inquiétude face au risque de chômage. De plus, aucun des répondants n'a mentionné d'autres raisons pour justifier leur décision.

Figure n° 35 : La répartition de l'échantillon selon leur avis sur les raisons pour lesquels l'entreprise a choisi de les maintenir



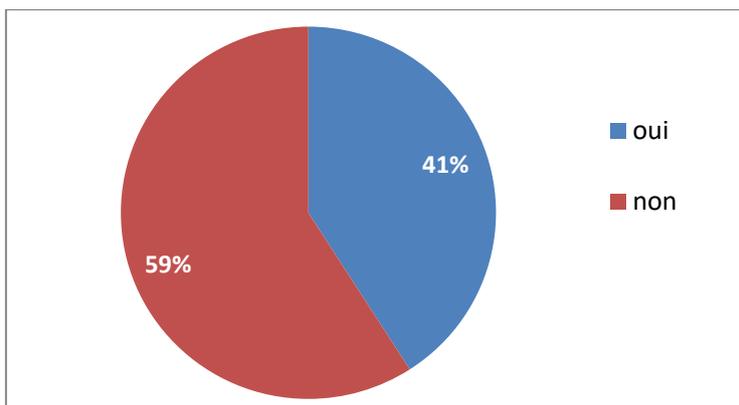
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure révèle que 40 % des employés estiment que leur maintien dans l'entreprise après le rachat est principalement dû à leurs compétences, tandis que 37 % mettent en avant leur expertise. Ces deux catégories dominent largement les réponses, ce qui peut s'expliquer par le fait que l'entreprise avait réalisé des entretiens et des tests professionnels avant de confirmer leur maintien. Cela a conduit les employés à croire que leur savoir-faire technique, leur expérience et leurs connaissances approfondies dans leur domaine sont perçus comme des atouts précieux pour l'entreprise.

En revanche, seulement 14 % des employés soulignent l'importance de la coopération entre collègues, indiquant que les aspects interpersonnels et de dynamique de groupe sont considérés, mais dans une moindre mesure. Enfin, une minorité de 9 % des répondants pensent que leur maintien est principalement dû aux obligations légales imposées par le code du travail, ce qui montre que peu d'employés croient que des réglementations externes, telles que les protections contre les licenciements abusifs, sont la principale raison de leur maintien. En résumé, la figure montre que la perception des employés quant aux raisons de leur maintien est majoritairement positive et fondée sur leur valeur perçue par l'entreprise, qu'elle soit liée à leurs compétences, leur expertise ou leur capacité à collaborer efficacement avec leurs collègues.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Figure n° 36 : La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la participation du changement à l'égard des souhaits et objectifs des salariés maintenus



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure ci-dessus montre que 41% des salariés estiment que le changement, suite au rachat de l'entreprise, est en adéquation avec leurs souhaits et objectifs personnels. Cela s'explique selon le tableau ci-après (N°09), par l'enregistrement d'une amélioration notable dans plusieurs domaines cruciaux tels que la sécurité d'emploi, la carrière professionnelle, les conditions de travail, la qualité du travail, les compétences, la valorisation du travail, le sentiment d'appartenance, le climat social de l'entreprise, les responsabilités, ainsi que la confiance en soi. Tandis que, 59% pensent le contraire. Cette majorité de réponses négatives peut refléter des insatisfactions dans plusieurs aspects de leur environnement de travail. En citant à titre d'exemple l'insatisfaction des salariés à l'égard de la rémunération (avec une baisse signalée chez environ 39% des salariés), la performance, la considération, la reconnaissance des efforts, les relations avec les supérieurs. Ces exemples montrent que les réponses négatives prévalent dans plusieurs domaines critiques pour la motivation des employés, soulignant un besoin de révision et d'amélioration des pratiques organisationnelles pour accroître la satisfaction et l'engagement des salariés.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Tableau n°10 : La répartition de l'échantillon selon le niveau de motivation des salariés à l'égard de différents facteurs

	Fortement augmenté	%	Augmenté	%	Inchangé	%	Fortement diminué	%	Diminué	%	TOTAL EFFECTIFS	TOTAL
Ma sécurité d'emploi, est :	2	9,5	8	38,1	8	38,1	1	4,8	2	9,52	21	100,00
Ma rémunération, est :		0,0	8	34,8	6	26,1	5	21,7	4	17,39	23	100,00
Ma carrière professionnelle, est :		0,0	12	48,0	6	24,0	5	20,0	2	8,00	25	100,00
Mes conditions de travail, ont :	1	5,3	11	57,9	5	26,3	1	5,3	1	5,26	19	100,00
La qualité de mon travail en lui-même, est :	1	4,8	4	19,0	12	57,1	2	9,5	2	9,52	21	100,00
Ma performance est	1	4,5	8	36,4	9	40,9	4	18,2		0,00	22	100,00
Mes compétences, ont :	1	4,2	10	41,7	11	45,8	1	4,2	1	4,17	24	100,00
La considération, est :		0,0	6	27,3	11	50,0	2	9,1	3	13,64	22	100,00
La valorisation de mon travail, est :	1	4,5	8	36,4	5	22,7	5	22,7	3	13,64	22	100,00
la reconnaissance de nos efforts par les supérieurs, est	1	4,8	7	33,3	9	42,9	4	19,0		0,00	21	100,00
Mon sentiment d'appartenance à un groupe, est :	1	4,8	6	28,6	8	38,1	6	28,6		0,00	21	100,00
Le climat social de l'entreprise, est :	1	5,3	7	36,8	5	26,3	5	26,3	1	5,26	19	100,00
Mes responsabilités, ont :	2	9,5	9	42,9	6	28,6	4	19,0		0,00	21	100,00
Mon état d'esprit et la confiance en soi, est :	2	9,1	5	22,7	10	45,5	4	18,2	1	4,55	22	100,00
Ma relations avec les supérieurs hiérarchiques, ont :	3	15,0	4	20,0	8	40,0	4	20,0	1	5,00	20	100,00
La possibilité de participer à la prise de décision, est :	1	5,3	7	36,8	8	42,1	2	10,5	1	5,26	19	100,00
Les avantages offerts par l'entreprise, ont :	1	5,0	5	25,0	10	50,0	2	10,0	2	10,00	20	100,00
Le système d'évaluation, est	1	5,0	3	15,0	7	35,0	5	25,0	4	20,00	20	100,00

 Représente des résultats alarmants

 Représente des résultats satisfaisants

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La lecture de ce tableau nous permet d'appréhender les 18 facteurs recensés ayant influencé la motivation des salariés maintenus depuis le changement organisationnel. Pour la sécurité d'emploi est perçue par la majorité comme étant soit inchangé ou ayant augmenté, ce qui représente un aspect plutôt positif, même s'il demeure inchangé pour 38%. La rémunération a augmenté pour 34,8%, cependant elle a diminué, voir fortement diminué respectivement avec 17 % et 22%, ce qui peut s'expliquer par les changements de postes ou de contrats de travail (CDD) pour ces salariés. La carrière professionnelle est perçue comme meilleur pour 48%, tandis qu'elle est restée inchangé pour 24% et le reste ont connu une baisse, ces réponses s'alignent avec le facteur rémunération qui se répartit avec quasiment des proportions identiques.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

Les conditions de travail sont meilleures pour 65% des salariés maintenus, pour ceux ayant observés des conditions inchangées (26%) ou en baisse, cela peut être liés à la similitude des postes de travail qu'ils occupaient au paravent ou à des attentes de changement non pris en compte par l'entreprise. La qualité du travail perçu par le salarié est pour 57% inchangé, ce qui justifie d'une qualité assez bonne du fait qu'ils ont été gardés par Tchou-Lait. Des résultats qui laisse cependant apparaitre pour le facteur performance une variation, tel que 41% ont une performance inchangée, tandis que le même pourcentage enregistre une augmentation de la performance, ce qui peut s'expliquer par les évolutions de carrières ou de rémunération pour ces salariés.

