

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion Option : management des ressources

humaines

*Thème*

*Les facteurs déterminants de la résistance au  
changement organisationnel cas de  
l'entreprise "AMENHYD"*

Préparé par :  
- M<sup>elle</sup> KETIR Lynda

:

Encadrant : Dr. BERRAHRAH.S

Président : Mr MEKIAT .O

Examineur : Mme SLIMANI

Année Universitaire 2023-2024



# *Remerciement*

Louange tout d'abord à dieu qui nous a donné la force

Pour terminer ce modeste travail

Je tiens à profiter de cette occasion pour exprimer mes

Profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la  
Réalisation de ce mémoire. Leur soutien, et leur encouragement ont  
Été d'une importance capitale tout au long de ce parcours.

Tout d'abord, nous tenons à remercier sincèrement mon encadrant  
Mme **BERAHRAH Siham** pour son expertise, sa disponibilité et  
Ses précieux conseils.

Je tiens à remercier très chaleureusement l'ensemble des membres  
Du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Mes sincère remerciements iront aussi à tous mes enseignants pour  
La qualité de l'enseignement qu'ils ont bien voulu nous prodiguer  
Mes remerciements vont également à mes amis et ma famille, qui  
Ont été une source constante de soutien et d'encouragement.



# *Dédicace*

Dédié ce travail à mes parents aimante et soutenant, qui a toujours cru en moi et m'a encouragé à poursuivre mes rêves. Votre amour inconditionnel et votre soutien constant ont été ma source de force et de motivation tout au long de ce parcours académique

A mes frères **IDIR** et **FERHAT** et leur femmes à mes **SŒURS** leurs petits familles , a **ZIDANE** surtout

A toute la famille : **KETIR** et **MAZOUZ**

A mes connaissances et amis au niveau de résidence berchiche01

A mes chère copines **Dalila**, **NACIRA**, **TANINA**, **KATIA** et **BIBA**

sans oublier ma moitié **YASMINE**

avec les quelle j'ai partagé des bons moments

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment

## Liste des tableaux :

-Tableau N°01 : synthèse de l'historique du changement .....	8
-Tableau N°02 : synthèse des différents types de changement .....	18
-Tableau N°03 : les factures de changement.....	25
-Tableau N°04 : la gestion de la résistance au changement .....	47

## Liste des figures :

-Figure N°01 : type de résistance au changement.....	29
-Figure N°02 : logo de l'entreprise Amenhyd.....	54
-Figure N°3 : carte géographique sur la zone industrielle (entreprise Amenhyd).....	56
-Figure N°04 : station d'épuration par traitement tertiaire .....	57
-Figure N°05 : traitement des eaux saumâtre.....	58
-Figure N°06 : valorisation matière recyclage .....	58
-Figure N° 07 : organigramme de Amenhyd.....	60
-Figure N°08 : Genre des employés de Amenhyd.....	67
-Figure N°09 : l'âge des employés d' Amenhyd.....	67
-Figure N° 10 : niveau d'études des employés .....	68
-Figure N°11 : Répartition des réponses à la question « Avez-vous déjà rencontré des difficultés à vous adapter aux changements au sein de votre entreprise ? » .....	70
- Figure N°12 : répartition des réponses sur la question « a travers quel moyen vous a-t-il informé de changement ».....	70
-Figure N° 13 : répartition des réponses sur la fréquence des projets de changement .....	71
-Figure N°14 : répartition des réponses sur la question « dans quel niveau se situe ce changement .....	72
-Figure N° 15 : répartition des réponses sur les types de la résistance .....	73

-Figure N°16 : répartition des réponses sur les formes de résistance.....	74
-Figure N°17 : répartition des réponses sur « comment considérez vous votre environnement.....	76
-Figure N°18 : répartition des réponses sur « priorisation du changement par les dirigeants ? ».....	77
-Figure N°19 : répartition des réponses sur la raison de favorisation des changements » .....	78
-Figure N°20 : répartition des réponses sur la question « comment décrivez-vous le changement vécu dans votre entreprise » .....	79
-Figure N°21 : répartition des réponses sur " Pensez-vous que ce changement répond à ?" ...	80
-Figure N°22 : répartition des réponses sur « Les facteurs internes pouvant affecter un changement?" .....	80
-Figure N°23 : répartition des réponses sur Au niveau individuel, quelles étaient les principales raisons de votre résistance au changement .....	81
-Figure N°24 : répartition des réponses sur "Que peuvent être les facteurs internes et externes déclencheurs d'une résistance collective au sein de votre organisation ?" .....	82

# Table des matières

Introduction générale .....	1
Chapitre 01 : Généralité sur Le changement organisationnel.....	4
Section01 : revue de littérature sur le changement organisationnel.....	4
1- Généralités et définitions .....	5
définition de changement .....	5
1.2. Définition de changement organisationnel.....	6
2- Historique du changement dans l'organisation .....	7
Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation Progressive » .....	9
Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation Radicale » .....	9
Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution » .....	10
3-Les théorique du changement organisationnel .....	10
1. La théorie du changement planifié de Kurt Lewin .....	11
2. La théories des Systems de Bertalanffy.....	11
2-La théorie du changement transformationnel de John Kotter .....	11
3-La conduite de la résistance au changement .....	11
4-La conduite de changement (acteurs et objectifs) .....	12
: les acteurs de la CDC.....	12
: Les objectifs de la CDC.....	14
Section02 : Le changement Organisationnel.....	16
1. Les stratégie de changement.....	16
2- typologie du changement .....	17
3. Les modèles processus de changement organisationnel .....	18
Le model Kurt Lewin.....	18
Le model de Kotter .....	19
Le modèle « A-S-R » de Weick .....	20
Le modèle de Collerette, Delisle et Perron .....	21
Le modèle de Grouard et Meston .....	22
Conclusion du chapitre.....	26
Chapitre02 : La résistance au changement organisationnel.....	27
Section01 : généralité sur la résistance .....	27
1-Définition de la résistance.....	28
1-Causes structurelles et conjoncturelles.....	30

3_ Les raisons sociologique de la résistance aux changements.....	31
4_ La culture de l'entreprise comme facture de résistance.....	32
5_ Les connaissances et compétences des individus .....	32
Les conséquences .....	33
3-Les formes de la résistance au changement .....	34
3-1) La résistance passive .....	34
3.2): Les formes actives .....	36
4)-Typologie de la résistance au changement .....	36
5)-Comment « faire face à la résistance » ? .....	38
6)-Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter .....	39
6.1). Les conditions de la réussite .....	39
6.2) L'ouverture.....	40
Section02 : Les facteurs déterminants de la résistance .....	41
1-Typologie des facteurs .....	41
1.1_la résistance reliée a l'individu.....	42
1.2_ Les Résistances liées au système social et politique .....	43
1.3-Les résistances liées au mode d'administration du changement .....	44
4-La gestion de la résistance au changement.....	44
4. Les facteur déclencheurs du changement organisationnel.....	23
Les facteurs externes .....	23
Les facteurs internes .....	24
la communication .....	48
La formation .....	48
L'accompagnement .....	49
5-Le rôle des RH de faire face a la résistance .....	50
Conclusion de chapitre .....	52
Chapitre 03: la résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD .....	54
Introduction du chapitre .....	54
Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée.....	54
1. Présentation de l'organisme (IDENTIFICATION, LOGO, Activité, FLOTTE EFFECTIF) .....	55
2. Historique et perspective .....	55
3. Situation géographique de l'entreprise AMENHYD .....	56
4. Structure de l'entreprise AMENHYD.....	57

<b>5. Activités de l'entreprise AMENHYD .....</b>	<b>57</b>
<b>6. Missions Et Objectifs De L'entreprise AMENHYD .....</b>	<b>60</b>
<b>7. L'organigramme de l'entreprise .....</b>	<b>61</b>
<b>8. PROJET DU CHANGEMENT .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 02) Analyse des résultats de l'enquête de terrain .....</b>	<b>64</b>
<b>1.La démarche méthodologique et de l'enquête de terrain.....</b>	<b>64</b>
<b>2. Approche Quantitative dans une Recherche.....</b>	<b>64</b>
<b>3. Objectif de l'enquête .....</b>	<b>65</b>
<b>4.L'ECHANTILLON .....</b>	<b>65</b>
<b>5.Le contenu de questionnaire .....</b>	<b>66</b>
<b>6. Caractéristiques générales sur l'employé enquêté .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>86</b>





*Introduction générale*



## Introduction Générale

---

Le changement est au cœur des organisations modernes et touche plusieurs disciplines. D'après une étude de l'American Management Association, près de 84% des entreprises américaines étaient à ce moment-là en train d'effectuer des transformations majeures. Ces changements sont nombreux depuis le début des années 80 et les plus fréquents touchent la technologie, le ré engineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon Kwan (2000, p. 17) : les restructurations ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980 » les deux secteurs les plus touchés par des restructurations sont ceux des services et de la fabrication. Quoique l'utilisation du concept de changement soit largement répandue.

De nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, parmi ceux qui sont les plus fréquemment mentionnés dans la littérature, on trouve les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, ainsi qu'ils demandent souvent que l'on recherche ou l'on invente de nouvelles façons de s'ajuster. Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à l'environnement socioéconomique, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Ce nouvel objectif que s'imposent alors les organisations est loin d'être incompatible avec leur vocation première de production de richesse et de recherche de profits, afin de rejoindre leur nouvel objectif, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation (conception volontariste du changement par opposition à la conception déterministe). En effet, c'est cette dimension intangible, la dimension humaine, qui est la clef de voûte de la réussite du changement. Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. D'après Baril (2004, p. 39) : « l'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent leurs capacités ». Ainsi, Lazarus et

## Introduction Générale

---

Folkman (1984) traitent d'un autre type d'ajustement ,se tirer d'affaire, qu'ils définissent comme étant faire des efforts cognitifs et comportementaux permettant de gérer les demandes externes et internes qui sont évaluées comme dépassant les ressources de la personne.

Le but preneur de ce mémoire est de vérifier et étudier les facteurs déterminants de la résistance aux changements au sein des organisations. De ce fait, notre question de recherche se formule comme suit : Quels sont les facteurs déterminants de la résistance aux changements organisationnels au sein de l'entreprise AMENHYD ?

Plus exactement, nous poursuivons un double objectif dans ce mémoire. Le premier consiste à cerner le lien entre le changement et la résistance ainsi comprendre cette dernière. Le second objectif est de connaître les éléments déclencheurs de cette résistance. Pour cela, le présent travail tente de répondre aux sous questions de recherche suivantes :

Quels sont les facteurs qui poussent l'organisation AMENHYD à changer ? Et comment la résistance se manifeste-t-elle face à ces changements ?

Que peuvent être les principales causes et éléments déclencheurs d'une résistance au changement ?

Le bilan de littérature nous a fait constater la richesse des publications et des études sur le thème des facteurs déterminants de la résistance aux changements organisationnels. Sur le plan théorique, nous voulons que cette recherche apporte une contribution à la littérature et contribue à l'amélioration des connaissances sur le sujet dans un univers théorique et pratique. Également, nous nous intéressons aux résistances aux changements parce qu'elles sont au cœur de la gestion du changement organisationnel et qu'elles ne doivent en aucun cas être gérées loin de l'organisation. Les chercheurs et les gestionnaires ont tout intérêt à mieux les comprendre, car elles sont bien influentes et elles sont sources pertinentes d'informations.

En conséquence on a déduit des hypothèses qui peuvent répondre à nos objectifs poursuivis :

Les organisations peuvent être poussées à changer en raison de pressions concurrentielles, telles que l'évolution des technologies, les changements de réglementation ou l'émergence de nouveaux concurrents

## Introduction Générale

---

La résistance peut être influencés par la culture organisationnelle existante, par exemple en réponse à des valeurs émergentes, des attitudes des employés ou des modes de communication internes

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une recherche bibliothèque et documentaire basée essentiellement sur les ouvrages généraux, revues, dictionnaires, site web...etc., et pour compléter notre recherche bibliographique, est prévu que nous fassions notre étude empirique au sein de l'entreprise AMENHYD. L'objectif étant de confronter les aspects théoriques acquis, concernant notre thème, avec la réalité du terrain. Le tout sera complété par une enquête de terrain notamment avec la distribution d'un questionnaire qui est destiné aux employés de l'entreprise étudiée.

Nous avons limité notre contenu à deux principaux chapitres théoriques, le premier se concentrera sur les aspects théoriques du changement organisationnel, tandis que le second abordera le phénomène de la résistance au changement organisationnel, suivi d'un chapitre dédié à une étude de cas approfondie et à une analyse de recherche menée au sein d'une entreprise spécifique (AMENHYD). Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes interrogations en s'appuyant sur une confrontation de nos résultats empiriques à la théorie.

*Chapitre 01 :*



*Généralités sur le Changement*

*Organisationnel*



Le changement organisationnel est une partie essentielle de la vie des entreprises. Il survient lorsque des dysfonctionnements sont constatés ou anticipés dans l'environnement de l'organisation, ce qui nécessite des adaptations. Ces changements peuvent être volontaires, dirigés et planifiés, ou spontanés et continus.

Toutes les entreprises sont amenées, à un moment donné, à faire face à des accélérations dans leur environnement, ce qui les oblige à entreprendre des projets de changement.

Dans les lignes suivantes, nous nous efforcerons donc de présenter le changement organisationnel, d'identifier les acteurs impliqués dans ce processus de changement et de déterminer le rôle qu'ils sont appelés à jouer. À cette fin, nous clarifierons les concepts liés à la conduite du changement et à la résistance.

### **Section01 : revue de littérature sur le changement organisationnel.**

Cette section vise à explorer les différentes facettes du changement organisationnel. Nous commencerons par définir ce concept et souligner son impact crucial sur les entreprises modernes. Nous passerons ensuite à l'examen de l'évolution historique du changement organisationnel, ainsi que des théories qui sous-tendent ce processus.

Nous explorerons également les acteurs clés impliqués dans la conduite du changement organisationnel, y compris les dirigeants, les employés et les consultants, ainsi que les objectifs visés, tels que la productivité améliorée, l'optimisation des processus et l'adaptation aux changements du marché.

Au final, cette section donnera une vision complète du changement organisationnel, en soulignant son importance cruciale pour les entreprises modernes, tout en mettant en évidence les différentes dimensions du processus de changement

## **1- Généralités et définitions**

Le changement organisationnel est devenu une réalité incontournable dans un environnement instable, les dirigeants voient en lui une réponse pour faire face aux défis de cette instabilité et pour assurer la performance de leur organisation. Donc on va donner quelques définitions du changement d'une part et du changement organisationnel d'autres part ainsi que l'historique du changement organisationnel.

### **1.1 Définition de changement**

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, « c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » (BEAUDOIN, 1990, p .43).

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

-Selon le dictionnaire le petit Larousse, les définitions de changement se rapportent toutes aux mêmes concepts :

-Le passage d'un état à un autre, la modification d'une nature, d'une situation.

-La transformation d'un tout ou de certains de ces composantes en quelque chose de différent, innovation.

-Le remplacement d'un élément, objet ou personne par un(e) autre (substitution).

En effet, le changement peut être défini comme une modification significative d'un état, d'un système de relation ou de situation au sein d'une entreprise, ayant un impact sur les différents acteurs de l'organisation tels que les actionnaires, les dirigeants, les managers et les collaborateurs.

Il peut englober divers aspects tels que l'évolution des métiers, des activités, de la structure, des modes de gestion, ainsi que la transformation des aspects culturels, humains et sociaux de l'entreprise.

D'après, (Thoenig, J.-C., & Jeannot, G.2017), le concept de changement peut être ambigu car il peut à la fois faire référence à un projet, à un résultat et à un processus.

Dans le premier cas, le changement peut se référer à un contenu précis, correspondant à une attente explicite ou à un objectif défini.

Dans le deuxième cas, il désigne le résultat concret et observable d'une démarche volontaire ou d'un processus spontané, et peut être synonyme de la transformation des pratiques professionnelles, des modes d'organisation ou de régulation.

Il peut ainsi englober de nouveaux règlements de travail, de nouveaux comportements, de nouvelles formes de communication, etc.

Enfin, dans le dernier cas, le concept de changement fait référence à la démarche elle-même qui génère une transformation.

Il est important de souligner que la définition du changement peut varier d'un auteur à l'autre, mais le sens et la signification restent globalement les mêmes.

- Selon MEIER Olivier et AL. il s'agit d'une « Modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.) » (Mier.O et All, 2007, p284)
- Pour HAFSI et FABI : « Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes et internes qui génèrent un stress organisationnel ». (Cité par, ZID.R, P.19)
- Pour BLANCER.Y. Le changement est défini comme « Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme un état plus adapté qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». (BLANCER, Laurent, (1994), P. 357).

## **1.2. Définition de changement organisationnel**

Dans ce qui suit nous voulons cibler la notion du changement organisationnel car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations.



Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Il nous semble pertinent de partir sur quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnel.

Van de VEN & Poole, l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ». (Van de VEN & Poole, 1995).

De son côté Guillon, considère le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles » (Guilhon A, 1998).

Ainsi pour Grouard et Meston le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (Grouard et Meston, 1998p98).

Quant à Collerette et Al, le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et al 1997).

Le paradigme complexe reconnaît que le changement dans les organisations est imprévisible et peut suivre une trajectoire aléatoire. En raison de la nature non linéaire et dynamique des systèmes organisationnels, avec de multiples entités interagissant de manière décentralisée, le changement peut être caractérisé par une part d'imprévisibilité et d'incertitude. La complexité structurelle et les interactions au sein des organisations peuvent entraîner des effets non linéaires difficiles à prévoir, rendant ainsi le changement difficile à anticiper ou à réguler de manière précise.

## **2- Historique du changement dans l'organisation :**

DEMERS (1999) met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique. (Cité par, ZID. R. P.20.)

**Tableau N°01: Synthèse de l'histoire du changement**

<b>Les Périodes</b>	<b>Le contexte socioéconomique</b>	<b>Définition du Changement</b>	<b>Les principales perspectives théoriques</b>
1-Fin de la 2ème guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	-Théorie de la croissance de cycle de vie, de la configuration, de développement organisationnel
2.fin des années 70	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973 -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-Processus discontinu et révolutionnaire -Evènement 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
1-Fin des 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : -Concurrence accrue -Précarisation de l'emploi	-La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation -L'affaire de tous les membres de l'organisation	-Théories de l'apprentissage -Théories évolutionnistes -Théorie de la complexité (théorie du chaos) -Les approches Constructivistes

**Source : Zid ,R.2006 Le changement organisationnel à travers les émotions (P8).Université du Québec à Montréal**

**Première période** : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation Progressive ».

Selon (DEMERS. 1999.P 31) « A 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

La première période, qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, est considérée comme une période de croissance et d'adaptation. Ces années d'après-guerre ont été marquées par une croissance économique miraculeuse et une stabilité économique qui ont perduré jusqu'au milieu des années 70. Le changement pendant cette période était perçu comme positif et prévisible, et le processus de changement était global et continu. Les changements importants pendant cette période étaient liés au développement organisationnel, à la croissance et à l'adaptation. Les changements organisationnels les plus populaires portaient sur les structures et les stratégies, et l'organisation était considérée comme un outil manipulable par ses dirigeants.

**Seconde période** : années 70 « mort et transformation ou transformation Radicale ».

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité » (DEMERS, 1999, P33).

La deuxième période, la fin des années 70, est également appelée la période de la mort ou de la transformation. Elle est caractérisée par une récession économique due aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973, ainsi qu'à l'émergence de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. C'est aussi à ce moment-là que les premières privatisations des entreprises d'État ont eu lieu. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, synonymes de crises pour les organisations. Le processus de changement apparaît souvent radical et est mené par des dirigeants considérés comme des super-héros ou des visionnaires, qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies pour les transformer. Contrairement à la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par leurs dirigeants.