Concernant les compétences des employés sont perçues améliorées pour 41,7 %, tandis que 45,8 % considèrent que leurs compétences sont restées "inchangées". Cela pourrait indiquer un manque d'opportunités de développement professionnel ou de formation équitable pour l'ensemble des salariés. De même, la considération ressentie par les employés montre que la moitié ont ressenties que leurs considérations est resté inchangé et seul 27,3 % ont signalé une amélioration, ce qui peut s'expliquer par les opportunités de promotion et de développement offertes.

Les perceptions de la valorisation du travail montrent des variations, tel que 22,7 % des employés estiment que leur valorisation est restée inchangée, tandis que le même pourcentage rapporte une forte diminution. En revanche, 36,4 % ont constaté une amélioration de la valorisation de leur travail. Ces résultats peuvent être liés à des changements dans leur rémunération. Tandis que la baisse peut être raccordée aux salariés ayant subis des changements de postes, les amenant à percevoir des salaires inférieurs et à travailler dans des conditions différentes avec un CDD.

La reconnaissance des efforts par les supérieurs est perçue comme améliorée pour 33,3 % des salariés, tandis que 42,9 % estiment qu'elle est restée inchangée. Ces résultats suggèrent que les initiatives de valorisation ne sont pas suffisamment généralisées ou visibles pour tous les employés. Près de la moitié des salariés estiment que, malgré les efforts, les mesures de reconnaissance ne répondent pas pleinement à leurs attentes, et qu'ils mériteraient davantage de reconnaissance de la part de l'entreprise. La minorité ayant enregistré une forte diminution peut probablement être lié aux supérieurs qui se retrouve face à une nouvelle équipe avec qui ils n'ont pas encore pris leurs marques pour instaurer une démarche de reconnaissance ou que ces salariés ont des attentes différentes en matière de reconnaissance.

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

D'autres facteurs d'appartenances et d'affectations tels que le sentiment d'appartenances à un groupe est perçu inchangée par 38,1% des répondants. En revanche, une proportion importante avec un taux de 28,6% ressent une diminution. De même, soit 26,3% des salariés trouvent que le climat social est resté inchangé, suggérant que les éléments clés de la culture d'entreprise ont été conservés, ce qui aide à maintenir leur sentiment d'appartenance. En revanche, une proportion similaire (26,3%) perçoit une dégradation du climat social, ce qui peut nuire au sentiment d'appartenance en créant un malaise et une perte de lien avec la nouvelle organisation.

Les responsabilités ont augmenté pour 42,9% des salariés, cela peut s'expliquer par de nouvelles responsabilités octroyées suite au changement du poste, ce qui peut motiver le personnel ou au contraire être perçu comme une surcharge de travail due à la nécessité de prouver leurs compétences au nouvel employeur, surtout qu'ils sont en contrats CDD. Cette pression accrue pour démontrer leur valeur peut entraîner une charge de travail importante, mais elle contribue également à des résultats satisfaisants pour l'entreprise, car les employés sont motivés à performer pour sécuriser leur position dans la nouvelle organisation. Des résultats qui laissent cependant apparaître que 45,5% des employés perçoivent leur état d'esprit et leur confiance en soi comme inchangés, ce qui suggère qu'une majorité maintient un niveau stable de confiance en leurs capacités. Ce qui reflète également une capacité d'adaptation face aux changements et montre que les employés se sentent suffisamment soutenus et compétents pour s'adapter et s'investir dans la nouvelle organisation.

Les résultats montrent qu'une grande partie des employés perçoit une situation inchangée dans leurs relations avec les supérieurs par 40% et leur participation à la prise de décision (42,1%). Cela suggère une centralisation du pouvoir au niveau de la direction, où les employés se sentent exclus des décisions importantes. Pour les avantages offerts par, ils sont perçus par 50 % des salariés comme étant inchangés. Cela peut s'expliquer par l'amélioration des conditions de travail, les possibilités d'évolution de carrière, la reconnaissance des efforts des employés par leurs supérieurs. Enfin, la perception du système d'évaluation est inchangée pour 35% des salariés, cela suggère que les salariés maintenus ont bénéficié du processus d'évaluation cohérents et équitables, ce qui renforce la confiance des employés dans le système utilisé.

3. Synthèse des résultats

Après avoir présenté les résultats obtenus lors de notre enquête de terrain, nous avons analysé dans un premier temps, la conduite du changement organisationnel adoptée par l'entreprise Tchín-Lait suite au rachat de l'entreprise Ramdy, et son impact sur le niveau d'implication des salariés maintenus. Puis, nous avons évalué l'impact de ce changement sur la motivation des salariés maintenus et identifié les mesures prises par Tchín-Lait pour évaluer et améliorer la motivation de ces derniers.

➤ **La conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Tchín-Lait**

L'analyse des résultats a révélé que l'entreprise a introduit d'importants changements organisationnels. En effet, l'entreprise Ramdy a été racheté par l'entreprise Tchín-Lait, et certains services ont été transformés en bureaux de coordination entre l'unité et la direction générale. Ce changement organisationnel comprend une réorganisation des structures et des rôles, afin d'aligner plus efficacement les compétences des employés avec les nouveaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Par ailleurs, une restructuration interne a été mise en œuvre, entraînant des réaffectations de postes et des modifications des responsabilités.

Ramdy a mis en œuvre plusieurs pratiques pour accompagner le changement avant la transition. Parmi celle-ci, nous trouvons la communication, via l'affichage mais aussi des réunions de travail pour mettre au courant les salariés du changement organisationnel qui touchera leur entreprise. La majorité des employés se sont senti bien informés et convaincus des raisons du changement, ce qui favorise leur adhésion à la nouvelle entreprise. Cependant, la faible utilisation des réunions souligne un manque d'interaction directe, essentielle pour renforcer l'engagement et atténuer la résistance. Par ailleurs, 78 % des salariés affichent une attitude positive, tandis que 22 % expriment des préoccupations, indiquant un besoin de communication plus ouvert et qui touche tout le personnel afin d'établir la confiance au sein de l'équipe. Les résultats ont montré également que la culture d'entreprise est identifiée comme le principal obstacle, le manque de confiance et d'information, ainsi que l'incertitude, les préoccupations liées à l'emploi et la peur de l'inconnu montrent que les facteurs psychologiques jouent un rôle significatif dans la résistance au changement et renforcent la nécessité d'une communication claire.

D'autres part, comme a mentionné le coordinateur RH, Tchín-Lait a procédé à une variété d'actions : formation, communication, renforcement de l'engagement et consolidation de l'adhésion des salariés en accompagnant les salariés pour minimiser leur inquiétude vis-à-vis

Chapitre III : Analyse et interprétation des données

du changement. Cependant, elle révèle également des insuffisances par rapport aux leviers de conduite. L'entreprise n'a pas procédé à la désignation d'un acteur pour conduire ce changement et aucun indicateur de mesure d'efficacité de la conduite de changement n'a été établi, ce qui pourrait limiter l'efficacité de ses efforts pour le changement.

Le changement organisationnel a été conduit en amont par Ramdy en informant ses employés avant de céder l'entreprise à Tchîn-lait qui a procédé en aval avec des formations et la communication.

➤ **Le changement organisationnel et la motivation au travail**

Les résultats obtenus montrent partiellement que l'entreprise semble consciente de l'importance de la motivation dans le succès de leur projet et qu'elle a mis en place diverses mesures pour gérer cet aspect crucial :

- Garantir la sécurité de l'emploi (besoin psychologique de Maslow),
- Mise en place de nouvelles réglementations et lois,
- Mettre en place un plan d'évolution professionnelle des salariés (promotion, amélioration des conditions de travail et la carrière professionnelle).
- La reconnaissance des efforts des salariés par leurs supérieurs hiérarchiques (estime de soi, pyramide des besoins de Maslow).

De l'autre côté, une partie des salariés affirment qu'ils étaient insatisfaits par rapport aux effets de la conduite de changement :

- Baisse notable de leur rémunération.
- La non-participation dans la prise des décisions (besoin d'appartenance et d'estime de soi dans la pyramide de Maslow).

Conclusion

Notre étude avait pour but de mettre en lumière l'impact du changement organisationnel sur la motivation au travail des salariés maintenus lors du rachat de l'entreprise Ramdy par l'entreprise Tchín-lait. Cette démarche nous a aussi permis de comprendre la conduite menée par Tchín-lait afin d'impliquer les salariés dans leur projet de changement. Cette étude était une occasion pour nous de mieux cerner le contenu de ce changement et de comprendre ses effets positifs et négatifs sur la motivation des salariés de cette dernière.

Conclusion

générale

Conclusion générale

Ce travail de recherche porte sur l'impact du changement organisationnel sur la motivation au travail. Une recherche qui nous a permis, dans un premier temps, de comprendre le cadre théorique qui englobe le phénomène du changement organisationnel en fonction de sa nature, ses formes, ses types, et les facteurs qui le déclenchent. Nous avons également examiné les résistances auxquelles les organisations peuvent être confrontées lors de ces changements, et analysé les leviers et stratégies nécessaires pour une conduite efficace du changement, fondée sur la participation et la transparence. L'ensemble de ces éléments ont été développé dans le premier chapitre.

Pour que le changement soit compris et accepté par les membres de l'organisation, il doit s'appuyer sur plusieurs leviers. Le premier est une communication ouverte, qui réduit l'incertitude et renforce la confiance. Ensuite, la formation du personnel permet d'accroître les compétences et les performances des employés. L'accompagnement des transformations, incluant la gestion des impacts et la création de nouveaux outils, ainsi que le pilotage par l'évaluation continue des résultats, mesurant l'adhésion et l'atteinte des objectifs, sont également essentiels. Ces actions favorisent une meilleure implication des salariés et améliorent leur motivation.

Nous avons évoqué le phénomène du rachat d'une entreprise qui constitue un changement particulier, délicat et impactant, surtout en ce qui concerne son impact sur la motivation des salariés maintenus. Dans ce contexte, la conduite du changement devient un outil crucial pour minimiser les résistances et maximiser l'engagement du personnel. En effet, les salariés, sont souvent inquiet pour leur avenir professionnel, des doutes sur la nouvelle direction et le manque de clarté qui entourent un tel bouleversement.

Le deuxième chapitre explore le phénomène de la motivation au travail, ce qui nous a permis de développer une revue de littérature pour comprendre son rôle et son importance dans l'implication des salariés lors d'un projet de changement organisationnel. Dans ce contexte, les facteurs de motivation, tels que la satisfaction au travail et la réponse aux besoins des salariés, sont essentiels pour surmonter les résistances et assurer une transition réussie. La satisfaction des employés est renforcée lorsqu'ils perçoivent que leurs besoins tels que la sécurité, le développement professionnel, la reconnaissance au travail peut renforcer le sentiment d'accomplissement, nourrit la confiance en soi et favorise un environnement de travail positif et productif, où chacun se sent valorisé et impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisation. En répondant à ces besoins, les organisations peuvent accroître l'engagement et l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise.

Conclusion générale

Afin de calquer la théorie regroupée au terrain étudié, de vérifier nos hypothèses et apporter une réponse à la problématique traitée, nous avons entrepris une étude qualitative avec le coordinateur ressources humaines et une étude quantitative auprès d'un échantillon de salariés maintenus par l'entreprise Tchín-Lait suite au rachat de l'entreprise Ramdy.

A travers notre enquête, nous avons pu constater que la conduite du changement entreprise par Tchín-lait a un impact significatif sur l'implication des salariés maintenus. La majorité des salariés interrogés jugent la conduite du changement comme moyennement efficace, tandis qu'une partie la considèrent efficace. Cette perception divergente varie en fonction de la qualité de la communication, de la formation et de l'accompagnement assuré par l'entreprise pendant tout le long du processus de transition.

Les données collectées indiquent que l'implication des salariés est influencée principalement par la préparation et l'anticipation des changements, où la totalité des salariés estiment que le changement a été préparé. Cela a permis une acceptation globale, démontrant un engagement significatif lorsqu'ils se sentent inclus et informés des objectifs de la nouvelle organisation.

En ce qui concerne le premier axe, nous pouvons affirmer selon les données collectées que la première hypothèse selon laquelle « La conduite du changement organisationnel à un effet positif sur l'implication des salariés maintenus par Tchín-Lait » peut être validée.

Concernant les données recueillies, dans le deuxième axe sur le changement organisationnel et la motivation au travail, initié par le rachat de l'entreprise, a bien un impact sur la motivation des salariés maintenus, D'une part, une proportion significative des salariés (55 %) ressentent une augmentation de leur motivation, attribuée à une meilleure reconnaissance du travail, à une communication interne efficace, et à des opportunités d'implication accrue dans les processus décisionnels. Ces éléments démontrent que certaines mesures de conduite du changement peuvent stimuler la motivation en répondant aux besoins de reconnaissance, de développement personnel et de sécurité des salariés. D'autre part, une autre proportion importante des employés (45 %) signalent une diminution de leur motivation, principalement en raison de l'augmentation de la charge de travail, du manque de confiance envers les nouvelles structures, et d'une communication insuffisante de la part de l'entreprise.