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

«Durant cette période, le changement est considéré comme un processus continue d'apprentissage qui encourage l'innovation, il ne s'agit pas seulement de s'adapter à l'environnement ou de réagir à une situation de crise, mais plutôt d'inventer l'avenir grâce à l'innovation qui permet une transformation organisationnelle. Cette nouvelle définition du changement rétablit le rôle des membres de l'organisation en tant qu'initiateurs de changement ayant une vision utile pour l'organisation » (DEMERS. 1999, p 35).

La troisième période : La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les licenciements massifs. On la considère également comme une période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait partie intégrante de la réalité des organisations et de leur quotidien, et il devient même la seule chose prévisible. Il est durable et continu, et n'est plus uniquement composé d'événements rares ou perturbants, mais plutôt d'un processus d'apprentissage quotidien permettant l'innovation. Le changement devient alors l'affaire de tous les membres de l'organisation, et non seulement celle des dirigeants héroïques. Chacun est en mesure d'initier le changement, que ce soit les dirigeants ou les employés. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

### **3- Les théories du changement organisationnel :**

Le domaine du changement organisationnel propose une variété de théories et modèles captivants qui permettent de comprendre comment les organisations évaluent et s'adaptent à un environnement en constante évolution.

Ces théories offrent des perspectives uniques et des approches créatives pour analyser et aborder le changement organisationnel. Dans cet esprit, examinons quelques-unes des principales théories de changement organisationnel, qui jouent un rôle essentiel dans l'exploration de ce sujet fascinant.

#### **1.La théorie du changement planifié de Kurt Lewin :**

Cette théorie met l'accent sur l'importance de la planification du changement en identifiant les étapes clés du processus de changement, telles que la phase de dégel, la phase de transition et la phase de refroidissement. Elle met également en avant l'importance de la participation active des membres de l'organisation dans le processus de changement

(Lewin, K.1947).

## **2. La théorie des Systems de Bertalanffy :**

Cette théorie définit une organisation comme un système complexe composé d'éléments interdépendants. Elle met en évidence l'importance de considérer l'organisation dans sa globalité lors du processus de changement, en prenant en compte les interactions entre les différentes parties et les effets de rétroaction.(Bertalanffy, L. Von. (1968))

## **3. La théorie du changement transformationnel de John Kotter :**

Cette théorie met l'accent sur la gestion du changement en proposant une approche en huit étapes pour atteindre une transformation réussie. Elle souligne l'importance de créer un sentiment d'urgence, d'établir une vision claire, de mobiliser et d'aligner les individus, et de consolider les gains pour assurer la durabilité du changement.( Kotter, J. P. (1995)).

## **2-La conduite de changement**

La conduite du changement est un ensemble d'actions, de méthodes, d'outils et de leviers visant à réduire les résistances au changement en premier lieu. Ces pratiques permettent également aux employés de comprendre et d'accepter les nouvelles règles du projet de changement.

Comme le souligne COLLERETTE et Al « il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire ». COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard.P1.

Et selon AUTISSIER et MOUTOT disent dans leurs ouvrage « ...donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre opérationnel » AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. P123. Ils ont non seulement mentionné la nécessité de mettre en œuvre des moyens, mais les ont

Également bien identifiées sous forme de leviers « ...nous amène à distinguer trois grandes catégories de leviers qui sont la communication, la formation et l'accompagnement » Cité par PAULINE Duval, « la conduite du changement et la communication à la poste », Université de (Nice, SOPHIA ANTIPOLIE ,2015). P11. Disponible sur (<https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoiremaster-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>.) Consulter le 02/04/2024,11 :03.

### **la communication :**

La plupart des auteurs s'accordent sur l'importance d'une communication efficace dans le processus du changement. Selon GROUARD et MESTON « la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère ».

Pour AUTISSIER et MOUTOT P125. :« La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias », « la communication est un processus balistique et un ensemble de relations souterraines d'interprétations et d'assimilation pouvant conduire à des situations où ce qui est compris est l'opposé de ce qui voulait être communiqué ».

### **La formation :**

Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique.

Selon AUTISSIER et MOUTOT, P132) : « la formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement...etc. ». Ils rajoutent que « ...la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. »

La formation fournit des concepts, des méthodes et des outils pour aider les personnes directement affectées par le changement organisationnel à adopter et à s'approprier ce changement de manière concrète. Cette formation permet aux participants de changer leur

attitude et de transformer la vision du changement de l'organisation en réalité. Elle aide le personnel à mieux s'adapter au changement en réduisant leur niveau d'anxiété et de résistance.

Pour PRETTI (J.M, PERETTI. Paris, 1998, P99) « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

### **3.3): L'accompagnement:**

Parmi les principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

#### **-Définition de la notion :**

L'accompagnement est défini dans le dictionnaire français Larousse (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>, consulter le 02/04/2024,13 :00) comme étant : « Action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements ».

Selon le dictionnaire se dit pour une personne qui en aide une autre dans diverses situations de vie 5 BARE, Aurélie, « la notion d'accompagnement : module1 », Promo2018-2019. P2. Disponible sur <http://www.ch-hautanjou.fr/ifas/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Accompagnement.pdf>.

Selon Autissier et Moutot, ( David et MOUTOT P139-140.), l'accompagnement du changement peut se faire de différentes manières en fonction du nombre de personnes à convaincre. Pour un petit groupe, il est possible d'utiliser des entretiens et des réunions pour expliquer en détail le changement. Cependant, cette approche relationnelle ne peut être appliquée à une grande masse de personnes car elle deviendrait chronophage et les porte-parole seraient difficiles à contrôler.

Lorsque le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes de conduite du changement utilisent des méthodologies moins relationnelles et plus médiatisées.

Cette médiatisation permet de diffuser un message commun à une population importante, mais elle peut faire disparaître la dimension relationnelle qui est rassurante lors d'un changement. Afin de compenser cette perte de relationnel, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs d'accompagnement qui montrent aux individus qu'ils ne sont pas laissés à l'abandon et que leur participation au projet est suivie.

#### **4-La conduite de changement (acteurs et objectifs)**

##### **4.1: les acteurs de la CDC :**

Selon Grouard et Meston (1980), afin de faciliter et accélérer la conduite du changement, il est essentiel de concevoir et de mettre en place une structure et un mécanisme capables de catalyser le processus de changement. La structure chargée de conduire le changement a pour objectif de s'assurer que toutes les unités et entités impliquées dans le changement allouent les ressources et le temps nécessaires, fournissent les compétences métier et l'accompagnement méthodologique appropriés en matière de conduite du changement, coordonnent et alignent toutes les actions de changement, et génèrent la participation requise.

Les mêmes auteurs ont présenté une structure qui vise à fournir à la direction générale les moyens nécessaires pour assumer ces rôles. Cette structure peut être représentée par le comité de pilotage de l'action de changement, qui est généralement la solution la plus efficace pour la conduite du changement, sauf en cas de changement global de l'entreprise, qui doit être piloté par le comité de direction. Le comité de pilotage est généralement composé de 8 à 12 personnes, rassemblant tout ou partie de la direction générale, le responsable de l'équipe de facilitation du changement et les directeurs des divisions affectés au plan de changement.

##### **- La direction générale :**

La direction générale est chargée de définir les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle joue un rôle crucial dans l'établissement de la vision de l'entreprise. Par la suite, elle veille à la cohérence du processus de changement avec cette vision. L'engagement de la direction générale est essentiel pour impliquer les autres acteurs dans le processus de changement et réduire, voire éliminer les résistances.



**- L'équipe de facilitation du changement :**

Cette équipe a pour mission de gérer les émotions ou les comportements négatifs et de guider l'entreprise dans son évolution en dehors des enjeux de pouvoir et des turbulences émotionnelles. Son rôle principal est de faciliter le déroulement du processus de changement.

**- Profil du responsable :**

Le responsable de l'équipe de facilitation du changement est un employé de l'entreprise qui possède une expérience d'au moins dix ans au sein de celle-ci, et qui a occupé différentes fonctions, lui permettant ainsi d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise. Cette expérience lui a également permis de développer des relations personnelles avec les différentes entités de l'entreprise.

**- Profil des membres :**

Pour constituer l'équipe de facilitation du changement, le responsable recherche des individus dotés de fortes qualités humaines et de compétences pertinentes dans les différents domaines métiers de l'entreprise. Il privilégie des personnes capables de travailler en équipe, de communiquer efficacement et de faire preuve d'empathie et de leadership.

**- Les équipes de compétences :**

Les équipes de compétences jouent un rôle clé dans le processus de changement. Leur mission est de concevoir les solutions à mettre en œuvre pour chaque axe d'amélioration identifié, et de suivre leur mise en œuvre. Ces équipes regroupent des membres dotés de compétences spécifiques nécessaires pour mettre en place les actions de changement, en fonction des objectifs définis. Elles travaillent en collaboration avec l'équipe de facilitation du changement pour assurer la réussite du processus de changement.

**- Le responsable :**

Le responsable est la personne à qui le comité de pilotage confie la responsabilité de trouver la solution à la question posée. Il est chargé de définir la structure cible de l'axe d'amélioration dont son équipe est responsable, de piloter et de réussir sa mise en œuvre. Le responsable doit avoir une position hiérarchique élevée et une crédibilité importante dans l'ensemble de l'entreprise. Il est soutenu par l'équipe de facilitation du changement dans ses décisions, et les ressources choisies par le responsable pour contribuer à son équipe doivent

être validées par le comité de pilotage.

- **Le facilitateur :**

Le facilitateur est généralement un membre de l'équipe de facilitation du changement, spécialisé dans la conduite du changement. Son rôle est d'optimiser le fonctionnement de l'équipe en fournissant les moyens, méthodes et outils adaptés, en organisant le travail de l'équipe (réunions de travail, résolution de problèmes en groupe, etc.). Il joue également un rôle de coach pour chaque membre de l'équipe. Le facilitateur assure l'interface entre l'équipe et le reste de l'entreprise.

- **Les membres :**

L'équipe de facilitation du changement compte généralement entre 5 et 10 membres. Au-delà de ce nombre, la taille devient trop importante et risque de nuire à l'efficacité de l'équipe. Chaque membre est sélectionné en fonction de ses compétences et de ses connaissances relatives à l'axe d'amélioration étudié. L'équipe est généralement composée de membres aux profils multifonctionnels et ayant une grande expérience.

Les équipes de support : les équipes de support jouent un rôle de soutien à l'action des équipes de compétences.

- **Une équipe de résultats économiques :**

L'équipe de résultats économiques est une équipe légère composée de 2 à 4 personnes, en fonction du nombre d'équipes de compétences. Elle regroupe des professionnels opérationnels capables de comprendre l'impact opérationnel des évolutions, ainsi qu'un spécialiste financier tel qu'un contrôleur de gestion, capable de traduire cet impact

opérationnel en termes financiers. Son rôle est d'évaluer l'impact financier des solutions élaborées par les équipes de compétences, et de concevoir et mettre en œuvre les indicateurs de gestion permettant de suivre la matérialisation des résultats économiques.

- **Une équipe communication :**

L'équipe communication a pour rôle de communiquer la problématique à l'origine du changement, ainsi que ses objectifs, de manière continue à l'ensemble de l'entreprise. Elle explique régulièrement l'avancement des travaux des équipes de compétences et de l'équipe de facilitation du changement. Son objectif est de rassurer et de réduire les résistances afin d'encourager la collaboration optimale entre les divisions opérationnelles et les équipes de compétences.

- **Une équipe formation :**

L'équipe formation est chargée d'assurer la formation nécessaire à la mise en œuvre de la vision du changement. Son rôle est de fournir les formations adaptées aux besoins du personnel afin de faciliter l'adoption des nouvelles pratiques et processus. Dans certaines circonstances, notamment dans les entreprises de petite taille ou lors d'un processus de changement au niveau d'une division, les activités de support peuvent être supervisées et assurées partiellement ou totalement par l'équipe de facilitation du changement elle-même. (Grouard)

#### **4.2: Les objectifs de la CDC :**

Dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement », Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs :

- **Adhérer :**

Le principal objectif de la conduite du changement est de faire adhérer les acteurs clés du projet. Il est essentiel de comprendre dès le début les attentes des différentes équipes et utilisateurs impliqués ou pouvant être impliqués dans le changement. Ensuite, des actions de communication, de formation et d'accompagnement sont proposées pour aider les acteurs à réussir le projet proposé. Ces actions visent à diffuser les informations relatives au changement, à fournir aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaires pour s'adapter aux nouvelles pratiques et techniques. La formation et l'accompagnement visent à responsabiliser les individus et à développer certaines compétences.

Ces actions encouragent les acteurs à remettre en question l'organisation actuelle et à créer une synergie et une adhésion autour du projet. La recherche d'adhésion est considérée comme une forme de marketing interne, particulièrement importante dans un environnement où il y a de nombreux projets et sollicitations, ainsi que dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes cherchent à être impliquées dans des processus de co-construction plutôt que de simplement obéir à des ordres. Dans cette optique, favoriser le dialogue avec les acteurs est essentiel pour échanger avec eux, comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation.

- **Transformer :**

Le deuxième objectif de la conduite du changement dépend du premier. Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils commencent à générer une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. Cela se traduit par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce processus de transformation se concrétise par des chantiers au cours desquels les acteurs agissent en expliquant, en réalisant et en veillant à la mise en œuvre des actions. Cette étape est essentielle pour le changement, sinon il se limitera à de simples discours et bonnes intentions. La phase de mise en action opérationnelle est souvent la plus difficile, car elle oblige chacun à remettre en question son existence, à envisager l'avenir et à s'engager dans des actions qui l'amèneront à prendre position et à défendre ses positions.

- **Evoluer :**

Le troisième objectif de la conduite du changement ne s'inscrit pas dans la même temporalité que les deux premiers. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les transformations des acteurs se traduisent par de nouvelles manières de travailler, de nouveaux savoir-faire, des comportements différents et même une évolution de la façon de penser. Les projets de changement ont généralement plusieurs niveaux de résultats attendus, notamment des résultats opérationnels (par exemple, une nouvelle organisation du service comptable), des résultats de projet (respect des budgets et des délais) et des résultats culturels (augmentation de l'autonomie des employés, développement d'une culture de résultats).

L'évolution se concentre en particulier sur ce dernier type de résultat. L'objectif est de maintenir la dynamique du changement et de développer une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre du temps (plusieurs mois, voire

plusieurs années). Le développement de la culture de l'entreprise vise à engager une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme. (AUTISSIER.D 2007).

En conclusion, le changement organisationnel est un processus incontournable dans le monde des affaires modernes. Il permet aux entreprises de s'adapter et de prospérer face à l'évolution constante des technologies, des marchés et des pressions économiques.

Cette section nous a permis d'explorer les différentes facettes du changement organisationnel, en mettant en évidence sa définition et son importance stratégique. Nous avons également examiné l'évolution historique du changement au sein des organisations et exploré les théories qui nous aident à comprendre les processus de changement. Nous avons également abordé la conduite du changement, en soulignant les acteurs clés impliqués et les objectifs visés, tels que l'amélioration de la productivité et l'adaptation aux évolutions du marché. En somme, il est essentiel pour les dirigeants et les employés de développer des compétences en gestion du changement afin de garantir le succès et la pérennité de leur entreprise dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

## **Section02 : Le changement Organisationnel :**

Au cours de cette section, nous allons explorer différentes stratégies, une typologie et les modèles de processus de changement organisationnel, ainsi que les facteurs déclencheurs de ce changement. Nous allons découvrir comment les organisations s'adaptent afin de rester compétitives au sein d'un environnement en constante évolution, en examinant diverses approches et outils qui permettent de gérer et conduire le changement. Préparez-vous à découvrir des informations passionnantes sur l'évolution des organisations

### **1. Les stratégies de changement :**

Le changement organisationnel fait référence aux modifications apportées aux structures, aux processus, aux cultures et aux stratégies d'une organisation dans le but de s'adapter à un environnement en évolution et d'améliorer ses performances. Ici en vas citer quelques stratégies couramment utilisées pour le changement organisationnel :

**1- Communication efficace :** Une communication ouverte et transparente est essentielle pour informer les membres de l'organisation sur les raisons et les objectifs du changement, ainsi que les étapes à suivre.

**2- Gestion du changement :** Il est important d'avoir des responsables du changement qui aident à coordonner et à superviser le processus de changement, en identifiant les domaines d'amélioration et en élaborant des plans d'action appropriés.

**3- Participation des employés :** Impliquer les employés dans le processus de changement peut favoriser un sentiment d'appropriation et de responsabilité, ce qui peut les motiver à soutenir et à contribuer activement à la mise en œuvre du changement.

**4- Formation et développement :** Assurer que les employés disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour s'adapter au changement à travers des programmes de formation et de développement appropriés.

## **2- typologie du changement :**

Les entreprises font face à différents types de changements organisationnels, qui peuvent être rapides ou lents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) distinguent deux types de changements : le changement provoqué et le changement subi. Le changement provoqué est décidé lorsque les performances de l'entreprise sont bonnes et sert à améliorer ou anticiper une éventuelle détérioration de la situation. En revanche, le changement subi est engagé tardivement et devient une condition nécessaire à la survie de l'entreprise.

- Le changement provoqué : est perçu comme plus confortable et efficace, car les acteurs ont plus de flexibilité et de temps pour gérer les changements. En général, ce type de changement ne rencontre pas de blocages majeurs. En revanche, le changement subi limite les marges de manœuvre des acteurs, qui doivent souvent agir rapidement pour atteindre leurs objectifs. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire davantage en moins de temps, car la survie de l'entreprise en dépend.
- Le changement imposé : peut se produire aussi bien dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour réussir, il est nécessaire que les personnes concernées adhèrent au projet dès le début.

- Le changement radical : est un type de changement global et rapide, par opposition à un changement progressif et incrémental. Il est nécessaire pour briser la routine, minimiser les risques d'incohérences et réduire les coûts liés à la transition d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par les dirigeants lors de situations de crise. Johnson (1966) le définit comme un changement dans les valeurs fondamentales d'une entreprise.

D'autres acteurs parlent de changement planifié par opposition à un changement spontané. Selon eux, le changement planifié vise des objectifs précis, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Il est basé sur un projet explicite et des intentions formulées, contrairement aux changements spontanés qui sont souvent dépourvus de planification.

Tableau N°02 : synthèse des différents types de changement.

<b>Auteur(s)</b>	<b>Type de changement</b>
-Grouard et Meston(1998)	-Le changement provoqué et le changement subi
-Demers (1999) -Johnson (1996)	-Le changement radical
-Dupuis et Kuzminski (1998)	-Le changement planifié et le changement spontané
-Demers (1999)	-L'apprentissage et l'évolution

**Source : Zid ,R.2006 Le changement organisationnel à travers les émotion (P27).Université du Québec à Montréal**

### **3. Les modèles processus de changement organisationnel :**

Les modèles processus de changement organisationnel sont des cadres théoriques qui décrivent les étapes et les actions nécessaires pour apporter des changements significatifs dans une organisation, Ici en vas essayer de prendre quelques exemples de modèles de processus de changement organisationnel :

#### **Le model Kurt Lewin :**

Kurt Lewin a développé un modèle de changement en 3 étapes, communément appelé dégel, transition et regel. Le monde a changé depuis la présentation initiale de la théorie en 1947, mais ce modèle reste un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Ce chercheur

en psychologie sociale a défini le modèle en 03 niveaux :

**A-** Le niveau du dégel : initiation, dé cristallisation ;

**B-** La transition : adoption, adaptation ;

**C-** Et enfin le niveau du regel : consolidation, routinisation, cristallisation.

- **Étape de dés urgence (unfreezing) :** Il s'agit de préparer l'organisation au changement en remettant en question les pratiques actuelles et en créant une motivation pour le changement.

– **Étape de transition (transition) :** C'est la phase de mise en œuvre du changement. Les nouvelles pratiques, structures ou processus sont introduits dans l'organisation.