Conclusion générale

Bien que l'impact du changement organisationnel sur les salariés maintenus soit contrasté, l'hypothèse selon laquelle le changement affecte la motivation des salariés se trouve validée, car les résultats montrent à la fois des effets positifs et négatifs sur leur motivation. Par conséquent, l'hypothèse que « Le changement organisationnel à une influence sur la motivation des salariés maintenus par Tchén-Lait » est confirmée.

Recommandations

Pour faire face aux différentes lacunes qui caractérisent la conduite de changement et son impact sur la motivation des salariés dans une entité, nous avons choisi quelques recommandations essentielles pour réussir cette transition :

- Définir les principaux objectifs du changement en adéquation avec la prise en considération de la motivation des salariés,
- Identifier les différents impacts du changement sur les compétences, les procédures, les postes et emplois, la structure de l'entreprise, le mode de management, les outils et les systèmes de gestion, le comportement et la culture de l'entreprise,
- Accompagner le changement par l'établissement d'un plan de communication et de formation détaillé,
- Désigner un animateur pour le changement, afin d'être une référence pour les salariés maintenus
- Valoriser et faire participer les salariés dans les différentes étapes du changement,
- Gérer les attentes des employés et travailler sur la culture organisationnelle afin de faciliter l'adhésion et atténuer les résistances,
- Exposer les gains escomptés du projet du changement.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Autissier, D., & Moutot, J.-M. « *Méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement-pilotage* », Dunod, Paris, 2013.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M., « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, 4e éd* », Dunod, Paris, 2016.
- Autissier D, Vandangeon-Derumez I, Vas A, & Johnson K. J, « *Conduite du changement : Concepts-clés, 3e ed*», Dunod, Paris, 2024.
- BAREIL C, « *Gère le volet humain du changement* », Transcontinental, Montréal, 2004.
- Barreau Saliou, « *La reprise d'entreprise : réussir sa transmission, 2^e édition* », Dunod, 2019.
- Collerette et al, « *Le changement organisationnel, théories et pratiques* », Presse Université du Québec, Québec, 1997.
- Collerette, P, Delisle, G, & Perron, R, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Presses de l'Université du Québec, 2013.
- Deden. A, “*employee performance: The Effect of Motivation and Job satisfaction*”, 2022.
- Etienne Serupiasse Mouhoza, « *Théorie de la motivation au travail* », L'harmatta, Paris, 2003.
- Eric Cobut, Géraldine Bomal, « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* », Edi Pro Cop, Liège, 2009.
- Fenouillet Fabien, « *La motivation* », Dunod, Paris, 2003.
- Fenouillet Fabien, “*La motivation, 3ème édition*”, Dunod, Paris, 2017.
- Ginestet. A, « *Changement organisationnel et communication interne : une introduction* », l'IAE, Toulouse, 2008.
- Grouard B. et Meston F, « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, Paris, 1998.
- Guerrero S, « *L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition* », Association internationale de management et stratégie, 2007.

Bibliographie

- Hafsi T, & Fabi B, « *Réussir le changement organisationnel : Défis, leviers d'action et bonnes pratiques* », Presses de l'université du Québec, Montréal, 2020.
- Hammer Michael, James Champy, “*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*”, Harper Business, 1993.
- Chamak A. et Fromage C., « *Le capital humain* », Liaisons, Paris, 2006.
- Johnson, G, Scholes, K, &Whittington R, “*Stratégique 8^e edition*”, Pearson Education, 2008
- Jocelyn. J et al, « *la dimension humaine des organisations* », Gaëtan Morin Editeur, 1994.
- Laura Mucha, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Gestion et management, 2010.
- Levy-Leboyer, « *La motivation au travail* », Dunod, Paris, 2019.
- Lotfi B. et Okar C., « *Conduite du Changement et mesure de performance : vision convergente* », Gouvernance et performance de l'entreprise, 2013.
- Louart P, « *Les Hommes et le changement technologique* », in *Encyclopédie Ressources Humaines* », J. Allouche (ed.), Vuibert, 2006.
- Louche Claude, « *Psychologie sociale des organisations, 2^e éd* », Armand Colin, Paris, 2007.
- Meier,O. et Schier, cité G Lebghadi, M., & Zammar, R. « *Conduire le changement organisationnel dans le contexte de fusion-acquisition : cas d'entreprises opérant dans le secteur énergétique* », SHS Web of Conférences, Vol 175, 2023.
- Morin, E. M., & Aubé, C, « *Psychologie et management, 2^e éd* », Chenelière Éducation, Montréal, Québec, 2007.
- Mowday R., Porter L.W. & Steers R.M, “*Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*”, Academic Press, 1982.
- Probst, G. J. B. « *Transformation organisationnelle et apprentissage : Une approche cybernétique du management* », Wiley, Chichester, 1992.
- Probst et al, « *Organisation et management* », édition d'Organisation, Paris, 1997.
- Roussel P, « *La motivation au travail : Concepts et théories* », Ed EMS, Paris, 2001.

Bibliographie

- Juët Rémi, « *La boîte à outils du manager, 2^e éd* », Broché, Paris, 2014.
- Soutenain J.F, Farcet P, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Ed Berti, Alger, 2007.
- G.-D. Carton, « *Vers l'éloge du changement* », Collection Village Mondial, 2011.
- Tremblay, M., &Wils, T., « *La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous* », Gestion, 2005
- Thuderoz, C, « *Clefs de sociologie pour ingénieur(e)s* », Presses Polytechniques, Lyon, 2011.
- Vallerand et Thill, « *Introduction au concept de motivation ; Introduction à la psychologie de la motivation* », Editions études vivantes, 1993.

Articles

- Abraham, J., « *La culture d'entreprise : gage de flexibilité et d'intégration* », Revue Française de Gestion, 89, 1992.
- Aidoud Mohamed Faouzi, « *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)* », Revue organisation & travail, vol.8, n°3, 2020.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P, «*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* », Journal of Occupational Psychology, vol 63, num1, 1990.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P, “*Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*”, Journal of Vocational Behavior, vol 49, num 3, 1996.
- Barbaroux, P & & Gautier, « *Changement organisationnel et apprentissage : une perspective située* », Revue française de gestion, vol 43, n 262, 2017.
- BAREIL C, « *Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implication sur l'expérience de changement* », La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, Revue Télescope, vol 14, n°3, 2008.

Bibliographie

- Ben Romdhane Ziadi, N, « *Conduire le changement : Défi du manager tunisien* », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, vol 13, 2016.
- Bocco B-S., « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », Revue des sciences de gestion, vol 1, n° 241, 2010.
- Bouvier, L., Cavaillé, A., Champenau, C., Pardon, C., & Telliez, J, « *La psychologie du travail au service de l'organisation : la conduite de changement* », Psych actu, vol 4, 2008.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C., "A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation", European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 19, num 5, 2017.
- Chekib Zedini, & al, « *Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien* », Santé Publique, Vol 5, n° 28, 2016.
- Chelali, R., & Hadid, N, « *Atténuation des résistances : une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises* », Revue des sciences commerciales, vol 17, n°1, 2018.
- De Divonne. P, « *Conduire et accompagner les changements* », La Lettre du CEDIP, n° 33, octobre 2005.
- Demers Christiane, « *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, vol 24, n° 3, septembre 1999.
- Deschamps B, « *Les spécificités du processus repreneuriale* », Revue Française de Gestion, volume 28, n°138, 2002.
- El Arhlabi Zouhair, « *L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation* », IJAFAME, 2 (4), 2021. Doi : 10.5281/zenodo.5072361. hal-03312407
- Fall, A. « *Reconnaissance justice au travail organisationnelle, et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique* ». Relations industrielles, 2014,
- Gilbert. P, « *La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques* », Revue Télescope, 2008.

Bibliographie

- Gérard, D, « *Les résistances au changement et la conduite du changement* », Revue française de gestion, vol 116, 1997.
- Hafsi T, & Soltane B, « *Les défis contemporains du changement organisationnel* », Management International, vol 25, numéro 2, 2021.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D., « *Les effets du leadership transformationnel et du leadership du changement sur l'engagement des employés dans un changement : une étude multiniveau* », Revue française de gestion, vol 44, n° 266, 2018.
- Javorec J, « *Time may chance me* », Incentive, vol 174, n° 12, New York, Dec 2000.
- Kotter J.P et Schlesinger L. A, « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, 1979.
- Ouedraogo, A & Ouakouak, M. L., « *Organizational change refers to alterations to existing work routines and strategies that affect the entire organization* », Journal of organizational change management, vol 37, n° 6, 2018.
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. Gonzalez-roma et A.B. Bakker, « *The measurement of engagement and burnout: a cross-sample confirmatory factor analytic approach* », Journal of Happiness Studies, 2002.
- Serupia Semuhoza Etienne, « *La motivation au travail dans un contexte de changement : Cas du ministère de l'éducation* », Rwanda Journal, Vol 64, n°18, Séries A, 2010.
- Soparnot, R, « *La résistance au changement dans les organisations : modèles et stratégies* », Revue française de gestion, vol 45, n°279, 2019.
- Vas, A. et Van de Velde B, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire* », Communication présentée à l'IXième conférence de l'AIMS, Montpellier, France, 2000.

Thèses

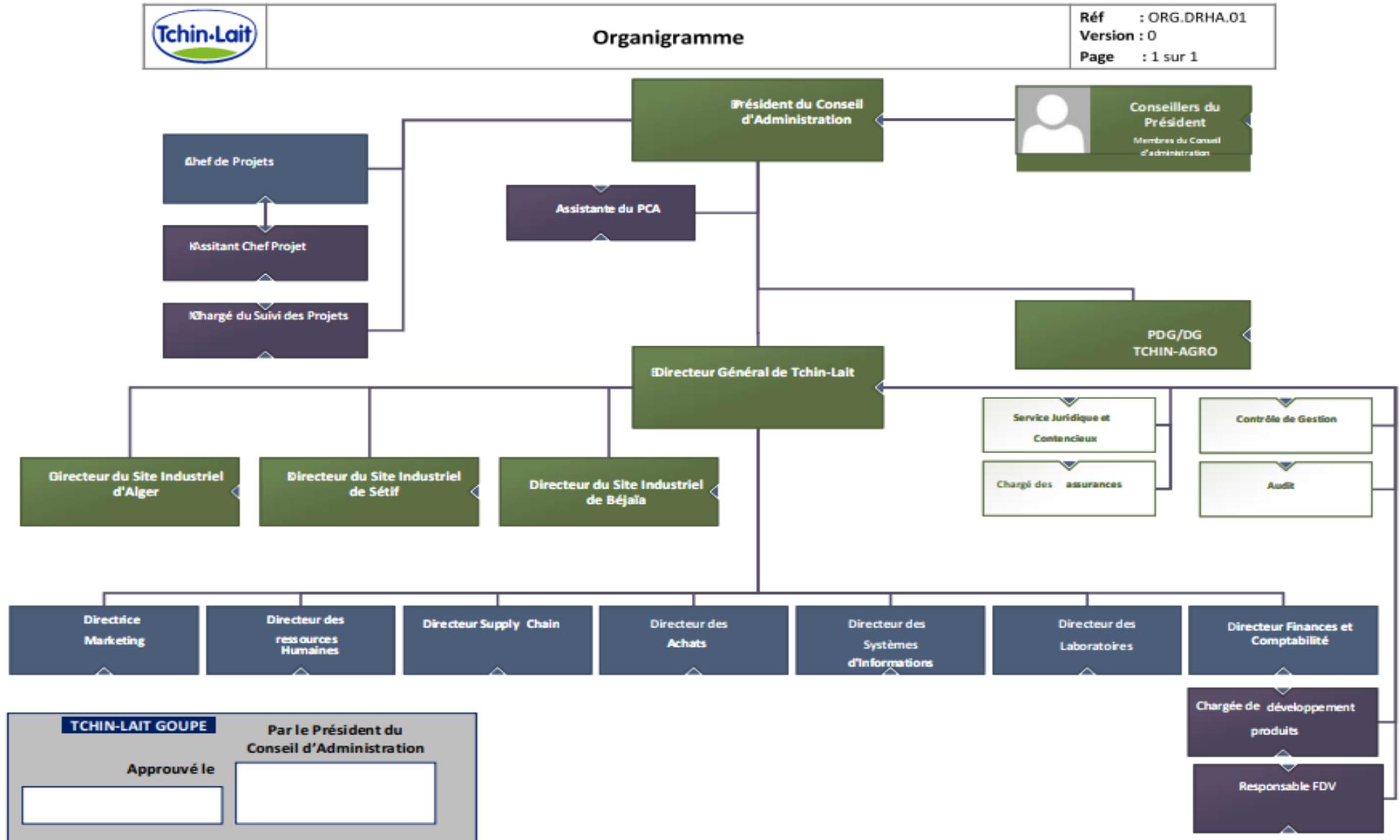
- Azzarradi Otman, « *Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle* », Laboratoire LURIGOR, Université Mohammad Premier Oujda, Maroc, 2021.