– **Étape de fixation (refreezing) :** Une fois que le changement a été mis en place, il est important de consolider et de stabiliser les nouvelles pratiques afin qu'elles deviennent la nouvelle norme. (AUTISSIER. D, 2010, P116)

### **Le model de Kotter :**

John P. Kotter est un expert reconnu mondialement dans les domaines du leadership et du changement. En 1996, il a été parmi les premiers à souligner le rôle crucial des managers dans le succès des initiatives de transformation. Il a proposé un modèle en quatre phases et huit étapes pour aider les managers à mettre en œuvre efficacement le changement, réaffirmant ainsi l'importance de leur rôle dans ce processus.

#### **Phase n°01 :** Préparer le changement (créer l'urgence et former une coalition)

- Créer un sentiment d'urgence : Il est crucial de communiquer la nécessité du changement et d'obtenir l'adhésion des membres de l'organisation.

– Former une équipe de pilotage : Une équipe dédiée doit être mise en place pour guider le processus de changement.

#### **Phase n°02 :** Engager le changement (Créer une vision de l'état futur et communiquer)

– Développer une vision et une stratégie : Une vision claire du changement et une stratégie pour y parvenir doivent être élaborées.



– Communiquer le changement : Il est essentiel de communiquer le changement de manière efficace à tous les membres de l'organisation.

**Phase n°03 : Réaliser le changement (Inciter à l'action et produire des victoires)**

– Responsabiliser les individus : Impliquer et responsabiliser les membres de l'organisation dans la mise en œuvre du changement.

– Consolider les gains : Célébrer les succès et les réalisations intermédiaires pour maintenir la motivation et l'engagement.

**Phase n°04 : Ancrer le changement (Consolider les succès et créer une nouvelle culture)**

- Pérenniser le changement : Assurer que le changement devienne une partie intégrante de la culture et des processus de l'organisation.

-Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne : Afin de consolider les changements déjà opérés et orientés dans le bon sens, ceux-ci doivent être fixés dans les normes, les procédures, les modes de fonctionnement et les usages quotidiens. (Autissier. D, 2013).

**Le modèle « A-S-R » de Weick :**

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie de « l'enactement » suit trois phases de « Activation, Sélection, Rétention » :

L'activation de l'environnement (ou enactment) : permet « face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement » (Koenig, 1996 p. 66).

Pendant la phase d'activation, les dirigeants recueillent des informations sur l'environnement et mobilisent les parties prenantes pour réduire l'incertitude et attirer l'attention sur des aspects spécifiques. Ensuite, ils travaillent à modifier l'environnement, ce qui influence indirectement le comportement futur de l'organisation. L'activation est un processus cyclique qui permet de considérer l'environnement comme le résultat d'une construction sociale.

La phase de sélection consiste à évaluer différentes interprétations au fil du temps. Une fois activées, les situations génèrent de l'équivocité (Weick,1979). Après le traitement des informations collectées, vient une étape où les interprétations sont sélectionnées en fonction de leur pertinence par rapport au contexte, dans le but de réduire l'ambiguïté et de donner forme aux situations.

Enfin, la rétention implique la sélection des interprétations qui peuvent être utiles à l'avenir. Il s'agit d'une accumulation d'expérience que l'organisation stocke en vue de l'utiliser dans des actions et des interprétations ultérieures.

- **Le modèle de Collerette, Delisle et Perron :**

Collerette et ses collègues (1997) ont élaboré un modèle inspiré de celui de Lewin (1947) pour décrire les réactions des acteurs face au changement et leur processus d'adaptation. Ce modèle, bien qu'il fournisse une orientation utile pour la gestion du changement organisationnel, est critiqué pour son manque de focalisation sur le facteur humain.

Le modèle proposé par Collerette et ses collègues comprend quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces phases présentent des similitudes avec celles du modèle de Lewin. Selon Collerette et al., l'éveil et le début de la désintégration sont assimilés à la décristallisation, où les anciens schémas et croyances sont remis en question. Pendant la phase de désintégration, qui se déroule généralement pendant la transition, la structure existante se désagrège et des changements significatifs se produisent. C'est une période de perturbation et de remise en question des pratiques établies. La phase de reconstruction est caractérisée par la création d'un nouveau système, de nouvelles structures et de nouvelles approches. C'est le moment où des idées novatrices sont explorées pour répondre aux besoins de l'organisation.

Enfin, l'intégration regroupe toutes les activités de recristallisation, où les changements sont pleinement intégrés dans l'organisation. Cela implique l'adoption complète des nouvelles pratiques, processus et structures, et la consolidation du nouveau système.

L'éveil marque le commencement de la remise en question et de l'analyse de l'utilité du changement, tandis que la désintégration consiste à identifier les aspects jugés inadaptés du système existant. Cette phase peut générer des doutes et de l'angoisse, car elle implique souvent de se défaire de repères familiers pour adopter de nouvelles perspectives.

Les phases d'éveil et de début de la désintégration sont propices à la formation d'alliances et de coalitions entre les membres de l'organisation.

Pendant la phase de reconstruction, l'individu recherche de nouvelles significations qui lui permettent de réagir de manière adéquate aux nouvelles situations, sans pour autant prendre de décisions définitives.

La phase d'intégration se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien (RIM Zid, 2006). Lors de cette période" les nouvelles pratiques deviennent naturelles et s'harmonisent avec les habitudes existantes, marquant ainsi une période d'ajustement et d'équilibre entre l'ancien et le nouveau"

Lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration commence progressivement, favorisant l'équilibre entre la nouveauté et les pratiques existantes. (COLLERETTE et al).

- **Le modèle de Grouard et Meston :**

GROUARD et MESTON proposent un modèle de gestion du changement basé sur dix clés stratégiques, mettant un accent particulier sur l'aspect humain tout en prenant en compte les processus.

**Clé 01 :** Définir la vision : en établissant les objectifs du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en place.

**Clé 02 :** Mobiliser : en créant une dynamique de changement parmi les employés, en validant les enjeux définis dans la vision et en déterminant les principaux axes d'amélioration.

**Clé 03 :** Catalyser : en définissant la structure de projet et le mode de fonctionnement associé pour soutenir, faciliter et accélérer le changement.

**Clé 04 :** Piloter : en définissant et en menant les actions nécessaires pour guider le processus de changement.

**Clé 05:** Concrétiser : en mettant en œuvre le changement dans la réalité opérationnelle quotidienne, en modifiant les structures, les méthodes de travail, les attitudes, la culture, et en générant les résultats attendus.

**Clé 06 :** Faire participer : en garantissant l'implication de tous les employés concernés pour enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.

**Clé 07 :** Gérer les aspects émotionnels : en supprimant les résistances et les blocages pour permettre la réalisation du changement.

**Clé 08 :** Gérer les enjeux de pouvoir : en réorientant les relations de pouvoir pour les rendre cohérentes avec la vision et les faire contribuer efficacement au processus de changement.

**Clé 09 :** Former et coacher : en fournissant une formation technique et relationnelle pour aider les employés à contribuer de manière optimale au processus de changement et à mettre en pratique la vision au quotidien.

**Clé 10 :** Communiquer intensément : en créant une communication abondante et organisée pour favoriser la participation et l'implication de tous dans le changement.

Ces clés stratégiques guident la conduite du changement, mettant en lumière l'importance de la prise en compte des aspects humains dans ce processus. (GROUARD, 1998)

**Conclusion du chapitre :**

Le changement est donc un processus permanent dans la vie des entreprises, qui implique souvent une réorganisation, une restructuration et une redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise. Cela nécessite souvent l'implication maximale des leaders et des managers de l'organisation pour gérer le processus de changement.

Les actions de gestion telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont préconisées pour transformer la résistance. L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui se produisent dans son environnement et de modifier les modèles de comportement des employés.

Le changement organisationnel est un processus complexe qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise, en particulier les personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés et toutes leurs capacités d'initiative, au-delà de leurs tâches spécifiques. Il est donc crucial d'encourager la participation active de tous les employés et de reconnaître leur valeur pour garantir que le changement se déroule de manière efficace et productive.

***Chapitre02 :***



***La résistance au changement  
organisationnel***



Dans ce chapitre, nous allons explorer en détail un sujet crucial : la résistance au changement organisationnel. Lorsqu'une organisation entreprend des changements, il est courant de rencontrer une réaction de résistance de la part des individus et des groupes au sein de l'organisation. C'est pourquoi il est essentiel de comprendre ce phénomène et de savoir comment y faire face de manière efficace.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la définition de la résistance au changement organisationnel. Nous examinerons les différentes causes et conséquences de cette résistance, ainsi que les différentes formes qu'elle peut prendre. Nous présenterons également une typologie pour mieux comprendre les différentes manifestations de la résistance.

Ensuite, nous plongerons dans les stratégies et les techniques pour faire face à la résistance au changement de manière efficace. Nous soulignerons les conditions clés qui favorisent le succès d'un processus de changement organisationnel et nous mettrons en évidence les erreurs courantes à éviter.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons une typologie des facteurs déterminants de la résistance au changement organisationnel. Nous analyserons en détail les différents facteurs qui contribuent à la résistance et discuterons des meilleures pratiques pour les gérer. Nous accorderons également une attention particulière au rôle crucial des ressources humaines dans la gestion de la résistance et comment elles peuvent mener le processus de changement de manière transparente et efficace.

En conclusion, ce chapitre fournira une compréhension approfondie de la résistance au changement organisationnel, en mettant en évidence les différentes approches pour la gérer avec succès. En comprenant les causes, les conséquences et les formes de résistance, ainsi que les stratégies et les rôles clés des parties prenantes, les lecteurs seront mieux préparés à naviguer à travers les défis du changement au sein de leur organisation.

### **Section01 : généralité sur la résistance aux changements organisationnels**

Dans cette section, nous aborderons la question de la résistance au changement organisationnel. Nous commencerons par définir ce qu'est la résistance au changement et ses différentes formes. Nous analyserons également les causes et conséquences de cette résistance

pour les organisations, ainsi que les erreurs à éviter. Nous explorerons ensuite des stratégies pour faire face à la résistance au changement, ainsi que les conditions de réussite pour surmonter ce défi de manière efficace.

### **1. Définition de la résistance aux changements organisationnels :**

Comme nous le précise PESQUEU (2004, p 105) « les résistances sont toujours nécessaires, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel »

Kurt Lewin est l'un des pionniers de la dynamique des groupes, selon lui la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes du groupe. Elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt. (LEWIN 1947)

Pour Cocha et French « la résistance au changement est le résultat de frustrations individuelles, de réactions collectives liées aux effets de groupe. Ils pensent aussi que « la résistance au changement résulte d'une combinaison à la fois des réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives, issues des forces induites par le groupe » (COCH. L, FRENCH.J, P 512.)

Bareil et Savoie le définissent : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement ou de forces restrictives qui s'oppose à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences » (BAREIL. C et SAVOIE. An, 2002 p. 150)

Selon DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN, la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ».

La résistance au changement est plutôt « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement ». (BRAEIL, Céline et SAVOIE. P.66).



La résistance des personnes au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon COLLERETTE résistance aux changements comme :

« L’expression implicite ou explicite de réactions de défense à l’endroit de l’intention de changement ». COLLERETTE, Pierre , (1997,P.94.) Cette dernière nous paraît la plus logique pour expliquer ce phénomène.

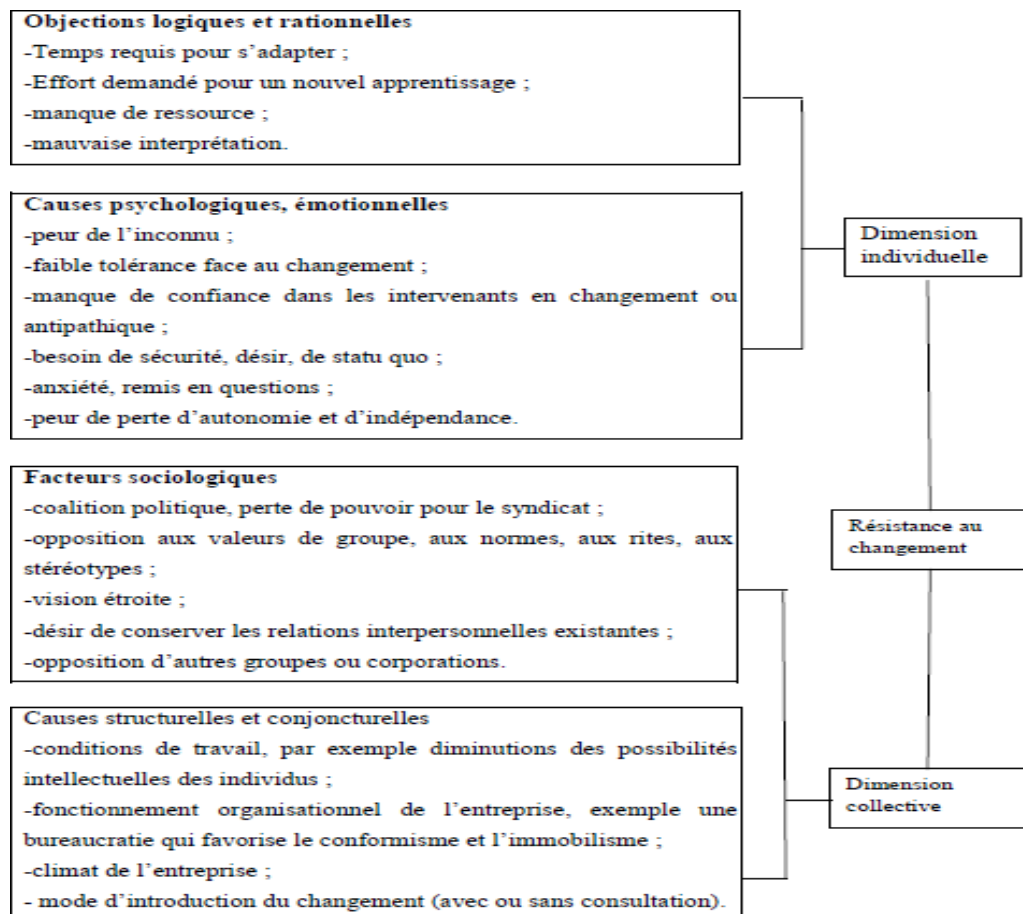
Donc le changement organisationnel est un processus complexe et crucial pour la survie et la prospérité des entreprises. Comprendre les théories, les résistances et les stratégies de gestion du changement est essentiel pour une transition réussie vers un état futur souhaité.

## 2. Les causes et conséquences de la résistance aux changements organisationnels

### 1. Les causes :

Les causes de la résistance au changement individuelles sont multiples, nous citons les quatre que l’on rencontre plus fréquemment : (voir la figure ci-après)

Figure 01 : Types de résistances au changement



Source : SHIMON, L. (psychologie du travail et comportement organisationnel, édition. Gaëtan Morin, 2002, p.373).

**1-Causes structurelles et conjoncturelles :**

La nature de l'activité exercée par une organisation joue un rôle crucial dans les attitudes des acteurs envers le changement. Les caractéristiques telles que les niveaux hiérarchiques, la flexibilité, les pratiques de gestion et la technologie influencent la manière dont les acteurs perçoivent et réagissent aux changements. Dans certaines industries, comme le secteur de la construction, les acteurs sont fréquemment confrontés à des changements dans la nature des projets et des activités, ce qui exige une adaptation constante aux nouvelles contraintes et exigences des clients. Cela crée une culture d'adaptabilité et une acceptation plus facile du changement parmi les acteurs.

Cependant, dans certaines activités où les tâches sont simples, répétitives et peu en relation avec l'extérieur, les acteurs peuvent montrer une forte résistance au changement en raison du cloisonnement et de la stabilité associée à ces métiers. Par ailleurs, la structure organisationnelle peut également jouer un rôle significatif. Les structures linéaires, avec leur hiérarchie rigide, leur spécialisation et leur circulation d'information limitée, peuvent entraver l'acceptation du changement. Dans les grandes entreprises qui ont des structures complexes et des tâches variées, le processus de changement peut être particulièrement difficile, car il peut remettre en question les structures existantes et nécessiter une coordination et une communication efficaces entre les différentes parties de l'organisation. (Cité par BOUKRIF, Moussa, p.69).

**2. Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance au changement :****a) La peur de l'inconnu :**

Les personnes résistent au changement car elles se sentent obligées de modifier leurs anciennes habitudes et d'adopter de nouvelles méthodes. Elles ont souvent une préférence pour des environnements connus et stables, car le changement représente l'inconnu auquel elles ont peur de faire face. Cette peur est également liée à leur tolérance à l'ambiguïté.

En résumé, la peur de l'inconnu et le désir de maintenir une certaine stabilité sont des facteurs psychologiques et émotionnels qui contribuent à la résistance au changement au sein d'une organisation.

**b) La remise en question de l'identité professionnelle :**

Lorsqu'un changement survient au sein d'une organisation, il peut remettre en question l'identité professionnelle des individus qui y travaillent. Le travail joue un rôle essentiel dans la construction de l'identité de chaque personne, en lui permettant d'acquérir des valeurs et des croyances, tout en en rejetant d'autres. Ainsi, tout changement peut perturber cette identité professionnelle, ce qui peut générer des problèmes chez l'individu.

**c) La crainte de perdre ce qu'on possède :**

C'est un facteur dans la résistance au changement. Lorsqu'un changement se produit, l'individu peut se sentir perdu ou menacé par la possibilité de perdre les avantages ou les bénéfices qu'il considérait comme acquis. Toutefois, la réaction face à cette perte dépend généralement du degré d'identification de l'individu à l'organisation ou à ses dirigeants.

**d) La performance pour la stabilité :**

Est aussi un facteur important. Le changement peut plonger l'employé dans un processus de deuil, car il implique souvent de s'adapter à de nouveaux leaders, à de nouvelles valeurs ou à une nouvelle culture organisationnelle. Le deuil est une réaction normale de la part des employés confrontés au changement. Pendant ces moments de deuil et de chagrin, il est essentiel de donner aux membres de l'organisation le temps nécessaire et l'aide appropriée pour qu'ils puissent s'adapter aux changements de manière effective.

En conclu que la remise en question de l'identité professionnelle, la crainte de perdre ce qui était acquis et la préférence pour la stabilité sont des facteurs psychologiques et émotionnels qui contribuent à la résistance au changement au sein d'une organisation. (COLLERTTE, Pierre [et al]. P.98).

**3-Les raisons sociologique de la résistance aux changements :**

Les raisons sociologiques de la résistance aux changements sont liées à l'attachement des individus à leurs intérêts personnels, qui peuvent parfois être en contradiction avec les intérêts de l'entreprise. Les individus ont tendance à résister au changement car ils ont une volonté de contrôler les espaces d'incertitude auxquels ils sont attachés.

Selon les travaux de sociologie, les individus participent activement au jeu du pouvoir au sein de l'organisation, ce qui leur permet d'affirmer leur existence sociale. Tout changement est perçu comme une menace pour cet équilibre du pouvoir et remet en question les conditions dans lesquelles ils jouent, leurs sources de pouvoir et leur liberté d'action. Le changement modifie ou fait disparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent, ce qui les pousse à résister

au changement de manière inconsciente mais légitime.

Donc les raisons sociologiques de la résistance aux changements résident dans l'attachement des individus à leurs intérêts personnels et aux espaces d'incertitude qu'ils contrôlent. Ils participent au jeu du pouvoir au sein de l'organisation et voient le changement comme une menace pour cet équilibre. Ils ont donc une volonté de maintenir et de renforcer ces espaces d'incertitude, ce qui les pousse à résister au changement. (CROZIER, Michel et FRIEDBERG, (1977). p.390).

#### **4-La culture de l'entreprise comme facteur de résistance :**

La culture de l'entreprise est considérée comme l'un des principaux facteurs de résistance au changement. Cette forme de résistance est appelée résistance culturelle. En effet, toute entreprise possède une dimension symbolique qui lui est propre et qui la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, qui est définie comme un ensemble de valeurs grâce auxquelles les membres de l'organisation acquièrent une identité collective.

La culture ne peut donc être dissociée des individus ; ils ont tendance à intérioriser les valeurs et à les partager, ce qui les unit. La culture a souvent pour résultat de conditionner et homogénéiser les attitudes et les comportements des acteurs, en forgeant leurs représentations de la situation et de leur action. Ils vont agir en fonction de ces significations.