Bibliographie

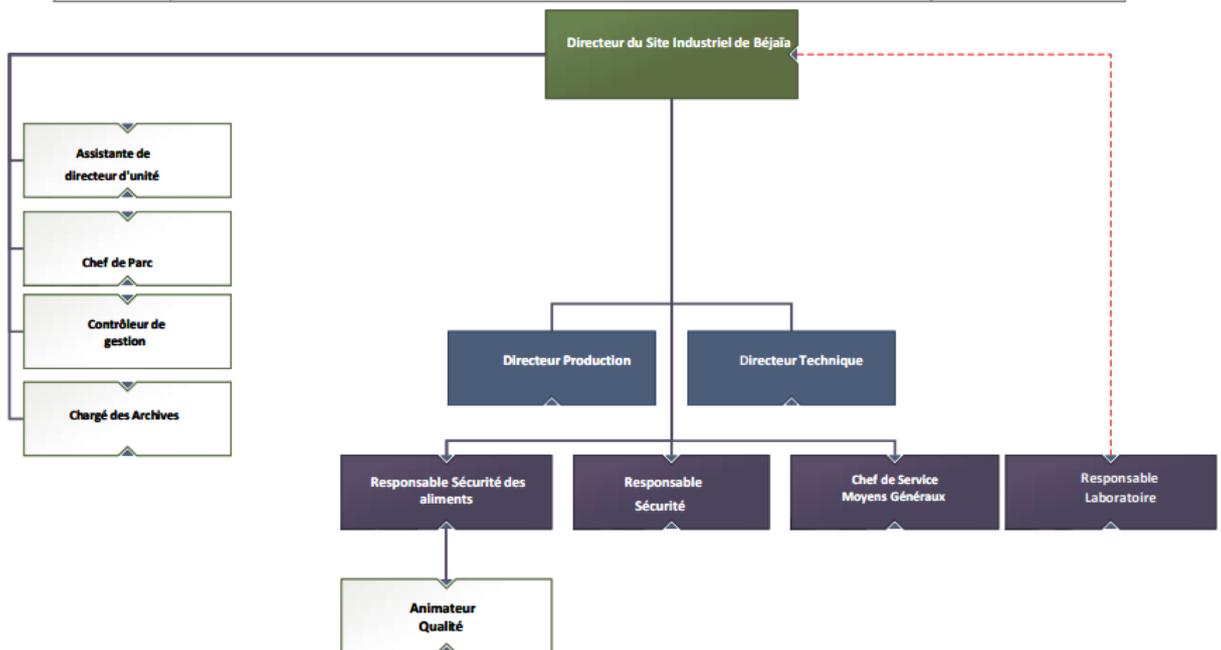
- Lepercq Nicolas, « *Réussir une reprise d'entreprise : proposition d'un modèle relationnel* », thèse de Doctorat en gestion et management, université Paris-Dauphine, 2020.
- Moucha Laura, « *La motivation des salariés et la performance des entreprise* », Université de Reims, 2009.
- Rakotomalala, O-T, « *L'efficacité des modes de communication d'un changement organisationnel selon divers paramètres culturels* », Thèse de doctorat. Université de Sherbrooke, Canada, 2010.
- Sartor. P, « *Le changement organisationnel, quel accompagnement par la formation* », Mémoire de Master 2ème année Ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, France, 2006.
- Slimani. R, « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia* », thèse doctorat en science de gestion, université de Bejaia, 2015.
- Zid Rim, « *comprendre le changement Organisationnel à travers les émotions* », mémoire pour exigence partiel de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Octobre 2006.

Annexes

Annexe 01



Annexe 02



DIRECTION DU SITE INDUSTRIEL DE BEJAIA	
Directeur du Site Ind.	Directeur Général
Le : ___/___/___	Le : ___/___/___

ANNEXE 03

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de Gestion
Option : Management des ressources humaines

L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés

Cas de Tchir-Lait Akbou

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation et réalisation de notre mémoire de Master en « management des ressources humaines ». Nous avons pour objectif d'étudier l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus par l'entreprise. Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement à nos questions afin d'obtenir des résultats représentatifs pour mener à bien notre travail de recherche, on tient à vous assurer la confidentialité et l'anonymat.

Merci pour votre disponibilité

Axe 01 : Données personnelles

Genre : Masculin

Féminin

Situation familiale :

Age :

Ancienneté :

Niveau d'étude :

Catégorie socioprofessionnelle :

Le poste de travail occupé :

Axe 02 : La conduite du changement organisationnel

1. Quelles sont les raisons majeures du rachat de l'entreprise RAMDY ?
2. Quelles sont les raisons pour lesquelles Tchinq-lait a décidé de maintenir certains salariés de l'entreprise RAMDY ?
3. Quelles sont les formes et les mesures mises en place par Tchinq-Lait pour gérer les résistances au changement des salariés maintenus lors de la transition ?
4. Quels sont les principaux acteurs impliqués dans la conduite du changement organisationnel, et quelles actions de communication, de formation et d'accompagnement ont été mises en place pour favoriser l'adhésion des équipes ?
5. Quels indicateurs suivez-vous pour mesurer l'efficacité des actions de conduite du changement et l'implication des salariés maintenus au changement organisationnel ?
6. Selon vous, quelle démarche de conduite du changement le manager devrait emprunter pour mener à bien ce changement ?

Axe 03 : Le changement organisationnel et la motivation au travail

7. L'entreprise Tchinq-Lait est-elle réellement consciente de l'impact du changement entrepris sur la motivation des salariés maintenus ?
8. Quels indicateurs ou mesures utilisez-vous pour évaluer l'impact du changement organisationnel sur la motivation au travail des salariés maintenus ?
9. Avez-vous observé des changements spécifiques dans les niveaux de motivation ou de satisfaction des besoins au travail et d'engagement chez les salariés maintenus depuis le début de changement organisationnel ?
10. Avez-vous observé des changements dans la dynamique d'équipe ou les relations interpersonnelles entre les salariés maintenus et les nouveaux arrivants dans l'entreprise ?
11. Quelles sont les mesures mises en place par Tchinq-Lait pour maintenir ou améliorer la motivation des salariés maintenus ?
12. Pensez-vous que ce changement est bénéfique et /ou représente une valeur ajoutée pour les salariés et pour l'entreprise ? Expliquez comment ?

.....

ANNEXE 04

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de Gestion
Option : Management des ressources humaines

L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés

Cas de Tchir-Lait Akbou

Questionnaire

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en « management des ressources humaines ». Nous avons pour objectif d'étudier l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus par l'entreprise. Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre à ce questionnaire afin d'obtenir des résultats représentatifs pour mener à bien notre travail de recherche, on tient à vous assurer la confidentialité et l'anonymat.

Merci pour votre disponibilité

Axe 01 : Données des salariés

Genre : Masculin Féminin

Situation familiale : Marié(e)
 Célibataire
 Divorcé(e)
 Veuf(e)

Age : moins de 25ans
 25 ans- 35ans
 35ans - 45 ans
 45 ans - 55 ans
 Plus de 55 ans

Ancienneté : Moins de 5ans
 de 5 ans à 10 ans
 de 10 ans à 15 ans
 de 15 ans à 20 ans
 de 20 ans à 25 ans
 Plus de 25 ans

Niveau d'étude : Primaire
 Secondaire
 Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle : Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

Le poste de travail occupé après le rachat de l'entreprise est: Toujours le même
 A changé après le changement

Le type de contrat de travail est : Toujours le même
 A changé après le changement

Axe 02 : La conduite du changement organisationnel

1. Quel changement a connu votre entreprise ?

Organisationnel Economique
 Social Environnemental

2. A travers quel moyen étiez-vous informé de ce changement organisationnel ?

Réunion Affichage Internet/Intranet
 Autre.....

3. Est-ce que vos anciens responsables vous ont donnés des informations concernant les raisons et la finalité de ce changement ? Oui Non

Si oui, étiez-vous convaincu de la raison de ce changement ?
.....

4. Ce changement était-il anticipé et préparé ? Oui Non
Si non, pourquoi ?
.....

5. Quels sont les éléments ayant subi des transitions lors de la mise en œuvre du changement ?
(Choix multiples)

Pratiques Métier Conditions de travail
 Stratégie Outils Culture
 Organisation

6. Comment avez-vous réagi à ce nouveau changement ?

Sérénité Inquiétude Indifférence

7. Avez-vous résisté au changement ? Oui Non

Si oui, quelle sont les facteurs de cette résistance ? (Choix multiples)

- Concentré sur l'intérêt individuel et non sur l'intérêt de l'organisation
- Manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement
- Influencé par les expériences passées du changement
- Peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements attendus par le nouvel employeur.
- Peur de l'inconnu.
- Sentiment de perte de contrôle.
- Trop forte incertitude par manque d'information pour les actions futures.
- Manque d'information et crainte du licenciement.
- Stratégie de partage de pouvoir.
- Structure de l'organisation bureaucratique.
- Culture de l'entreprise
- Causes liées à la qualité de la mise en œuvre et l'implantation du changement.

8. Avez-vous participé à ce changement ? Oui Non

9. Quelles sont les actions que Tchiv-Lait a mené pour conduire le changement organisationnel avec vous en tant que salariés maintenus ? (cochez la ou les réponses concernant votre cas) :

- Déterminer les raisons du changement, les types de changements à apporter,
- Déterminer les acteurs concernés,
- Déterminer les objectifs du changement,
- Communiquer la vision du changement
- Entretenir l'attention des acteurs et garder la nouveauté du changement dans l'esprit
- Mettre en place des actions de communication
- La formation des acteurs et la structure de l'équipe chargée du changement
- Cerner et traiter la résistance au changement

10. Comment jugez-vous la conduite du changement par Tchiv-Lait ?

Efficace Moyennement efficace Inefficace

11. Comment jugez-vous votre implication au changement organisationnel de l'entreprise ?

- Elevée
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

12. Quelle est selon-vous la meilleure période pour entamer la conduite ?

Avant le changement

Après le changement

Pourquoi ?.....

Axe 02 : Le changement organisationnel et la motivation au travail

13. Etes-vous satisfait (e) de ce changement ?

Non, pas du tout

Non, pas vraiment

Oui, un peu

Oui, beaucoup

14. Quel est l'impact du changement organisationnel sur votre motivation au travail?

Positif

Négatif

Expliquez comment ?

15. Est-ce que l'entreprise s'efforce de réduire au minimum l'effet négatif de ce changement sur votre motivation ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

16. Est-ce que l'entreprise s'efforce d'augmenter au maximum l'effet positif de ce changement sur votre motivation ?

Oui

Non

Comment ?.....

17. Quel est le facteur qui vous a motivé à rester dans l'entreprise malgré le changement d'employeur ?

La renommée de Tchiv-lait

Le risque de chômage

Autre, précisez

18. Selon vous quelles sont les raisons pour lesquelles Tchiv-lait vous a maintenus ? (Choix multiples)

Lois liées au code de travail

La coopération entre les employés.

Bénéficiaire de vos compétences,

Bénéficiaire de votre expertise.

Autres.....

19. Ce changement allait à l'encontre de vos souhaits et objectifs ?

Oui

Non

20. Depuis le changement organisationnel survenu lors du rachat de l'entreprise, ma motivation au travail à l'égard de :

	Fortement Augmenté	Augmenté	Inchangé	Fortement diminué	Diminué
Ma sécurité d'emploi, est :					
Ma rémunération, est :					
Ma carrière professionnelle, est :					
Mes conditions de travail, ont :					
La qualité de mon travail en lui-même, est :					
Ma performance est					
Mes compétences, ont :					
La considération, est :					
La valorisation de mon travail, est :					
la reconnaissance de nos efforts par les supérieurs, est					
Ma coopération avec les employés, est :					
Mon sentiment d'appartenance à un groupe, est :					
Le climat social de l'entreprise, est :					
Mes responsabilités, ont :					
Mon développement professionnel, est :					
Mon état d'esprit et la confiance en soi, est :					
Ma relation avec les supérieurs hiérarchiques, ont :					
La possibilité de participer à la prise de décision, est :					
Les avantages offerts par l'entreprise, ont :					
Le système d'évaluation, est					

Nous vous remercions.

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Listes des abréviations	IV
Listes des figures	V
Liste des tableaux	VII
Sommaire	VIII
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre Théorique sur le Changement Organisationnel.....	7
Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel	9
1. Définition du changement organisationnel	9
1.1 Définition du changement	9
1.2 Définition du changement organisationnel	9
1.3 Les éléments clés de la définition du changement	10
2. Historique du changement organisationnel.....	11
2.1. Première période : fin de la seconde guerre– « période de croissance et d’adaptation	12
2.2. Seconde période : Les années 70 – « <i>mort et transformation</i> ».....	12
2.3. Troisième période : années 80 – « <i>apprentissage et évolution</i> ».....	13
3. Les formes du changement dans la littérature	14
4. Les modes du changement organisationnel	15
4.1. La restructuration	15
4.2. La réorganisation	16
4.3. Le réengineering.	17
5. Les types du changement organisationnel	18
5.1. Type du changement selon l’origine de la décision du changement	18
5.1.1. Le changement volontaire	18
5.1.2 Le changement imposé	18
5.2. Type du changement selon le rythme du changement	19
6. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	20
6.1. Facteurs externes	20
6.2. Facteurs internes	21
Section 2 : La résistance et les leviers de conduite du changement	22
1. La résistance au changement	23
1.1 Définition de la résistance au changement	23
1.2 Attitudes des acteurs face au changement	23

1.3. Les origines des résistances aux changements	24
1.3.1 Les origines individuelles et collectives	24
1.3.2 Les origines stratégiques.....	25
1.3.3. Les origines de résistance liées au mode d'introduction du changement	26
1.3.4 Les origines organisationnelles	26
2. Les formes de la résistance au changement	26
2.1. La résistance passive	26
2.2. La résistance active	27
3. La conduite du changement organisationnel	27
3.1. Définition de la conduite au changement	27
3.2. Modèles de conduite de changement	28
3.2.1 La conduite du changement « Instrumentée »	28
3.2.2 La conduite du changement « psychologique »	28
3.2.3 La conduite du changement (gestion de projet)	29
3.3. La démarche de la conduite du changement organisationnel	29
3.3.1 Phase de diagnostic	30
3.3.2 La phase de leviers	30
3.3.3 Une phase de pilotage	32
3.4. Les acteurs intervenant dans la conduite du changement	32
3.5. La méthode de conduite du changement, Point clé	33
Section 3 : changement organisationnel lié au rachat et à la reprise d'entreprise	34
1. Le rachat d'une entreprise	34
1.1. Définitions de rachat d'une entreprise	34
1.2. Les raisons de rachat d'entreprise	35
1.3. Les formes de rachat d'entreprise	36
1.4. Processus de rachat d'entreprise	37
1.5. Avantages et inconvénients de rachat d'entreprise	38
1.5.1. Les avantages de rachat d'entreprise	38
1.5.2. Les inconvénients de rachat d'entreprise	38
2. La reprise d'entreprise	39
2.1. Définitions de la reprise d'entreprise	39
2.2. Les motivations à la reprise d'entreprise	39
2.3. Les critères de reprise d'entreprise	40
2.4. Processus de reprise d'entreprise	41