Toute fois, le changement peut parfois véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors être en désaccord et peuvent combattre tout ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément. Ils peuvent résister au changement, car cela représente une menace pour leur identité collective et peut perturber l'homogénéité de la culture de l'entreprise. Cité par RICHARD, Soparnot (2013). P. 33. Disponible : URL <http://www.cairn.info/revue-recherches-e-sciences-de-gestion-2013-4-page-26>. (Htm, DOI : 10.3917/097.0023). Consulté le 29/03/2024 à 23 :22 :15.

#### **5-Les connaissances et compétences des individus :**

La résistance cognitive, également appelée résistance basée sur les connaissances et les compétences individuelles, est également un facteur de résistance au changement. Lorsqu'un changement survient, il nécessite l'apprentissage de nouvelles techniques et méthodes. Comme l'ont souligné Crozier et Freiberg, « tout processus du changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement,

de nouvelles capacités collectives » CROZIER et FRIDBERG. Page.392. Cependant, cet apprentissage ne peut pas être imposé, il doit se construire dans le cadre de l'action.

De plus, les individus peuvent parfois ne pas avoir les qualifications et les compétences nécessaires pour accomplir les tâches demandées dans le cadre du changement. Cela est en accord avec les travaux pionniers de Coch et French, qui ont suggéré que la frustration, mesurée par le taux d'absentéisme, peut résulter de la difficulté des employés à effectuer leurs nouvelles tâches.

Ainsi, la résistance cognitive au changement peut s'expliquer par la nécessité d'apprendre de nouvelles compétences et de construire de nouvelles connaissances, ainsi que par le manque de qualifications et de compétences de certains individus pour s'adapter efficacement au changement. Cité par (RICHARD, Soparnot. P. 34).

### **3. Les conséquences :**

- Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire .
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi-succès ou un échec. La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse.
- Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ». Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress.

Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur.

- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail.
- Le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

Pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement. HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane, (1997) P. 322.

## **2-Les formes de la résistance au changement :**

Cette résistance peut prendre de nombreuses manifestations, allant de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance intense et agressive caractérisée par l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage. Selon DOMINIQUE, ces formes d'expression ne se présentent pas de manière linéaire, et ceux qui résistent peuvent passer d'une forme à l'autre au gré de l'évolution de la situation. Ce changement d'attitude se produit sous l'influence de la personnalité de l'acteur, de sa culture, de sa perception du changement proposé et de son environnement. **DOMINIQUE, G, Paris 1997**

### **3-1) La résistance passive**

C'est une forme de protestation non violente qui s'appuie sur la non-coopération pour s'opposer à une loi, une politique ou une action

#### **A - les formes individuelles :**

Il existe plusieurs formes individuelles passives de résistance au changement. Voici sept formes courantes :

- 1)- Adopter une attitude d'indifférence : L'individu fait comme si le changement n'existait pas et ne réagit pas activement à celui-ci.
- 2)- L'isolement : L'individu peut devenir difficile à contacter, évite de poser des questions, ne recherche pas d'informations ou ne discute pas avec les autres. Certains individus peuvent se montrer silencieux.
- 3)- L'embrouillement ou la confusion : L'individu ne sait pas comment réagir face au changement. Il peut poser de mauvaises questions, demander constamment l'opinion des autres, être excessivement inquiet, ne pas comprendre les priorités ou laisser des tâches inachevées en attendant des réponses.
- 4)- Attachement au passé : L'individu éprouve de la nostalgie pour l'ancienne situation, continue à effectuer des tâches de l'ancien travail, reste associé à son ancienne équipe et s'oppose aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.

5)- Utilisation de faux-fuyants : L'individu évite de mettre en œuvre les objectifs du changement en désertant son bureau ou en s'échappant de différentes manières.

6)- Évitement des travaux ou réalisation du minimum : L'individu essaie de se soustraire aux responsabilités en déléguant le travail aux autres, en faisant semblant d'être occupé, en réduisant au minimum son implication, en résistant aux demandes, en installant une routine de travail, en refusant de participer activement et en donnant l'impression de soutenir les autres en public.

7)- Évitement des reproches, des blâmes ou des critiques : L'individu cherche à se justifier constamment, à manipuler ses mentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter les blâmes sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

### **B- Les formes collectives :**

Les formes collectives de résistance au changement sont au nombre de trois.

Ralentissement de l'exécution du travail : Le groupe peut délibérément ralentir le rythme de travail ou adopter une attitude de procrastination pour saboter la mise en œuvre du changement.

Obéissance aveugle : Le groupe peut choisir de se conformer aveuglément aux directives de l'autorité, même si elles vont à l'encontre du changement. Ils peuvent refuser de s'exprimer, remettre en question ou remettre en cause les décisions prises.

Blocage de l'information et propagation de rumeurs : Le groupe peut restreindre ou bloquer l'accès à l'information pertinente pour le changement. Ils peuvent également répandre des rumeurs ou de fausses informations pour semer la confusion et discréditer le processus de changement.

Il y a de nombreuses façons pour un groupe de résister au changement. Pour contrer ces formes de résistance, il est important de comprendre les causes sous-jacentes de ces résistances.



**3.2): Les formes actives :**

Les formes actives de résistance au changement peuvent être observées à la fois au niveau individuel et collectif.

**A- Les formes individuelles :**

Forme agressive : Il s'agit de réactions visibles d'opposition telles que les conflits, l'hostilité, les confrontations avec d'autres membres de l'organisation, l'agressivité, le refus d'exécuter des tâches demandées, le refus de participer à des formations, proférer des menaces ou critiquer immédiatement.

Forme s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation : Les individus peuvent recourir à des activités de sabotage, de manifestations, de pétitions, de boycottage, de grèves ou de révoltes pour s'opposer concrètement au changement.

Forme subtile : Les formes subtiles de résistance sont plus indirectes et équivoques, il est difficile de déterminer si elles sont réellement liées au changement. Elles peuvent inclure des retards, de l'absentéisme, des démissions, des départs pour éviter la confrontation, le refus de participer aux discussions, la volonté de diminuer sa productivité, faire des demandes ambiguës ou recourir à la procrastination.

**B - Les formes collectives :**

Les formes collectives de résistance au changement ont été moins étudiées que les formes individuelles. Cependant, certaines formes ont été identifiées :

Agitation organisée : Il s'agit de mobiliser un groupe d'individus pour poser des gestes actifs contre le changement.

Embaucher des personnes pour saboter le processus de changement : Recruter des individus qui vont exprimer leur opposition et entraver la mise en œuvre du changement.

Utiliser les griefs et les activités syndicales : Les individus utilisent les griefs contre la direction ou les activités syndicales pour ralentir ou s'opposer au changement.

**4)-Typologie de la résistance au changement:**

Il existe trois types de résistance : les résistances collectives et les résistances individuelles.

**A- Les résistances collectives :** dans le contexte du changement organisationnel se manifestent à travers les normes, les rites et les idées préconçues qui existent au sein d'un système de valeurs.

- **Les normes :** font référence aux règles et aux conventions établies qui régissent la pensée et le comportement d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles créent un sentiment d'appartenance et peuvent représenter un obstacle au changement si elles vont à l'encontre de celui-ci.
- **Les rites :** sont les valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux changements extérieurs lorsque ceux-ci dépassent le cadre de référence établi. Ils peuvent influencer les attitudes et les comportements des individus, les incitant à résister au changement.
- **Les idées préconçues :** sont une combinaison des normes et des rites, formant ainsi une barrière qui rejette toute idée de changement qui ne correspond pas aux schémas de pensée préétablis. Ces résistances collectives sont souvent perçues comme intangibles, car elles sont ressenties par un nombre important de salariés qui éprouvent un sentiment d'incompréhension face aux mesures qui les affectent globalement.

**B- Les résistances individuelles :**

Les résistances individuelles au changement peuvent être révélatrices d'une angoisse ressentie par chaque membre de l'organisation, tant au niveau individuel que collectif. Le changement implique une rupture et une remise en question de soi. Cette rupture peut entraîner une perte de repères, que ce soit dans l'espace, dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental de l'entreprise. Les salariés peuvent craindre que leur situation personnelle soit compromise ou réduite par une nouvelle organisation.

**C- Le retour sur soi :**

Le changement peut amener les salariés à se remettre en question quant à leurs capacités et compétences acquises. Il s'agit d'un véritable enjeu pour eux et cela peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, les salariés peuvent douter de leurs propres capacités à s'intégrer dans un nouveau contexte. (BAREIL. C et SAVOIE. An (2000), p147)

**4. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :**

Les changements organisationnels, qu'ils soient spontanés ou planifiés, sont toujours

précédés de facteurs déclencheurs. Cependant, il est souvent difficile, voire impossible, dans de nombreuses situations, d'identifier avec certitude ces facteurs.

On peut distinguer 2 types de facteurs déclencheurs : les facteurs externes et les facteurs internes. (FOUDRIAT. M., P.20).

- **Les facteurs externes :**

Les facteurs externes de changement organisationnel sont généralement liés à l'environnement dans lequel évolue une organisation. Selon Grouard et Meston, ces facteurs externes incluent :

1. **Le marché :** Les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administrations.
2. **La concurrence :** Les actions des concurrents sur le marché.
3. **L'innovation technologique :** Les avancées technologiques qui peuvent modifier les processus de production et les méthodes de travail.

**4.** L'évolution de la législation et de la réglementation : Les changements dans les lois et les règlements qui peuvent avoir un impact sur les opérations de l'entreprise.

**5.** Les modifications au niveau des actionnaires : Les changements dans la composition des actionnaires de l'entreprise.

**6.** Les évolutions sociétales : Les changements dans les modes de vie et les attentes de la société, notamment en termes de qualité des produits et de responsabilité sociale des entreprises.

Ces facteurs externes influencent directement les décisions et les actions des entreprises. Par exemple, l'évolution du marché peut nécessiter des ajustements dans les produits et services offerts, tandis que les avancées technologiques peuvent exiger des changements dans les processus de production et la formation du personnel.

De même, les changements législatifs et sociétaux peuvent influencer les politiques et les pratiques de gestion adoptées par l'entreprise. En résumé, l'environnement externe d'une entreprise est un facteur majeur qui peut entraîner des changements significatifs dans son fonctionnement et son adaptation est essentielle pour assurer sa compétitivité et sa durabilité.

- **Les facteurs internes :**

Les facteurs internes sont également des déclencheurs de changement organisationnel, visant souvent à favoriser le développement de l'entreprise en modifiant sa structure, sa culture, son système et sa stratégie.

Les principales causes internes de changement comprennent :

**a** - Le développement et la croissance de l'entreprise : L'expansion de l'entreprise peut entraîner des changements significatifs pour répondre aux besoins croissants. Cette croissance peut nécessiter des ajustements majeurs pour gérer efficacement les nouveaux défis.

**b** - La vision du dirigeant : Lorsqu'un nouveau dirigeant prend les rênes, il apporte souvent une perspective fraîche et cherche à imprimer sa marque sur l'entreprise. Cette vision peut inclure le lancement de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité, l'acquisition de nouvelles compétences ou la réorganisation des activités pour renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. (GRAURAD.B (1998) P.11.)

Donc, les facteurs internes de changement organisationnel sont souvent motivés par la volonté de stimuler la croissance et d’adapter l’entreprise à un environnement concurrentiel en évolution constante, sous l’impulsion des dirigeants et des besoins internes de l’entreprise.

Tableau N°03 : les facteurs de changement selon AUTTISSIER.D et MOUTOT. J-M

<b>Facteurs internes</b>	<b>Facteurs externes</b>
Stratégie (coût, différenciation, etc..)	Environnement l'égal et réglementaire (commerce international.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (techniques, commerciales marketing)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

**Source : MONPIN.G, Livre conduire le changement : du diagnostique de l'action ; dupourquoi au comment, 2008, P. 8.**

En somme, il est crucial pour les entreprises de réussir les changements organisationnels dans un environnement en constante évolution pour rester compétitives. Au cours de cette section, nous avons étudié diverses stratégies de changement, une typologie pour catégoriser les changements et les modèles de processus de changement organisationnel les plus utilisés. Les facteurs déclencheurs du changement tels que les avancées technologiques, les pressions économiques et les changements dans les demandes des clients sont également importants à prendre en compte. La conduite efficace du changement permet aux organisations de s’adapter, d’innover et de rester compétitives. En appliquant les stratégies pertinentes mentionnées, les entreprises peuvent traverser avec succès les eaux turbulentes du changement et prospérer dans un environnement en constante évolution.

**6)-Comment « faire face à la résistance » ?**

Dans la perspective traditionnelle, les approches de gestion de la résistance ont cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre ou de limiter les risques d'émergence de ces résistances. Plusieurs stratégies ont été proposées par des auteurs tels que Cocha et French (1947), Lauvrence (1969), Hultman (1998), Kotter et Shlesinger, Collerette, Délite et Perron (1997), etc.

Ces stratégies incluent notamment l'explication des raisons du changement et la participation des employés à la mise en œuvre du changement. La stratégie la plus efficace pour surmonter la résistance de groupe consiste à réunir le groupe, à communiquer clairement la nécessité du changement et à stimuler leur participation dans la planification de celui-ci.

D'autres méthodes, telles que la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation peuvent également être utilisées pour surmonter la résistance. Cependant, la stratégie à adopter dépend de plusieurs facteurs, tels que le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Il est important de déterminer l'intensité et la source de la résistance, d'implanter les stratégies appropriées et d'évaluer les résultats dans le processus de gestion de la résistance. Il convient également d'influencer les attitudes des travailleurs en écoutant leurs réactions, en utilisant un langage compréhensible et en s'attendant à rencontrer de la résistance dans tout changement.

Il existe plusieurs techniques psychothérapeutiques qui peuvent être utilisées pour comprendre les déterminants cachés de la résistance au changement, telles que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

En ce qui concerne les comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, il existe une large gamme de choix. Cela peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie retirer complètement le projet de changement, à l'ignorance totale des résistances. Entre les deux, il y a des stratégies visant à diminuer ou à éliminer les résistances. Parfois, la tolérance des manifestations de résistance est privilégiée.

Les auteurs suggèrent trois solutions : briser les résistances en renforçant les forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat facilitant, discussions, etc.) ou combiner les deux. Plusieurs auteurs considèrent la résistance

comme un signe qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Ils encouragent donc les gestionnaires à comprendre les origines de la résistance plutôt que d'essayer de la surmonter. Ils proposent quatre axes de gestion de la résistance au changement : la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestion traditionnelle telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter. (Céline. B, 2004, p10-11).

### **7)-Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter :**

Il existe certaines conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ces facteurs ne garantissent pas la réussite, mais constituent un climat favorable aux transformations souhaitées. Il y'a aussi des erreurs à éviter.

#### **7.1). Les conditions de la réussite :**

Pour favoriser la réussite du changement, il y a plusieurs conditions à prendre en compte :

Un processus de planification stratégique ; basé sur l'apprentissage plutôt que sur une approche traditionnelle axée sur les moyens et les fins. Dans un environnement en constante évolution, il est préférable de définir un futur désiré de manière flexible, sans spécifications détaillées, et d'adopter une approche d'essais et d'erreurs pour ajuster le processus de changement en fonction des résultats.

Des structures organisationnelles adaptées ; telles que des structures divisées, matricielles ou axées sur les projets, qui favorisent l'apprentissage et l'adaptabilité. Les structures hiérarchiques fonctionnelles ne sont pas propices à l'apprentissage et peuvent entraver le changement dans les environnements complexes.

Une culture de l'erreur acceptée ; l'erreur. Plutôt que de considérer l'erreur comme un échec honteux, il est crucial de reconnaître que l'erreur est inévitable dans tout processus de changement. En adoptant une attitude sereine face à l'erreur, il devient possible de la surmonter et de tirer des leçons pour aller de l'avant.

Un style de direction novateur ; Pour réussir le changement, les dirigeants doivent adopter un style de direction et de gestion qui encourage l'apprentissage, l'innovation et

l'adaptabilité. Cela peut impliquer d'abandonner les méthodes de gestion traditionnelles et de favoriser une approche plus souple et ouverte au changement.

Il est également important d'éviter certaines erreurs lors de la gestion du changement, notamment :

- Négliger l'importance de la planification et de la communication dans le processus de changement.
- Ignorer les besoins et les préoccupations des employés concernant le changement.
- Ne pas fournir un soutien adéquat aux employés pendant la période de transition.
- Ne pas anticiper les résistances potentielles et ne pas y réagir de manière appropriée.
- Ne pas évaluer régulièrement les progrès et ajuster le processus de changement en conséquence.

En évitant ces erreurs et en s'appuyant sur les conditions propices à la réussite du changement, les organisations peuvent augmenter leurs chances de mettre en œuvre des transformations avec succès.

Le changement peut susciter des inquiétudes et entraîner du stress chez les membres de l'organisation. Il est donc important de trouver un équilibre délicat entre un leadership mobilisateur et rassurant pour les individus impliqués.

### **7.2) L'ouverture :**

L'ouverture aux relations avec d'autres acteurs de la société, tels que la recherche, les écoles ou des organisations étrangères, peut être un puissant moteur de changement. Il est essentiel que ces opportunités soient perçues par les membres de l'entreprise comme des expériences valorisantes et des occasions de prendre part à la conduite du changement au sein de l'organisation. Même si ces possibilités peuvent sembler limitées, il est important de les orienter et de les intégrer dans toutes les dimensions de l'entreprise, notamment sa structure, sa culture, son style de direction et son apprentissage. (AIDI. L et BARACHE. Ou, 2018, p30).

Bref, Il n'existe pas de recettes toutes faites pour réussir le changement, mais en cultivant cette ouverture et en mettant en place un leadership mobilisateur et rassurant, les organisations peuvent créer un environnement propice au changement et à l'adaptation.



En conclusion, la résistance au changement est un défi courant pour les organisations lorsqu'elles entreprennent des transformations organisationnelles. Nous avons exploré les différentes formes de résistance, les causes et les conséquences, ainsi que les erreurs à éviter. Pour faire face à la résistance, il est crucial de mettre en place des stratégies telles que la communication efficace, la participation des parties prenantes et la formation. De plus, les conditions de réussite, telles que le soutien de la direction et la mise en place d'un plan d'action clair, sont essentielles pour une transformation réussie. En appliquant ces approches de manière proactive et en restant attentifs aux signes de résistance, les organisations peuvent surmonter ces défis et réaliser leurs objectifs de changement organisationnel.

### **Section02 : Les facteurs déterminants de la résistance :**

Dans cette section, nous aborderons plusieurs aspects de la résistance au changement organisationnel. Tout d'abord, nous examinerons la typologie des facteurs qui contribuent à la résistance, en identifiant les éléments qui peuvent influencer la manière dont les employés réagissent aux changements organisationnels. Ensuite, nous étudierons la gestion de la résistance au changement, en proposant des stratégies pour surmonter efficacement cette résistance. Nous discuterons également de la conduite du changement organisationnel, en mettant en lumière les différents rôles joués par les parties prenantes dans ce processus. Enfin, nous nous pencherons sur le rôle spécifique des ressources humaines dans la gestion de la résistance au changement, en examinant comment les RH peuvent contribuer positivement à ce processus. Dans l'ensemble, cette section vise à fournir une compréhension approfondie et pratique de la résistance au changement organisationnel et des moyens de la surmonter avec succès.

## 1. La gestion de la résistance au changement

La gestion des résistances au changement offre une gamme variée d'approches. Selon Collette et al (1997, p.103), on peut adopter différentes stratégies en fonction des circonstances. D'un côté, il est possible de respecter intégralement les résistances en retirant le projet de changement et en le proposant ultérieurement. À l'opposé, on peut ignorer complètement les résistances et imposer le changement. Entre ces deux extrêmes, il existe des stratégies visant à diminuer ou à éliminer les résistances.

Selon Lewin (1975), il est préférable de briser les résistances en renforçant les forces propulsives telles que les avantages financiers, tout en réduisant l'intensité des forces restrictives grâce à un climat de facilitation et des discussions ouvertes. Certains auteurs considèrent que la résistance est le signe d'un problème sous-jacent. Ils encouragent les gestionnaires à comprendre les origines de la résistance plutôt que de chercher à la surmonter. Cette approche analytique met l'accent sur l'empathie et la communication comme outils d'intervention privilégiés.

Alain (1996, p174), propose quatre axes de gestion des résistances au changement : la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation. Par ailleurs, il est recommandé d'utiliser des pratiques de gestion traditionnelles telles que la communication, le maintien d'une vision claire, la compréhension de la résistance, l'écoute, l'explication des besoins de changement, la motivation des employés, l'obtention de leur engagement, le maintien du calme et l'implication du personnel. Ces actions contribuent à transformer la résistance au changement ou à la surmonter.

Il est préférable de surmonter les résistances aux changements plutôt que de simplement les gérer ou les neutraliser en faisant participer activement les employés à la mise en œuvre du changement. Une étude réalisée par (Coch et French en 1947) a conclu que la manière la plus efficace de modifier ou de supprimer complètement la résistance d'un groupe consistait à réunir ce groupe, à communiquer clairement le besoin de changement et à encourager leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies ont été proposées par (Hultman en 1998) dans son livre sur les résistances. Ces stratégies comprennent la détermination de l'intensité et de la source de la résistance (en vérifiant les faits), la mise en place de stratégies appropriées et l'évaluation des résultats. Selon Kotter et Schlesinger en 1979), les méthodes couramment utilisées pour surmonter la résistance au changement peuvent être regroupées en différentes catégories telles

que la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le soutien, la négociation et la manipulation. Le choix des méthodes dépend de facteurs tels que le rythme de mise en œuvre, la position de l'acteur par rapport à la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Le tableau suivant ; proposant six techniques pour réduire ou contourner les résistances au changement est souvent utilisé. Ces techniques incluent l'éducation, la participation, le soutien, la négociation, la manipulation et la coercition. Cependant, l'utilisation de ces techniques dépend du contexte et présente à la fois des avantages et des inconvénients. Il est donc recommandé d'utiliser un mélange approprié de ces techniques en fonction des objectifs et des circonstances.

**Tableau N°04 : La gestion de la résistance au changement :**

<b>Technique</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Education et communication	Lorsque la résistance est due à une désinformation	Efface les malentendus	Pue efficace en casde manque de confiance et de crédibilité.
Participation	Lorsque les résistants sont assez compétents pour apporter leur contribution	Accroît l'implication et l'acceptation	Prend beaucoup de temps et mène éventuellement une solution médiocre
Aide et soutien	Lorsque les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses	Peut faciliter certaines adaptations	Coûte cher et ne gara pas une réussite
Négociation etentente	Lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant	Peut permettre d'acheter des engagements	Peut coûter cher et offre d'autres la possibilité d'exercer des pressions
Manipulation et cooptation	Lorsque l'appui d'un ou de plusieurs groupes puissants est nécessaire	Peu coûteuse, mais passe par des accords affectifs et des jeux de séduction (avec des conséquences Psychologiques lourdes)	Risque d'échec et de perte de crédibilité de l'agent du changement
Coercition	Pour éliminer des opposants, pour s'assurer d'appuis de certains contre d'autres	Peu coûteuse a priori. Rapide, si on peut utiliser un rapport de forces existant.	Produit de la tension, du conflit, des retraits. Peut conduire à des blocages ultérieurs

**Source : thèses doctorat :(IBBOU Amina, Le changement organisationnel dans l'entreprise économique. (2016/2017) p ;118)**

Donc, Les paradigmes gestionnaire et complexe identifient deux conceptions de la gestion du changement : " Si le paradigme gestionnaire dévoile la nécessité pour l'organisation de maîtriser une capacité de gestion du changement (selon une logique de pilotage), le paradigme complexe suggère de construire les conditions des changements ultérieurs (selon une logique d'apprentissage) et invite à une gestion de la capacité de changement de l'organisation (par ses conditions initiales)" (Soparnot, 2009, p.108).

En résumer, le paradigme gestionnaire met l'accent sur la maîtrise de la gestion du Et changement à court termes, tandis que le paradigme complexe se concentre sur la création d'un processus d'évolution permanent, favorisant la capacité à changer de manière continue.

### **3-Le rôle des RH de faire face a la résistance :**

Les RH sont responsables de gérer les employés dans une organisation, en s'occupant de taches telles que le recrutement, la formation, la gestion des performances, la rémunération, les avantages des conflits. Leur objectif est de développer une main-d'œuvre compétente est motivée tout en respectant les lois du travail et les meilleures pratiques RH , Les RH jouant un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'organisation en gérant efficacement les personnes

#### **Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?**

La GRH doit être vue comme une composante globale d'une organisation qui comprend différentes pratiques, comme il a été déjà mentionné. Plus précisément, selon (Universalis), la GRH se définit comme une activité dont le but est d'assurer l'adéquation entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus qui la composent. De ce fait, elle est une fonction dans l'organisation, mais aussi un processus d'analyse, de décision et de contrôle.

Le rôle des ressources humaines se révèle fondamental. La mise en place du changement culturel élargit le rôle des DRH, présentant de nouvelles actions, établissant des liens avec d'autres fonctions au sein de l'entreprises, traversant l'ensemble de l'organisation, associant les différentes parties prenantes de l'entreprise

Ce rôle varie selon le type de changement, les attentes des clients internes, le rôle plus ou moins stratégique qui est attribué aux ressources humaines. Afin de jouer un rôle dans le changement de culturel d'une organisation, les ressources humaines doivent (L.Holbeche, p. 275) :Mettre en place des moyens efficaces de gestion des tâches administratives (par exemple la mise en place de systèmes d'informations, de centres d'appels pour répondre aux

demandes des employés, de centres de service, de l'outsourcing, etc.)

Répondre aux demandes à court terme des business unit par de la consultance interne, exercer un rôle de facilitateur dans le travail des équipes, gérer les conflits ou encore assumer le coaching des managers : Construire des avantages compétitifs à long terme pour

l'organisation en conseillant le top manager. En développant des stratégies RH centrées sur des processus d'apprentissage de haute qualité, en développant le leadership....

Identifier les bons << sponsors>> pour le changement. Le département ressources humaines peut aider à définir des règles et des procédures claires : peut aider à identifier les profils de ceux qui participeront au leadership du changement, qui seront des modèles et entraîneront les autres à prendre des initiatives. Par sa contribution à la définition des métiers de l'organisation, le département ressources humaines agit sur la culture. En effet, les métiers de l'entreprise sont en lien avec la culture de l'entreprise d'une part, la stratégie d'autre part (Thévenet, 2003).

Tout au long du processus de changement, le rôle des ressources humaines et des dirigeants est important afin d'instaurer une << sécurité affective>> face aux inquiétudes et aux anxiétés suscitées par le changement, anxiété face aux raisons du changement, sur la culture. En effet, les métiers de l'entreprise en lien avec la culture de l'entreprise d'une part, stratégie d'autre part (Thévenet, 2003).

Tout au long du processus de changement, le rôle des ressources humaines et des dirigeants est important afin d'instaurer une « sécurité affective>> face aux inquiétudes et aux anxiétés suscitées par le changement, anxiété face aux raisons du changement, anxiété en pensant aux risques que le changement n'aboutisse pas (Shein, 1993)

De manière générale, changer la culture implique (Ibidem, p. 281) :

- D'augmenter la confiance, la communication, le partage d'informations et la volonté de changer ;
- De favoriser auprès des managers de nouvelles manières de travailler et de gérer des problèmes complexes ;
- D'instaurer la nouvelle culture en favorisant des coopérations à travers l'ensemble de l'organisation ;
- D'aligner la structure et les ressources en fonction de la nouvelle direction stratégique ;
- D'instaurer un système de récompense de la performance encourageant la nouvelle culture.

Processus de changement demande (L.Holbeche, p. 276) :

- De pouvoir gérer l'ambiguïté dans des contextes d'incertitude et de complexité ;

- De maintenir une perspective à long terme en identifiant des objectifs à court et moyen terme ;
- D'établir des liens entre l'organisation globale et les entités qui la composent, d'avoir une perspective large ;
- De comprendre la nature du changement de manière conceptuelle mais aussi en tenant compte de l'expérience et en comprenant les raisons et les manières de changer ou de s'opposer au changement ;
- -De faciliter le changement en encourageant chacun, en aidant à gérer le stress.

Afin de réaliser un changement culturel, les ressources humaines doivent être crédibles, doivent pouvoir influencer ceux qui prennent les décisions ainsi que ceux qui investissent dans l'entreprise. On attend d'eux qu'ils agissent comme des hommes d'affaire, ayant une capacité d'influence et une expertise apportant une plus-value pour l'entreprise (Ibidem, p. 288).

En résumé, cette section a mis en évidence les défis associés à la résistance au changement organisationnel et a proposé des solutions pratiques pour y faire face. En comprenant les facteurs sous-jacents à cette résistance, les entreprises peuvent mettre en place des mesures qui permettent une transition fluide. Nous avons également souligné l'importance du rôle des ressources humaines, qui doivent jouer un rôle actif dans la gestion de la résistance en promouvant la communication, la formation et la création d'un environnement favorable au changement. Il est important de souligner que surmonter la résistance au changement est un processus continu qui nécessite une implication de tous les niveaux de l'organisation. Les entreprises peuvent transformer la résistance en une opportunité de croissance et de développement en utilisant les stratégies et les techniques appropriées. Avec une communication ouverte, un soutien adéquat et une gestion efficace de la résistance, les entreprises peuvent réussir à atteindre leurs objectifs et leur plein potentiel.



**Conclusion de chapitre :**

En conclusion, la résistance au changement organisationnel est un phénomène courant mais complexe qui peut avoir des conséquences importantes pour une organisation. Cependant, en comprenant les différentes manifestations de la résistance et les facteurs qui y contribuent, ainsi que les différentes approches pour y faire face, il est possible de naviguer avec succès à travers les défis du changement organisationnel.

Dans ce chapitre, nous avons examiné en détail les différentes causes et conséquences de la résistance au changement, ainsi que les différentes formes qu'elle peut prendre. Nous avons présenté une typologie pour mieux comprendre les différentes manifestations de la résistance et décrit les stratégies et les techniques pour y faire face de manière efficace.

Nous avons également exploré une typologie des facteurs déterminants de la résistance au changement organisationnel, en mettant en relief le rôle crucial que jouent les ressources humaines dans la gestion de la résistance.

En somme, ce chapitre a fourni une compréhension approfondie de la résistance au changement organisationnel et des différentes approches pour la gérer avec succès. En appliquant les stratégies et en évitant les erreurs courantes, les organisations peuvent surmonter la résistance au changement et réussir à naviguer avec succès à travers les défis du changement.

*Chapitre 03 :*

*la résistance au changement*

*organisationnel au sein de*

*l'entreprise AMENHYD*

## **Introduction du chapitre**

D'après notre recherche théorique, qui nous permis d'avoir une étude globale sur le thème les facteurs déterminants de la résistance aux changements organisationnelles et de le bien comprendre.

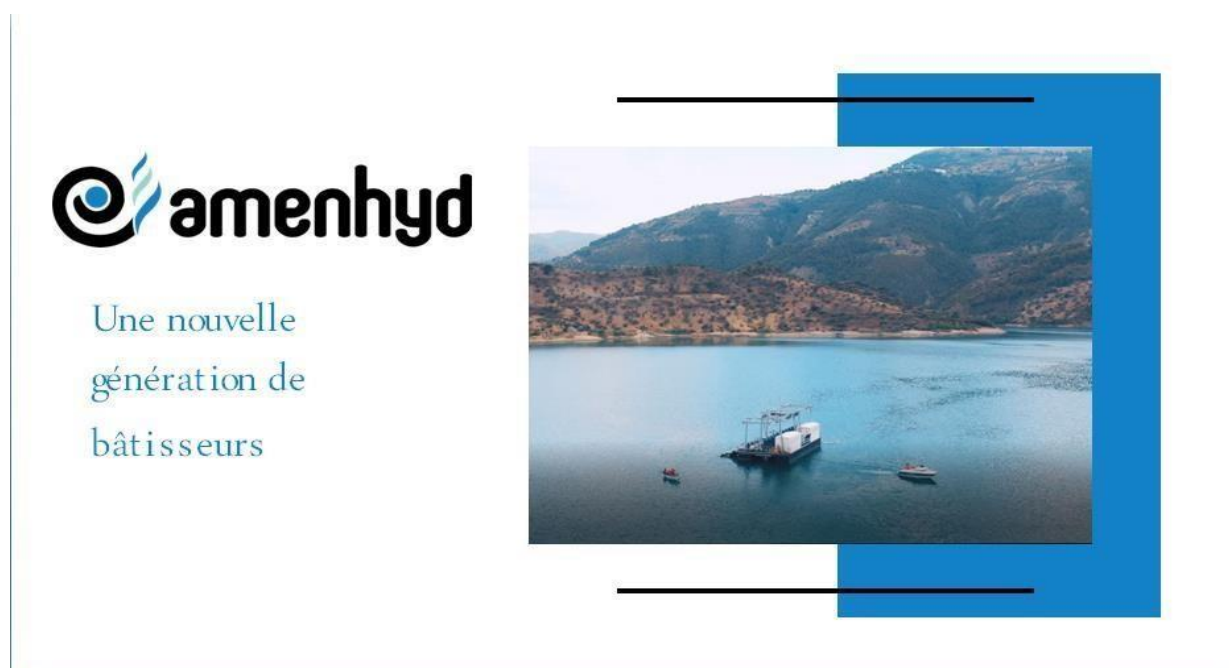
Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. A cet effet, ce troisième chapitre sera scindé en deux sections. La première, nous permettra de présenter l'organisme d'accueil group AMENHYD, ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée. La deuxième concernera l'analyse des résultats obtenus lors de stage pratique au sein de cette entreprise et l'enquête de terrain, couturé par une conclusion du chapitre qui résume tous les résultats étudiés

### **Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée**

#### **1. Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche utilisée**

Dans cette section, nous explorerons les différents niveaux de group AMENHYD ainsi que la méthode de recherche employée pour mener notre enquête sur le terrain

**figureN02:LOGO DE L'ENTREPRISE AMENHYD**



## CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD

### Présentation de l'organisme (IDENTIFICATION, LOGO, Activité, FLOTTE EFFECTIF).

Dénomination complète de	AMÉNAGEMENT-ENVIRONNEMENT-
l'Entreprise :Dénomination abrégée :	HYDRAULIQUEAMENHYD
Siège social :	Cité Boushaki F Lot N° 28 Commune Bab-Ezzouar Alger
Capital	3.654.724.000 ,00 DA
social :	2100 employés
Effectif	<a href="http://www.amenhyd.co">www.amenhyd.co</a>
Site web :	<a href="mailto:amenhyd@amenhyd.com">amenhyd@amenhyd.com</a>
Adresse	+213 (0) 23.83.21.22/21.20/21.25
mail :Tel :	+213 (0) 23.83.29.28
Logo et certifie	 

## 2. Historique et perspective :

AMENHYD, acteur majeur du secteur du BTPH en Algérie, a tracé son chemin depuis sa fondation en 1994 sous le nom de "ETB/TCE CHELGHOUM Djamel Eddine". Spécialisée initialement dans les travaux de bâtiment et de travaux publics, l'entreprise a su répondre aux besoins du marché en élargissant ses domaines d'intervention. Grâce à la qualité de ses services et sa persévérance, elle s'est diversifiée vers les activités d'aménagement hydraulique et environnemental.

L'évolution d'AMENHYD s'est également reflétée dans ses changements de statut, passant d'EURL AMENHYD Réalisation en 2006 à SPA - AMENHYD "Aménagement-Environnement-Hydraulique". Aujourd'hui, l'entreprise se positionne comme un acteur renommé au niveau national, offrant des solutions personnalisées dans divers domaines, tels que la mobilisation de l'eau, la valorisation des déchets, le traitement des polluants industriels, la construction et la déconstruction civile et industrielle.

## CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD

Dotée d'une expertise inégalée en Algérie dans les métiers environnementaux, AMENHYD se distingue par son chiffre d'affaires significatif et son effectif conséquent. Elle aspire à devenir une référence en Afrique dans son secteur, réalisant des ouvrages d'envergure à travers le territoire national.

Au cœur de sa stratégie, l'ingénierie occupe une place prépondérante. De la conception à la réalisation, en passant par les études et le contrôle des équipements, AMENHYD s'engage à fournir des solutions de qualité et performantes. La satisfaction des clients et des bénéficiaires des solutions délivrées constitue la meilleure récompense pour l'entreprise, témoignant des défis relevés et des standards de qualité atteints.

### 3. Situation géographique de l'entreprise AMENHYD

Le siège social de l'entreprise AMENHYD spa est localisée à la Cité Boushaki F Lot N° 28 Commune Bab-Ezzouar Alger comme y indiqué sur le MAPS si dessous

Néanmoins, l'entreprise opère un peu partout sur le territoire national à travers la réalisation de ses projets

**figure N03** : carte géographique sur la zone industrielle (entreprise AMENHYD)



Source : Google Maps

#### **4. Identification et statut de l SPA AMENHYD**

L'acronyme SPA désigne une Société par Actions, une forme juridique d'entreprise où le capital social est divisé en actions détenues par les actionnaires. En Algérie, une SPA est régie par la loi sur les sociétés commerciales et peut être utilisée pour différentes activités économiques.

Dans le cas d'AMENHYD, qui s'est transformée en SPA - AMENHYD "Aménagement-Environnement-Hydraulique", cela signifie qu'elle est une société anonyme à caractère commercial spécialisée dans les domaines de l'aménagement, de l'environnement et de l'hydraulique. En tant que SPA, AMENHYD peut avoir une structure de gouvernance plus complexe, avec un conseil d'administration et des actionnaires détenant des parts dans l'entreprise. Cette forme juridique offre généralement une plus grande flexibilité en matière de gestion et de structuration financière, ainsi qu'une meilleure capacité à mobiliser des capitaux pour financer ses activités et projets.

#### **5. Structure de l'entreprise AMENHYD**

- ✓ La structure organisationnelle d'AMENHYD Spa est représentée à travers l'organigramme général
- ✓ Les missions et attributions de chaque structure sont mentionnées dans le manuel d'organisation de l'entreprise.
- ✓ Les responsabilités, autorités et tâches de chaque collaborateur de l'entreprise sont documentées et mentionnées dans les fiches de postes.

**FIGURE N°04: station d'épuration par traitement tertiaire.**

#### **6. Activités de l'entreprise AMENHYD**

Historiquement, AMENHYD SPA, réalisait des travaux d'assainissement et d'adduction d'eau.

En 2007, AMENHYD a pris un tournant stratégique en réalisant son premier ouvrage de traitement d'eaux usées avec le lagunage D'OUED SOUF.