2.5 Les formes de reprise d'entreprise	42
2.6 Les risques liés à la reprise d'entreprise	43
3. Comparaison entre le rachat et reprise d'entreprise	43
4. L'impact du changement organisationnel introduit par voie de rachat sur le personnel maintenu.....	45
Chapitre II : Cadre théorique sur la motivation au travail	47
Section01 : Conception et définitions de la motivation.....	49
1. La motivation	49
1.1 Définitions de la motivation	49
1.2 Différences avec d'autres concepts connexes	50
1.2.1. La mobilisation	50
1.2.2. L'engagement	51
1.2.3. La stimulation	51
2. Les caractéristiques de la motivation	51
3. Typologie de la motivation	52
3.1. La motivation finale	52
3.2. La motivation instrumentale	52
3.3. La motivation de survie	53
3.4. La motivation obsessionnelle	53
3.5. La motivation intrinsèque et extrinsèque	53
3.5.1. La motivation intrinsèque	53
3.5.2. La motivation extrinsèque	54
4. Le processus de motivation	54
5. Facteurs influence de la motivation	56
5.1. Le bien-être au travail	56
5.2. La rémunération	56
5.3. Les conditions de travail	57
5.3.1. Le climat social	57
5.3.2. La convivialité au travail	57
5.4. La communication	57
5.5. La culture de l'entreprise	57
5.6. La formation	58
Section 02 : Les théories de la motivation au travail.....	58
1. Les théories de contenu, basé sur la satisfaction des besoins.....	58

1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins	58
1.2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg	60
1.3. La théorie ERG D'Alderfer	61
1.4. La théorie de X et Y de Mc Gregor	62
2. Les théories de processus	63
2.1 La théorie des attentes de Vroom (VIE)	63
2.2 La théorie de l'équité d'Adam Smith	65
Section 3 : la motivation au travail dans un contexte de changement organisationnel.....	66
1. L'implication organisationnelle : un levier orienté vers la motivation.....	67
1.1. Définitions de l'implication organisationnelle	67
2. Les types de l'implication organisationnelle.....	68
2.1. L'implication affective	68
2.2. L'implication normative	68
2.3. L'implication calculée	68
3. Le processus psychologique d'acceptation du changement	69
4. Axes clés pour mobiliser la motivation	71
4.1. Niveau organisationnel	71
4. 2. Niveau managérial	71
4. 3. Niveau individuel	72
5. Les leviers de la motivation au travail dans un contexte de changement	72
6. Les besoins fondamentaux des individus dans un contexte de changement organisationnel.....	73
Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	76
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Tchén-Lait et contexte de la transition.....	77
1. Présentation de l'organisme acquéreur Tchén-Lait	77
2. Présentation de l'organisme acquis SARL Ramdy	79
3. Contexte de transition.....	80
3.1. Déroulement du Rachat	81
3.2. Conditions contractuelles du Rachat.....	82
Section 02 : Cadre méthodologique de la recherche.....	83
1. Présentation de l'objet de recherche et les raisons de choix de thème.....	84
2. Le choix de l'entreprise enquêtée	84
3. Pré-enquête sur le terrain	85
4. Outils de collecte de données.....	85

4.1 Guide d'entretien	86
4.2 Questionnaire.....	86
5. Modalités de distribution des questionnaires et déroulement des entretiens.....	88
6. Les difficultés rencontrées.....	89
Section 03 : Analyse et discussions des résultats	90
1. Analyse des résultats issus d'entretien.....	90
2. Analyse des résultats issus de l'enquête par questionnaire	96
3. Synthèse des résultats	118
Conclusion générale	122
Bibliographie.....	126
Annexes	I
Table des matières	X
Résumé	

Résumé

Dans un contexte concurrentiel, les entreprises renforcent leur compétitivité par des opérations de croissance externe, comme les rachats d'entreprises. Le facteur humain, notamment la motivation des salariés et la conduite du changement, apparaissent comme un élément déterminant de la réussite de ces opérations. L'objectif de ce travail est de déceler l'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés maintenus après le rachat de Ramdy par Tchín-Lait, et de déterminer dans quelle mesure la conduite du changement peut renforcer leur implication, favorisant ainsi le succès global de ce changement. L'analyse a été conduite à travers un entretien et des questionnaires à l'égard des salariés maintenus, afin d'identifier les leviers de motivation et les meilleures pratiques de conduite du changement à appliquer pour assurer le succès d'un rachat d'entreprise.

Mots clés : changement organisationnel, la motivation au travail, la conduite de changement organisationnel, le rachat d'entreprise, salariés maintenus.

Abstract

In a competitive environment, companies enhance their competitiveness through external growth strategies, such as mergers and acquisitions. The human factor, particularly employee motivation and organizational change, emerges as a critical element in the success of these operations. The objective of this study is to investigate the impact of organizational change on the motivation of employees retained following the acquisition of Ramdy by Tchín-Lait, and to ascertain the extent to which effective change management can bolster their engagement, thereby facilitating the overall success of this transition. The analysis was conducted through interviews and surveys targeting the retained employees, with the aim of identifying motivational drivers and best practices in organizational change to ensure the successful integration following a corporate acquisition.

Keywords: organizational change, work motivation, change management, corporate acquisition, retained employees.

ملخص

في سياق تنافسي، تعزز الشركات تنافسيتها من خلال استراتيجيات النمو الخارجي، مثل عمليات الاستحواذ والاندماج. يُعتبر العنصر البشري، وخاصةً دافع الموظفين وإدارة التغيير، عنصرًا حاسمًا في نجاح هذه العمليات. يهدف هذا البحث إلى التحقيق في تأثير التغيير التنظيمي على دافع الموظفين المحتفظ بهم بعد استحواذ شركة رامدي من قبل شركة تشين-لايت، وتحديد مدى قدرة إدارة التغيير الفعالة على تعزيز انخراطهم، مما يُسهل النجاح العام لهذا الانتقال. تم إجراء التحليل من خلال المقابلات والاستطلاعات الموجهة للموظفين المحتفظ بهم، بهدف تحديد العوامل المحفزة وأفضل الممارسات في إدارة التغيير لضمان نجاح الدمج بعد عملية الاستحواذ.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، دافع العمل، إدارة التغيير، الاستحواذ الشركاتي، الموظفون المحتفظ بهم