Les activités du WATERTECH dans le domaine de l'eau comprennent :

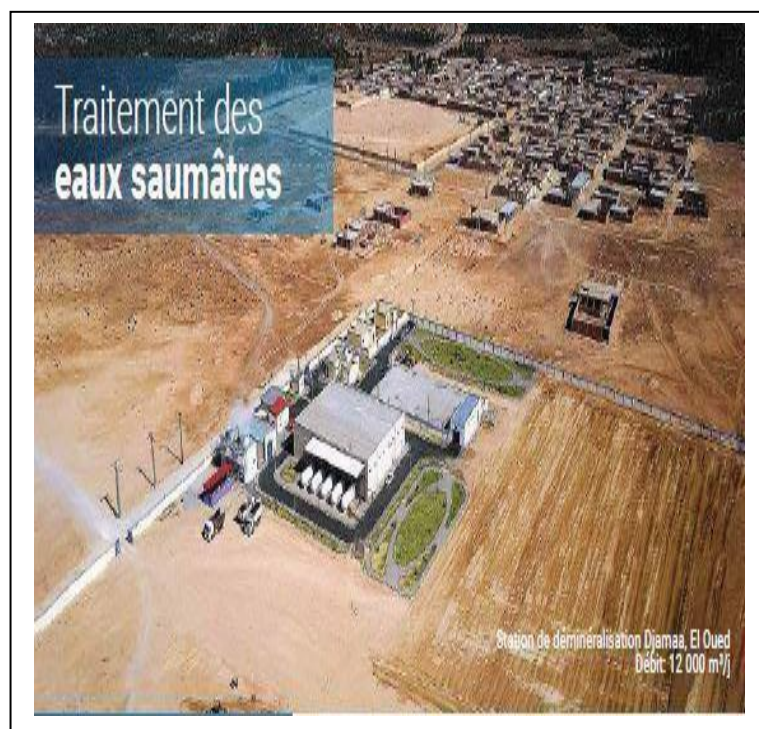
- Le traitement, le transport pipe, le pompage et le stockage de l'eau potable



**source : page officiel AMENHYD SPA sur facebook**



**FIGURE N°05 : traitement des eaux  
saumâtres .**



- L'épuration et la réutilisation des eaux usées avec l'appui et le développement des technologies de traitement et de valorisation des ressources.
- Ainsi que le traitement des eaux d'injection et de procédés industriels

En tant qu'entreprise EPC maîtrisant les technologies de traitement de l'eau, le groupe assure

- ❖ Les études, les schémas directeurs, la modélisation des nappes d'eaux souterraines et des écoulements hydrauliques,
- ❖ La conception des solutions et l'ingénierie des procédés de traitement d'eau,
- ❖ La conception et la fourniture des équipements technologiques constituant les solutions apportées,
- ❖ L'architecture, la construction, la maîtrise d'œuvre et l'exploitation des usines de production.

**source : page officiel AMENHYD SPA sur  
facebook**

AMENHYD conçoit et réalise localement ses propres équipements et coproduit certaines solutions spécifiques avec des partenaires industriels internationaux leaders dans les technologies de traitement des eaux comme ASAHI (leader dans la technologie membranaire).

AMENHYD est un acteur incontournable de la gestion des déchets ménagers et industriels en Algérie.

Il est l'un des premiers opérateurs nationaux à avoir réalisé des centres d'enfouissement techniques (CET), le groupe jouit d'une excellente réputation dans ce domaine.

Tout comme dans l'eau, le groupe a de plus en plus recours aux nouvelles technologies pour répondre aux attentes de ses clients

### a- Gestion des déchets

AMENHYD est un acteur incontournable de la gestion des déchets ménagers et industriels en Algérie. Il est l'un des premiers opérateurs nationaux à avoir réalisé des centres d'enfouissement techniques (CET), le groupe jouit d'une excellente réputation dans ce domaine. Tout comme dans l'eau, le groupe a de plus en plus recours aux nouvelles technologies pour répondre aux attentes de ses clients.

FIGURE N06 : valorisation matière

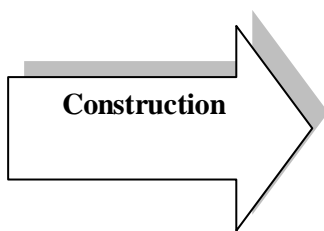


source : page officiel AMENHYD SPA sur facebook

Les activités du Groupe dans le domaine des déchets comprennent notamment :

Le tri, le recyclage et la valorisation matière, biologique ou énergétique des fractions valorisables ; L'élimination, par incinération et par enfouissement des fractions résiduelles ; Le traitement et la valorisation des boues ; Et le traitement sur site et/ou en usine des déchets industriels, tout comme la dépollution et réhabilitation des sites ou des sols pollués. AMENHYD intervient sur une partie importante du cycle de vie des déchets, du tri au traitement final, et fait de leur valorisation une priorité.

La société AMNHYD se concentre principalement sur la gestion de l'eau et déchets, avec plusieurs autres activités secondaires, telles que :



AMENHYD, conçoit et réalise des ouvrages industriels et des bâtiments en béton armé traditionnelle sur site (ferraillage, bétonnage, coffrage) ou en béton armé préfabriqué au niveau d'ALCAHYD PRECAST. Aujourd'hui, avec une expérience réussie de 15 ans et une maîtrise industrielle du béton, nous avons pour ambition de nous imposer comme une référence dans le secteur du bâtiment en proposant ses solutions pour la construction civile et industrielle



AMENHYD propose, conçoit et réalise des solutions de démolition mécanique et manuelle, de démantèlement industriel, de démontage et de désamiantage.



### Déconstruction

Forte d'une expérience de plus de 15 ans, notre entreprise fait bénéficier à ses clients un savoir-faire unique, alliant expertise technique, management de projet et gestion des risques, et de moyens matériels et humains adaptés pour mener à bien tous les projets de déconstruction et ce sur l'ensemble du territoire algérien.

AMENHYD a lancé durant l'année 2020, l'aménagement de deux ateliers de fabrication afin d'accompagner toutes les entreprises industrielles en Algérie dans la réalisation ou la rénovation de leurs équipements de production.



### Fabrication de l'équipement de la production

Les activités de ces ateliers se résument en trois types :

- Production d'équipements de process industriels
- Réalisation de structures métalliques
- Fabrication en série de toutes pièces et ensembles chaudronnées, mécano-soudés et de tuyauterie industrielle.



### Production de Béton

AMENHYD spa produit les bétons destinés à la réalisation de ses projets et ce, à partir de ses centrales à béton en nombre de sept

La qualité de leur production est soumise aux exigences de contrôle technique et réglementaire par des laboratoires dûment agréés, ce qui donne l'assurance d'utilisation de béton de qualité contrôlée dans l'ensemble de nos ouvrages.

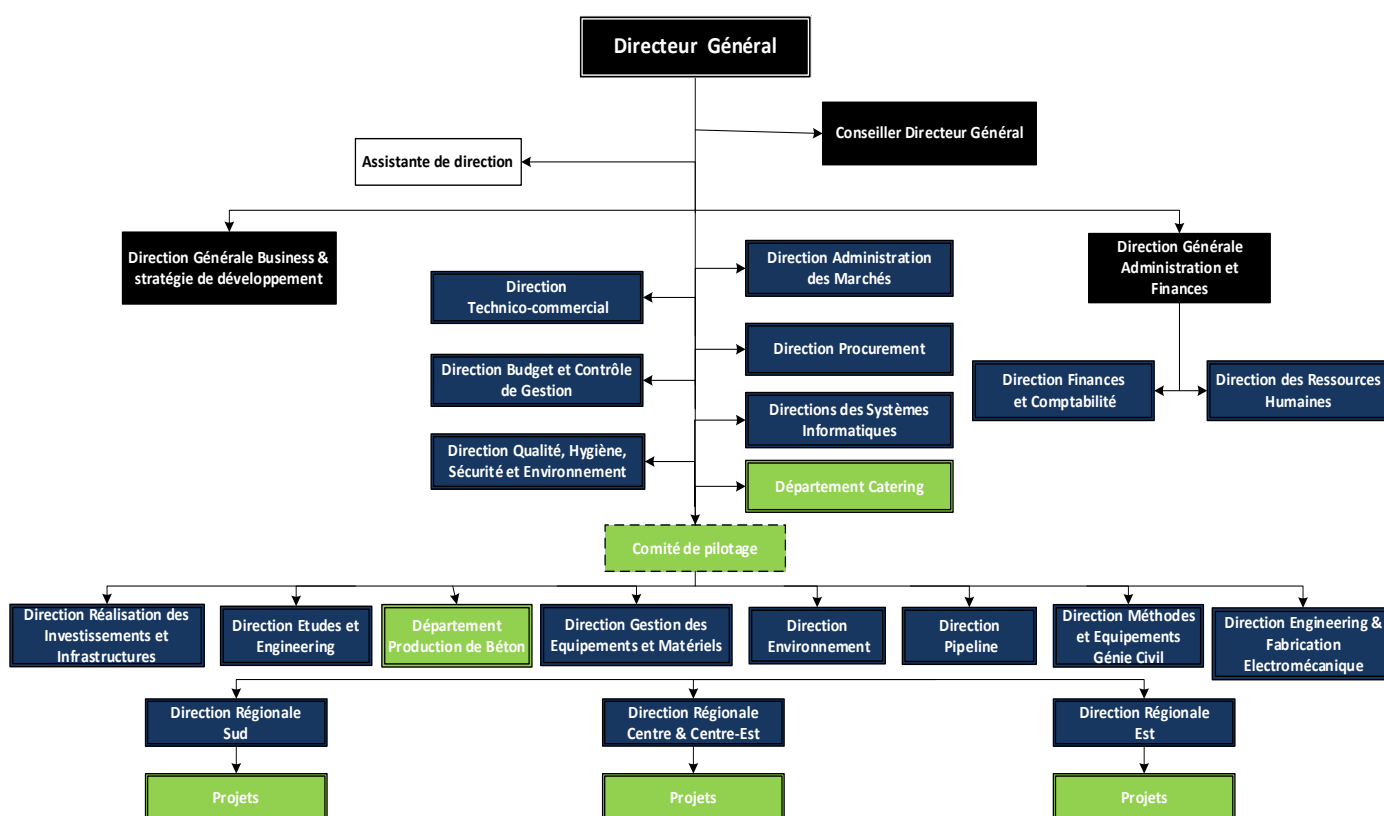
**7. Missions Et Objectifs De L'entreprise AMENHYD**

Notre ambition est de faire D'AMENHYD spa :

- ✓ Un des leaders dans notre domaine d'activités
- ✓ Une entreprise ouverte vers de nouvelles activités
- ✓ Un acteur qui contribue au travers ses activités au bien-être commun
- ✓ Une entreprise qui évolue tout en tirant profit et faisant profiter ses partenaires, de ses expériences
- ✓ Une entreprise réunissant les conditions de sécurité des hommes et des biens D'AMENHYD et de notre partenaire

**8. L'organigramme de l'entreprise**

**FIGURE N°07 : organigramme de AMENHYD**



**9. PROJET DU CHANGEMENT**

Dans le contexte économique actuel, il est impératif pour l'entreprise AMENHYD de s'adapter rapidement et efficacement afin de maintenir sa compétitivité et sa pertinence sur le marché. AMENHYD a connu des changements organisationnels significatifs, classés

## **CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD**

---

chronologiquement comme suit :

- Organisation classique de 2005 à 2014
- Organisation décentralisée de 2014 à aujourd'hui
- Création de la division "Business Développement" de 2019 à 2021
- Certification SMI de 2022 à aujourd'hui
- Ateliers de résistance établis en 2019 et existant toujours en 2021

Ces dates marquent des événements importants dans l'histoire de l'organisation et de l'administration de l'entreprise AMENHYD. Les faits saillants sont résumés comme suit :

Décentralisation des missions de réalisation et de pilotage des projets : cette action s'est traduite par la création de (04) quatre directions régionales à savoir :

## CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD

---

La direction régionale EST, la direction régionale centre Est, la direction régionale Centre et la direction régionale Sud.

Introduction de nouvelles activités et création de nouvelles unités ; il s'agit toutefois de l'aménagement de deux ateliers de fabrication au niveau de BOUDOUAOU et HAMADI et le lancement des activités y relatives à la fabrication des équipements hydrauliques et de procès ainsi que leurs composants,

Une étude affinée de nos importations ainsi que la demande grandissante sur les équipements de process, nous ont permis d'identifier des équipements ou partie d'équipements que nous pouvons satisfaire à travers la création de deux unités de fabrications BOUDOUAOU et HAMMADI afin d'atteindre des objectifs satisfaisants en termes de taux d'intégration. D'autre part la commande publique constitue un levier privilégié pour permettre à AMENHYD SPA de bénéficier d'un carnet de commande en mesure d'élever la productivité de l'outil installé. Cette unité créée récemment a pour but :

- La Fabrication et le montage des équipements de process de traitement des eaux (Filtre à sable, Dé grilleur, Pont Racleur, Clarificateur...)
- La Confection et montage des métaux ouvrés (Garde-corps, Caillebotis, échelle, Escalier métallique, Porte, Vanne murale...)
- Le Façonnage des Canalisations en Acier et inox.
- Vision et stratégie :
- Répondre à un plan de charge interne grandissant et diversifier le champ d'action en couvrant d'autres équipements à fabriquer.
- Augmenter le taux d'intégration pour atteindre les objectifs requis.
- Maitrise des procédures de fabrication pour augmenter la productivité et réduire les délais.

Création d'une direction développement : pour faire face à la baisse de commandes publiques, l'entreprise AMENHYD était dans l'obligation de diversifier son domaine d'activités et son portefeuille client .Suivant cette optique, il a été créé au sein de l'entreprise une nouvelle direction nommée la direction business et développement stratégique, chargée essentiellement du développement de marché et de la diversification du domaine d'activité et du portefeuille client

### **10. Certification de système de management intégré :**

Implanter et certifier son système de management de la qualité depuis des années maintenant, traduisant fidèlement sa fiabilité, sa flexibilité et ses solides antécédents en matière de réalisation des projets et d'exécution de ses prestations et services.

AMENHYD Spa place sa capacité de maîtrise de réalisation et de satisfaction de ses parties intéressées pertinentes et enfin l'amélioration continue de son organisation et de son fonctionnement au centre de ses préoccupations.

Aujourd'hui, AMENHYD Spa a investi dans le processus d'intégration, à son système management de la qualité, des dimensions d'environnement, de la santé-sécurité au travail et de la maîtrise des différents impacts environnementaux générés par ses activités de réalisation des projets et/ou de fabrication des équipements de procès. Cette phase est considérée comme un moment fort dans l'histoire d'AMENHYD, et transcrite comme axe stratégique de développement indispensable dans la cartographie des objectifs de l'entreprise.

L'implantation du Système de Management Intégré au niveau de l'entreprise soutient et met en lumière la valeur d'AMENHYD qui place la sécurité et la santé des collaborateurs comme première et importante valeur influençant toutes les décisions prises.

Les politiques et les pratiques de travail de l'entreprise s'articulent essentiellement autour de la gestion des risques inhérents à ses activités et/ou garantissant l'intégrité de ses opérations, y compris les actifs qu'elle exploite et les exploitations qu'elle construit.

L'entreprise veille aujourd'hui à minimiser son impact sur l'environnement et à atteindre son objectif de zéro incident environnemental. Elle s'efforce de laisser son empreinte dans le développement écologique et économique du secteur dans lequel elle est active.

Après avoir présenté une vue d'ensemble sur le projet de changement mené par l'entreprise AMENHYD, il est essentiel de parler de la résistance rencontrée de la part des employés.

➤ Décentralisation : Voici le texte reformulé en remplaçant "nous" par "l'entreprise AMENHYD" pour éviter la répétition :

➤ Décentralisation : l'entreprise AMENHYD a enregistré un fort turnover suite à des départs. Certains employés ont refusé de se déplacer vers les régions et ont préféré quitter l'entreprise. D'autre part, une fois les régions installées,

## **CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD**

---

Ce dernier a constaté de multiples manifestations de la part des habitants des localités où les régions ont été implantées, prétendant qu'ils devaient être recrutés à la place des déplacés.

- Certification des systèmes management intégré

Au départ AMENHYD enregistré une résistance de la part des directeurs et chefs de projets

Ils ont considéré les nouvelles dispositions visant la préservation de la santé sécurité et la protection de l'environnement comme des charges supplémentaires sans contre partie et qu'elle fait que retarder l'avancement de projet et l'atteinte des objectifs assigné au chef de projets

- Création direction de développement à créer un conflit en termes des responsabilités avec la direction soumission en matière de la réalisation de chiffres d'affaires escompté par la Dg
- Atelier de fabrication

Les collaborateurs affectés à cette activité on mis trop de temps pour se familiariser avec ses pratiques et y contribuer à l'atteinte des objectifs tracés

### **Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain**

#### **1) La démarche méthodologique et de l'enquête de terrain :**

Notre approche méthodologique pour ce mémoire est fondée sur un stage pratique effectué au sein de l'entreprise AMNHYD, s'étalant du 10 avril au 09 mai 2024. L'objectif principal est d'analyser le processus de gestion du changement à l'aide d'une étude de cas assortie d'une enquête au terrain

La démarche méthodologique de notre enquête de terrain repose sur une approche quantitative et systématique pour recueillir des données auprès des salariés de l'entreprise étudiée.

#### **2) Approche Quantitative dans une Recherche**

L'approche quantitative est une méthode de recherche scientifique qui permet de quantifier des données et d'analyser les phénomènes à l'aide de techniques statistiques. Elle est souvent utilisée pour tester des hypothèses, identifier des relations entre des variables et généraliser des résultats à une population plus large. Cette approche repose sur la collecte et

l'analyse de données numériques, ce qui la rend particulièrement utile pour des études nécessitant une mesure précise et objective des phénomènes

### **3) Objectif de L'approche Quantitatif :**

Les objectifs primordiaux de l'approche quantitative dans une recherche sont multiples et interconnectés. Tout d'abord, elle s'efforce de mettre à l'épreuve les hypothèses établies au commencement de l'étude, offrant ainsi une validation par le biais d'analyses statistiques méthodiques. En quantifiant les écarts entre les variables, cette méthodologie permet d'identifier des tendances et des liens significatifs, fournissant ainsi une perspective claire et mesurable des phénomènes examinés. En outre, l'approche quantitative cherche à extrapoler les résultats obtenus à partir de l'échantillon étudié en méthode aléatoire à l'ensemble de la population, élargissant ainsi la portée et l'applicabilité des conclusions tirées.

### **4) Objectif de l'enquête**

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER en science de gestion, option "Management des ressources humaines à l'université de BEJAIA

Cette enquête de terrain a été réalisée auprès des salariés de l'entreprise AMENHYD a fin de dégager un certain nombre des données sur laquelle nous allons nous baser pour répondre clairement a la problématique posée et ainsi confirmée ou infirmée nos hypothèses de départ.

En effet, notre enquête vise essentiellement à identifier les facteurs déterminants de la résistance au changement organisationnel, nos données recueillies seront analysées par le biais de GOOGLE FORME.

### **5) L'ECHANTILLON**

Un échantillon probabiliste aléatoire, on fait référence à un ensemble de données sélectionné de manière aléatoire à partir d'une population donnée. Cette méthode garantit que chaque individu de la population a une chance égale d'être inclus dans l'échantillon, ce qui permet d'obtenir des résultats représentatifs de la population dans son ensemble.

Une fois l'échantillon constitué, des techniques statistiques peuvent être utilisées pour analyser les données et tirer des conclusions sur la satisfaction des clients étudiés. Les résultats obtenus à partir de cet échantillon peuvent ensuite être généralisés à l'ensemble de la population de clients du magasin, à condition que l'échantillon soit représentatif et que les méthodes de collecte et d'analyse des données soient appropriées

## **6) Le contenu de questionnaire**

Le questionnaire est une technique d'investigation scientifique la plus adéquate pour rejoindre un grand nombre des réponses en peu de temps. Le choix de cette technique pour notre enquête est déterminé par son rôle principal de faire un prélèvement quantitatif (chiffré) de la réalité des entreprises.

Le questionnaire contient de 20 questions au totale qui se répartissent sur 3 axes.

- **L'identification de l'échantillon étudié**

Cette section comprend cinq questions destinées aux employés, visant à recueillir des informations générales telles que le genre, le niveau d'éducation, le poste occupé dans l'entreprise et la période de travail.

- **La résistance au changement organisationnel** : cette partie contient 07 questionnes, Cet axe de recherche se concentre sur l'exploration de la résistance au changement au sein l'entreprise étudiée
- **Les facteurs déterminants de la résistance au changement** : cette parie contient 08 questionnes, cet axe de recherche vise a recueillie des réponses sur les facteurs déterminants de la résistance au changement.

## **7) Caractéristiques générales sur les employés enquêtés**

Nous allons présenter, dans ce qui suit, informations sur les employés de l'entreprise AMENHYD qui ont participé a notre enquête

Les salariés d'une entreprise présentent une diversité de caractéristiques qui contribuent à façonner le tissu de l'organisation. Au-delà des distinctions démographiques telles que l'âge, le sexe, des aspects tels que le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et le poste occupé.

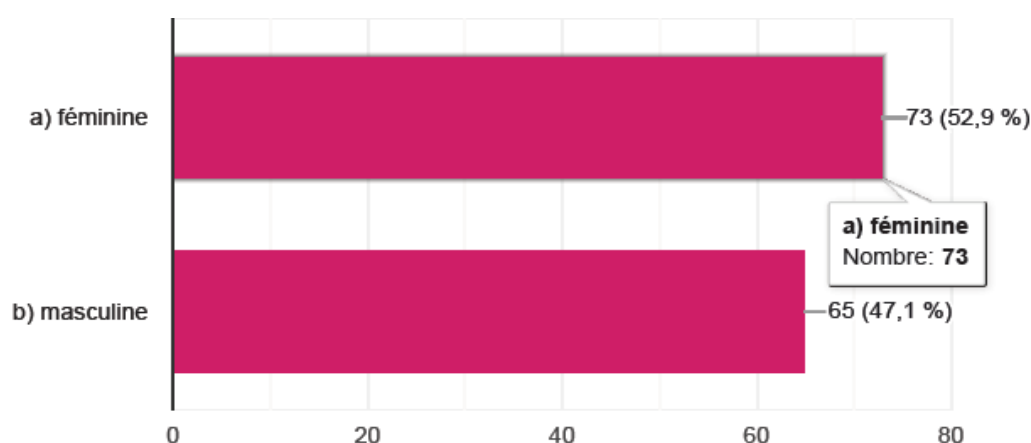
On a distribué plus du 200 questionnaire par un voie numérique et recueilli un total de 138 réponses dans le cadre de notre enquête sur le terrain, menée auprès d'un effectif total de 2100 employés de l'entreprise étudiée. Ces réponses proviennent d'une diversité d'employés occupant différents postes au sein de l'entreprise.



### 1. AXE 01: identifications de l'échantillon étudié

- I. **Genre** : Le but de demander le genre des employés dans un questionnaire est généralement de comprendre la répartition hommes-femmes au sein de l'organisation. Cette information peut être utile pour analyser la diversité et l'inclusion dans le lieu de travail.

Figure N°08 : genre des employés de AMENHYD

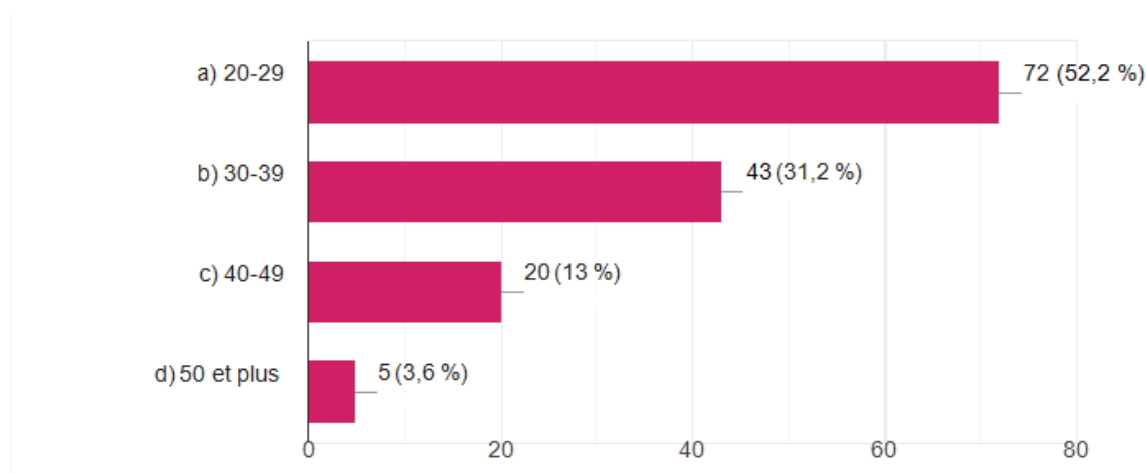


Source : Réaliser par nos soins d'après les résultats de questionnaire

Les résultats montre une participation équilibrée entre les sexes, avec 52,9% de femmes et 47,1% d'hommes. Cette répartition indique une représentation diversifiée des points de vue et des expériences, ce qui peut enrichir les perspectives recueillies et conduire à des résultats plus complets.

- II. **Age** : cette question nous permet de mieux comprendre la répartition démographique de l'effectif de l'entreprise, ce qui peut être utile pour évaluer la diversité générationnelle et les besoins en matière de gestion des ressources humaines. De plus, l'âge peut être un facteur important dans l'analyse des données sur la rémunération, l'expérience professionnelle et les perspectives de carrière au sein de l'organisation

**Figure N°09 : l'âge des employés D'AMENHYD**



**Source : Réaliser par nos soins d'après les résultats de questionnaire**

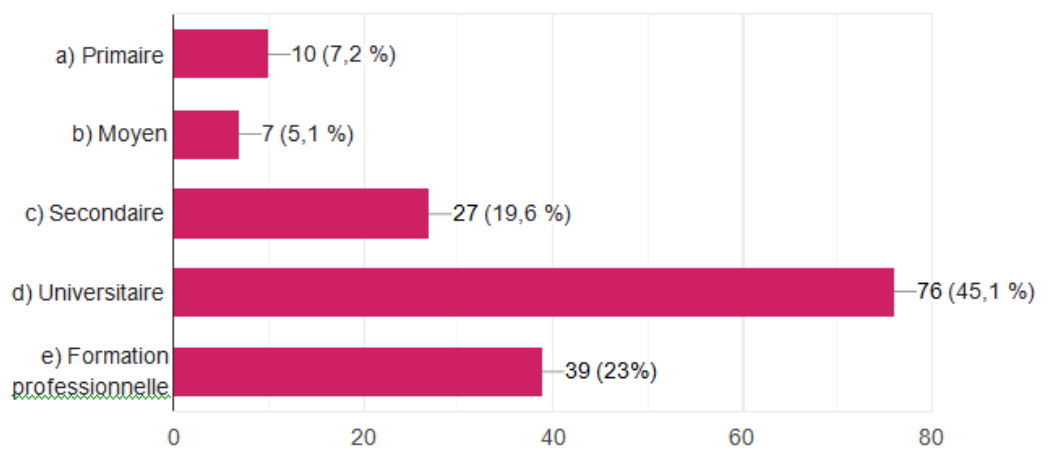
Ce graphe présente la répartition des répondants selon différentes tranches d'âge. Voici un commentaire sur chaque tranche d'âge :

- ✓ 52,2% des répondants ont entre 20 et 29 ans.
- ✓ 31,2% ont entre 30 et 39 ans.
- ✓ 13% ont entre 40 et 49 ans.
- ✓ 3,6% ont 50 ans et plus.

Cette répartition suggère une concentration notable de jeunes travailleurs parmi les répondants, avec une diminution progressive de la proportion à mesure que l'âge augmente. Ces données pourraient refléter les tendances démographiques de l'entreprise ou de l'échantillon interrogé, et pourraient avoir des implications pour la gestion des ressources humaines et la planification stratégique de l'entreprise.

**III. Niveau d'étude :** l'aspect d'études des employés dans un questionnaire permet à l'organisation de mieux comprendre son effectif et d'identifier les opportunités d'amélioration. Cela aide à évaluer les compétences et les qualifications présentes dans l'équipe

**Figure N°10: Niveau d'étude des employé D'AMENHYD**



**Source : Réaliser par nos soins d'après les résultats de questionnaire**

Ce tableau présente la répartition des réponses selon la stratégie d'étude des employés.

- ❖ Primaire : 7,2 % des répondants ont un aspect d'étude primaire.
- ❖ Moyen : 5,1 % ont un niveau d'étude moyen.
- ❖ Secondaire : 19,6 % ont un niveau d'étude secondaire.
- ❖ Universitaire : La majorité des répondants, soit 45.1 %, ont un niveau d'étude universitaire.
- ❖ Formation professionnelle : 23 % des répondants ont suivi une formation professionnelle.

Ces données indiquent une prédominance des répondants ayant un niveau d'étude universitaire, suivis par ceux ayant suivi une formation professionnelle. Les niveaux d'études primaire, moyen et secondaire sont moins représentés dans l'échantillon.

**IV. Poste occupé dans l'entreprise :** Après avoir analysé notre enquête, nous avons constaté que la majorité des répondants étaient des salariés occupant divers postes au sein de l'entreprise, tels que ceux dans les domaines de la comptabilité, des ressources humaines et dans tous les autres départements de l'entreprise

### V. Durée d'ancienneté dans l'entreprise :

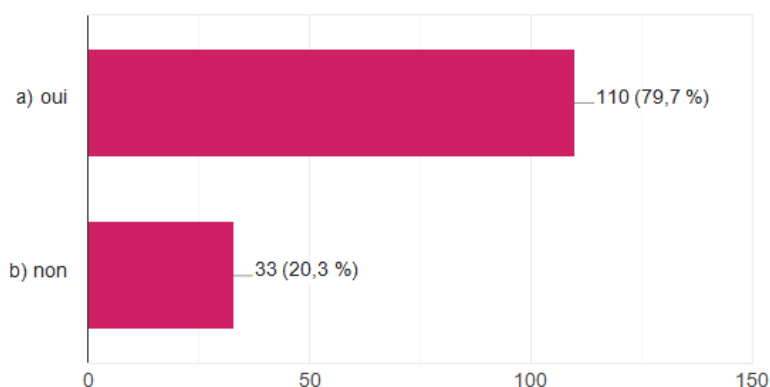
Le but de poser la question sur la durée d'ancienneté dans l'entreprise dans une enquête est de comprendre le niveau de stabilité de l'emploi parmi les répondants. Cela permet de recueillir des informations sur la fidélité des employés à l'entreprise, leur engagement organisationnel et leur expérience accumulée au fil du temps.

### 2. AXE 02 : la résistance au changement organisationnel

Le phénomène de la résistance au changement est une réalité omniprésente dans les organisations contemporaines. Malgré la nécessité du changement pour rester compétitives et s'adapter aux nouvelles exigences du marché, les entreprises font souvent face à une opposition farouche de la part de leurs employés.

#### a) Analyse des Changements Préalables au Sein de AMENHYD

Figure N°11:Analyse des Changements au Sein de l'entreprise



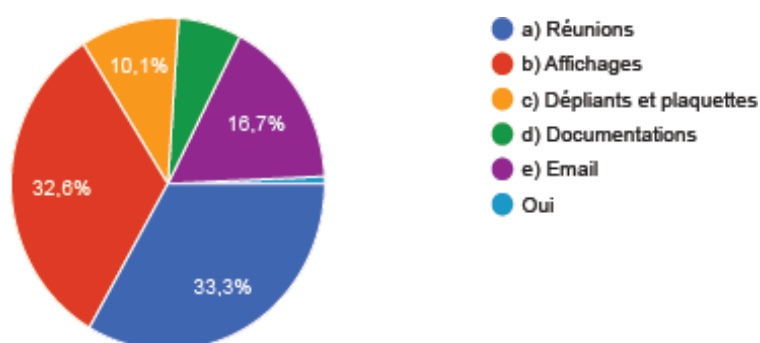
**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (A) de l'AXE 02**

Après avoir recueillie les réponses sur cette question il semble que la grande majorité des réponses ont signalé des changements au sein de l'entreprise, La plupart des employés interrogés (79,7 %) ont déjà été exposés à des changements au sein de l'entreprise, tandis qu'une minorité (20,3 %) n'a pas encore fait l'expérience de ces changements.

### **Moyen d'information**

Avant de prendre une décision concernant un changement organisationnel, il est essentiel que tous les employés soient informés de cette décision. Chaque entreprise devrait avoir un moyen efficace de communiquer ce message à ses employés, et ces derniers devraient jouer un rôle clé dans le processus opérationnel du changement.

**Figure N°12 :analyse de Moyen d'information**



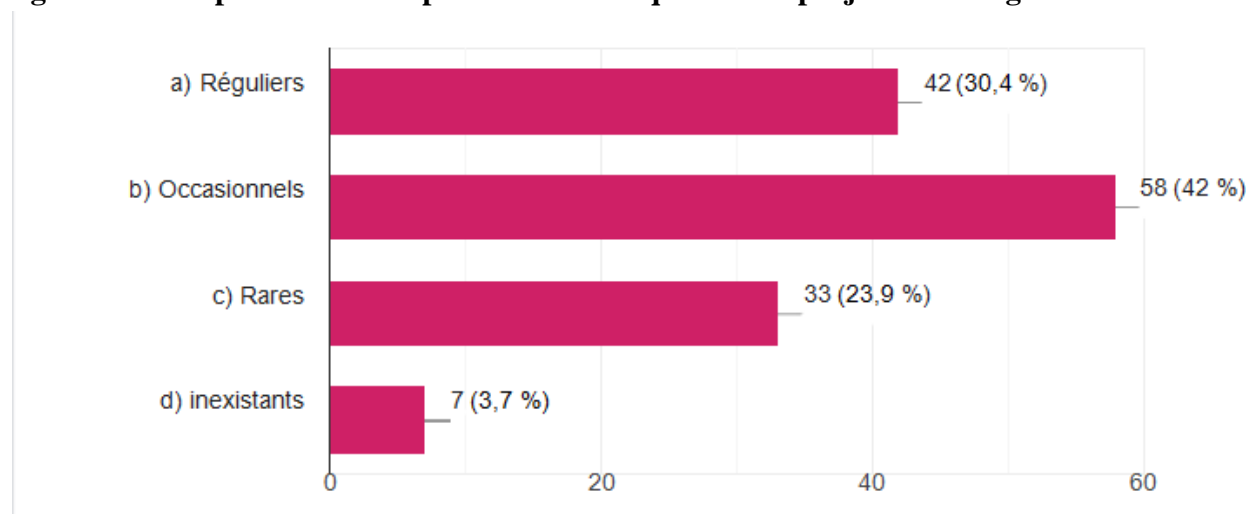
**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (B) de l'AXE 02**

Ces données semblent représenter les différents moyens par lesquels l'entreprise communique des informations sur les changements organisationnels à leurs employés. Les réponses montrent une diversité dans les méthodes utilisées, avec les réunions et les affichages en tête, suivis par les emails et les dépliants et plaquettes aussi les documentations au finale. Cette variété dans les modes de communication peut être influencée par le poste ou le niveau hiérarchique des employés informés. Par exemple, les réunions sont les plus fréquentes parmi le personnel de direction, tandis que les emails sont privilégiés pour les employés de rang inférieur. La stratégie de communication diversifiée permet à l'entreprise d'atteindre efficacement tous les membres de son personnel, en tenant compte de leurs besoins et de leurs préférences en matière d'information.

➤ **La fréquence des projets de changement dans l'entreprise :**

Dans le contexte dynamique et évolutif du monde des affaires, les entreprises sont continuellement confrontées à la nécessité d'entreprendre des changements pour rester compétitives et adaptées à leur environnement. Les projets de changement, qu'ils soient liés à des réorganisations structurelles, à l'adoption de nouvelles technologies ou à des modifications dans les processus de travail

**Figure N°13 :répartition des réponses sur la fréquence des projets de changement**



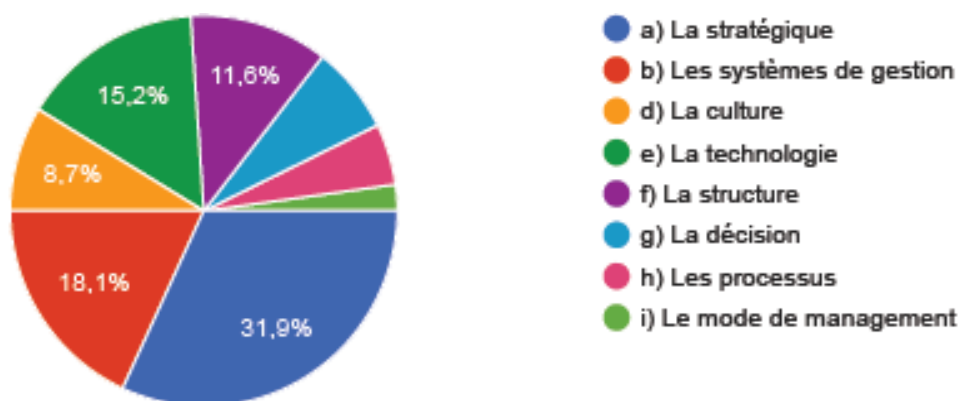
**Source :Réaliser par nos sois d'après les résultats de questionnaire**

D'après les résultats obtenir de question (c), Ces données semblent représenter la fréquence des changements organisationnels au sein des entreprises, classés en catégories de régularité. La majorité des répondants ont indiqué des changements occasionnels (42%), suivis par des changements réguliers (30,4%). Les changements rares et inexistants représentent des proportions plus faibles, ce qui suggère que l'entreprise connais des changements de façon périodique ou occasionnelle. Cela pourrait refléter une dynamique normale dans un environnement professionnel en constante évolution.

➤ **Dans quel aspect se situe ce changement ?**

Lorsqu'on évalue le niveau d'un changement au sein d'une organisation, on cherche à déterminer à quel degré ce changement affecte l'entreprise. Les changements peuvent être classés en quelque niveau principal :

**Figure N°14 : répartition des réponses sur la question " Dans quel niveau se situe ce changement ?"**



Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (D) de l'AXE 02

Les données fournies présentent une répartition des réponses concernant différents niveaux ou aspects du changement au sein d'une organisation. La catégorie "La stratégie" et les systèmes de gestion a recueilli le plus grand nombre de réponses, ce qui indique une reconnaissance de l'importance des changements liés à la vision et aux objectifs à long terme de l'entreprise. Les autres catégories telles que "La technologie" et "La structure" ont également été identifiées comme des aspects clés susceptibles d'être influencés par les changements organisationnels. Cependant, l'absence de données pour la catégorie "Le mode de management" soulève des questions sur son importance perçue dans le contexte du changement organisationnel.

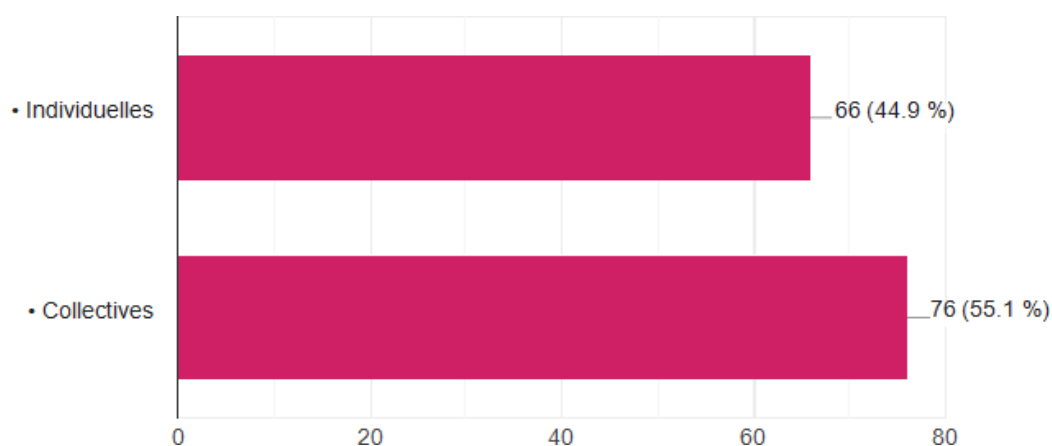
La majorité des répondants ont exprimé des résistances vis-à-vis du changement au sein de leur entreprise. Avec 73,9% (d'après les résultats du question D axe 2) des répondants par "oui", cela soulève des questions sur les raisons de cette résistance et les défis potentiels rencontrés lors de la mise en œuvre du changement. Les raisons de cette résistance peuvent être variées, depuis l'appréhension face au changement jusqu'aux préoccupations concernant l'impact sur le travail ou la culture de l'organisation. Il est essentiel que les gestionnaires prennent en considération ces résistances et élaborent des stratégies de gestion du changement afin d'atténuer les craintes et de favoriser l'adhésion des employés au processus de transformation.

**a) Les types de la résistance**

Dans le processus de mise en œuvre de changements organisationnels, la résistance des employés est un phénomène fréquent et naturel, pour comprendre cette étude on pose la questionne

- **Quels étaient les types de ces résistances ?**

**Figure N°15 : répartition des réponses sur les types de la résistance**



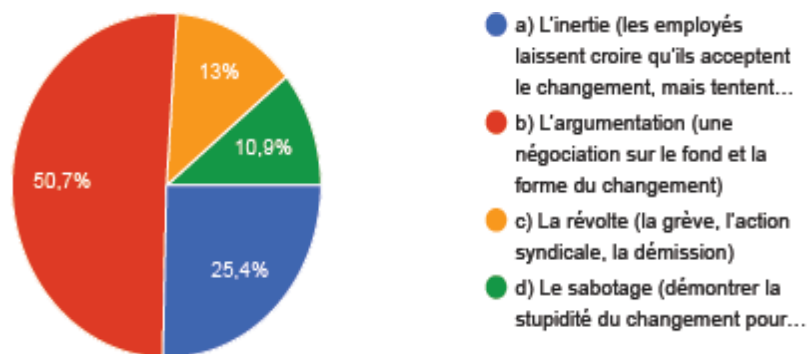
**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (F) de l'AXE 02**

Ces résultats mettent en évidence une différenciation intéressante entre les types de résistances rencontrées lors de changements organisationnels. La prépondérance des réponses dans la catégorie "Collectives" (55,1%) suggère que la résistance au changement est souvent perçue comme un phénomène qui concerne non seulement des individus isolés, mais aussi des groupes au sein de l'organisation. Cela pourrait refléter des préoccupations partagées, des dynamiques de groupe ou des cultures organisationnelles spécifiques qui influent sur la manière dont le changement est perçu et accueilli. En revanche, la catégorie "Individuelles" (44,9) indique que la résistance peut également émaner de facteurs personnels ou spécifiques à certains individus. Comprendre cette distinction peut aider les gestionnaires à élaborer des stratégies plus ciblées pour gérer efficacement les différentes formes de résistance au changement.



**b) Quels étaient les formes de ces résistances ?**

➤ **Figure N°16 : répartition des réponses sur " le niveau se situe ce changement ?"**



Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (G) de l'AXE 02

Ces résultats illustrent différentes réactions des employés face au changement organisationnel. La catégorie "L'argumentation" (50,7%) montre que de nombreux employés cherchent à négocier les aspects fondamentaux et la forme du changement, ce qui reflète un désir de participation et d'influence sur le processus de changement. En revanche, la catégorie "L'inertie" (25,4%) suggère que certains employés peuvent initialement feindre d'accepter le changement mais résister activement en réalité, peut-être par crainte ou méfiance.

Les catégories "La révolte" (13%) et "Le sabotage" (10,9%) mettent en lumière des réponses plus radicales, telles que la grève, l'action syndicale ou le sabotage actif du changement. Ces réactions expriment un niveau élevé de désaccord ou de frustration et peuvent indiquer un manque de confiance ou de communication efficace entre la direction et les employés.

Comprendre ces différentes réactions est essentiel pour les gestionnaires afin de mettre en place des stratégies de gestion du changement adaptées, favorisant l'engagement des employés et minimisant les conflits potentiels.

**AXE03 : Les facteurs déterminants de la résistance au changement :**

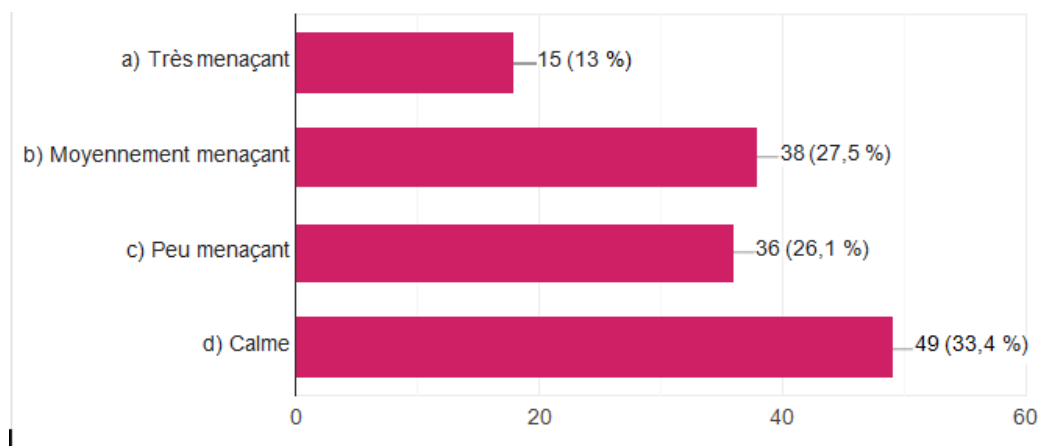
L'AXE 03, portant sur les facteurs déterminants de la résistance au changement, met en lumière l'importance cruciale de comprendre les dynamiques complexes qui peuvent entraver la mise en œuvre réussie du changement organisationnel. Cette section explore les influences variées, allant des préoccupations individuelles telles que la peur de l'inconnu, aux facteurs organisationnels comme la culture d'entreprise et la communication inefficace, qui peuvent engendrer la résistance au changement. En analysant ces facteurs en profondeur, les gestionnaires peuvent élaborer des stratégies de gestion du changement plus efficaces, favorisant ainsi l'acceptation et la collaboration tout en atténuant les frictions et les retards potentiels.

**a) Environnement de l'entreprise**

L'environnement de travail joue un rôle crucial dans la satisfaction, la productivité et le bien-être des employés. C'est un élément déterminant de la culture d'entreprise et peut influencer fortement la motivation et l'engagement du collaborateur.

La question « **Comment considérez-vous votre environnement ?** » Est essentielle car elle permet de recueillir des informations précieuses sur la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail

**FigureN° 17 : répartition des réponses sur " Comment considérez-vous votre environnement ?"**



**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (A) de l'AXE 03**

Ces résultats illustrent la perception des répondants concernant le degré de menace associé au changement organisationnel. La catégorie la plus choisie est "Calme" (33,4%), ce qui suggère qu'une proportion significative des participants perçoivent le changement comme relativement paisible ou non menaçant. En revanche, les catégories "Moyennement

## CHAPITRE 03 : La résistance au changement organisationnel au sein de l'entreprise AMENHYD

menaçant" (27,5%) et "Peu menaçant" (26,1%) indiquent une reconnaissance que le changement peut susciter un certain niveau d'appréhension ou d'inquiétude, mais pas à un degré très élevé. La catégorie "Très menaçant" (13%) reflète le plus faible pourcentage de réponses, ce qui suggère que la majorité ne perçoit pas le changement comme extrêmement menaçant.

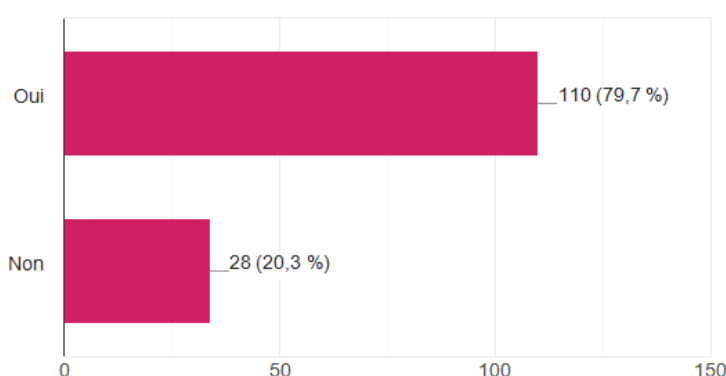
Cette analyse des perceptions peut être utile pour les gestionnaires afin de comprendre comment le changement est perçu et de concevoir des stratégies pour atténuer les craintes et les résistances potentielles.

### ➤ Priorisation du Changement par les Dirigeants

Cette question fondamentale interroge le rôle et l'engagement des dirigeants envers le changement organisationnel. Il est crucial pour le succès de toute initiative de changement que les dirigeants démontrent un leadership fort et une vision claire, en faisant du changement une priorité stratégique. Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des ressources

Les résultats de question (B) de l'axe 03 suggèrent qu'une majorité significative des répondants reconnaissent que les dirigeants font du changement une priorité au sein de leur organisation, avec un pourcentage élevé de 79,7% répondant par "oui". Cela indique un engagement fort de la part des dirigeants envers les initiatives de changement et une volonté de les placer au premier plan de la stratégie organisationnelle.

**Figure N°18 : répartition des réponses sur " Priorisation du Changement par les Dirigeants ?"**



**Source : Réaliser Par Nos Sois D'après Les Résultats De Questionnaire .**

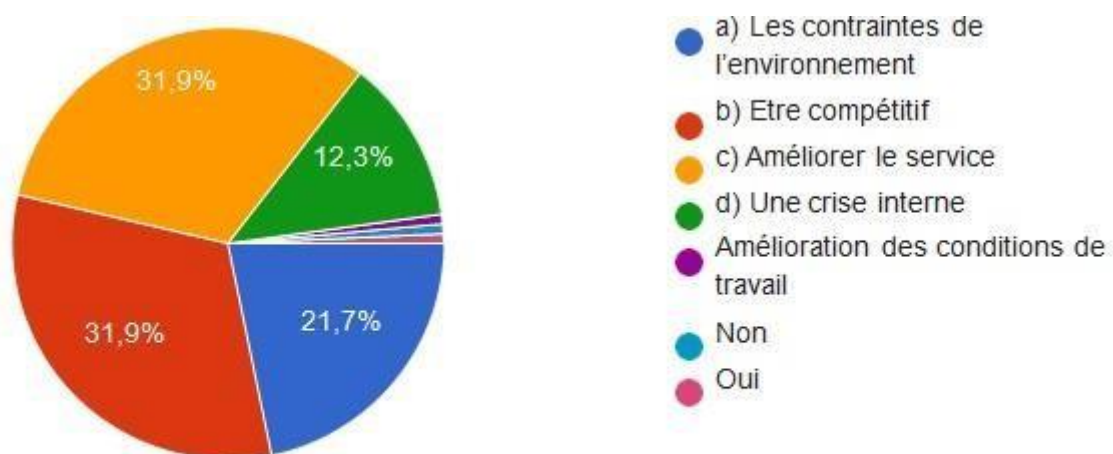
Cependant, la présence de 20,3% de répondants répondant par "non" soulève des questions sur les raisons pour lesquelles certains estiment que le changement n'est pas une priorité pour les dirigeants. Cela peut indiquer un manque de communication ou de clarté quant à la vision et aux objectifs du changement, ou encore des défis plus profonds dans la dynamique de leadership de l'organisation.

Ces résultats soulignent l'importance de l'engagement et du leadership des dirigeants dans la conduite du changement organisationnel, tout en mettant en évidence la nécessité d'une communication transparente et d'une compréhension claire des priorités au sein de l'organisation

### ➤ Le Raison De Favorisation Des Changements

À partir des résultats obtenus sur la question de savoir si les dirigeants font du changement une priorité, il est essentiel d'explorer les raisons pour lesquelles cette favorisation se produit

**FIGURE N°19 : répartition des réponses sur " Le Raison De Favorisation Des Changements "**



Source: Réaliser Par Nos Sois D'après Les Résultats De Questionnaire .

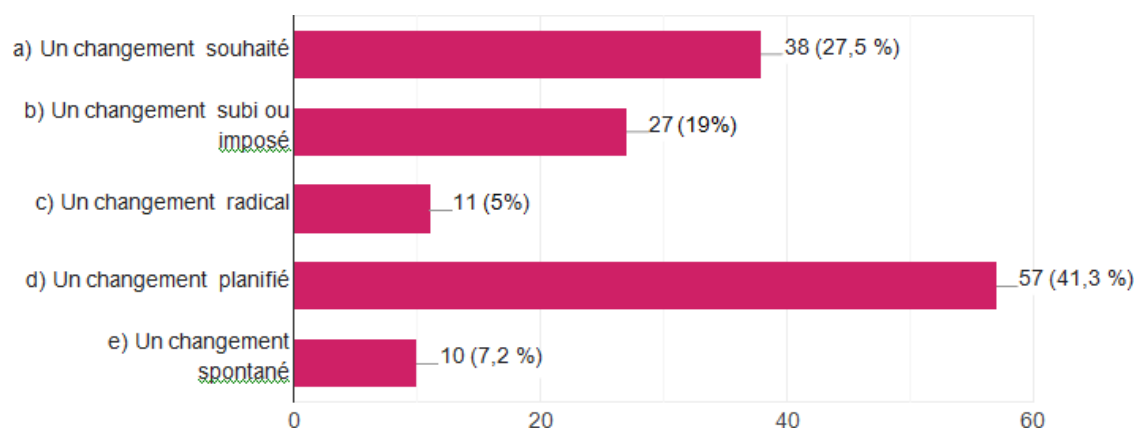
Les réponses des participants d'après la questionne (c) d'axe 03 qui révèlent les multiples motivations incitant les dirigeants à accorder la priorité au changement au sein de leur organisation. Elles mettent en lumière l'importance de la compétitivité et de

l'amélioration du service pour répondre aux attentes du marché et des clients. Les contraintes environnementales telles que la réglementation et les évolutions technologiques influent également sur cette décision. Bien que la résolution des crises internes soit moins fréquente, elle demeure importante pour remédier aux problèmes organisationnels urgents. Enfin, l'attention portée à l'amélioration des conditions de travail souligne l'engagement envers le bien-être des employés. Ces diverses motivations aident les dirigeants à élaborer des stratégies de changement adaptées, favorisant ainsi une mise en œuvre réussie du changement et un soutien accru des employés.

➤ **Perception du Changement Organisationnel**

**Comment décrivez-vous le changement vécu dans votre entreprise ?**

**Figure N° 20 : répartition des réponses sur la question " Comment décrivez-vous le changement vécu dans votre entreprise ?"**



**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (D) de l'AXE 03**

Les résultats montrent que la majorité perçoit le changement comme planifié, indiquant une approche proactive. Certains le voient comme souhaité, tandis que d'autres le considèrent comme imposé. Les perspectives de changement radical ou spontané sont moins courantes.

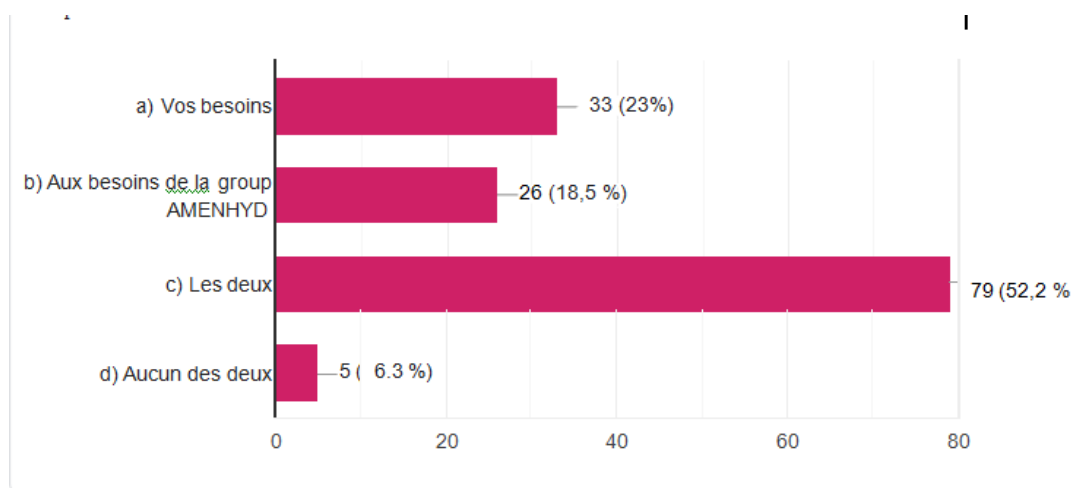
Ces perceptions variées soulignent l'importance d'une communication et d'une gestion du changement efficaces.

Dans le but de l'examinassions de l'évaluation des employés sur l'efficacité et la pertinence du changement par rapport aux objectifs ou aux besoins de l'entreprise. Cela implique une

réflexion sur si le changement a répondu aux attentes, on a demandé à l'échantillon étudié de répondre à une question intitulée "à quoi ces changements répondent-ils ?"

➤ **Pensez-vous que ce changement répond à ?**

**Figure N°21 : répartition des réponses sur " Pensez-vous que ce changement répond à ?"**

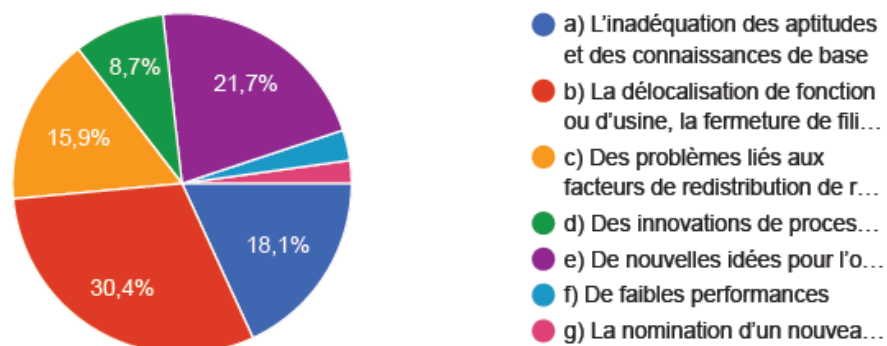


**Source : Réalisé par nos soins d'après les résultats de questionnaire**

Que la majorité des répondants estiment que le changement répond à la fois à leurs besoins individuels et aux besoins de l'entreprise AMENHYD. Cependant, certains estiment que le changement est plus axé sur leurs besoins individuels, tandis que d'autres pensent qu'il est prioritairement orienté vers les besoins collectifs de l'entreprise AMENHYD. Ces perceptions variées soulignent l'importance pour les gestionnaires de comprendre et de prendre en compte les attentes individuelles et organisationnelles lors de la planification et de la mise en œuvre du changement.

➤ **Les facteurs internes qui peuvent affecter un changement organisationnel**

**Figure N° 22 : répartition des réponses sur « Les facteurs internes pouvant affecter un changement organisationnel ? »**

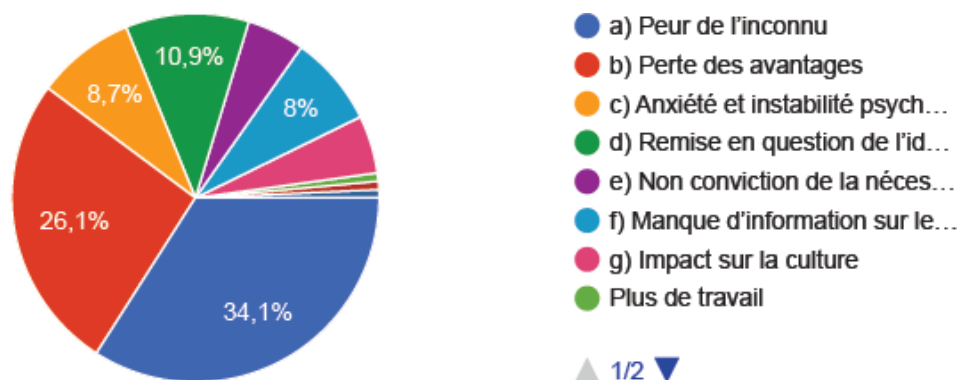


**Source : réaliser par nos soins à partir des résultats de question (G) de l'AXE 03**

Les réponses des participants indiquent une variété de raisons pour les changements au sein de l'entreprise. La délocalisation des fonctions ou des usines et la fermeture de filiales sont les raisons les plus fréquemment citées, mettant en évidence les impacts significatifs de telles décisions sur la structure et les opérations de l'entreprise. Les défis internes tels que l'inadéquation des compétences et des connaissances de base, ainsi que les problèmes liés à la redistribution des ressources, sont également évoqués. Cependant, les participants perçoivent également des opportunités telles que de nouvelles idées pour l'organisation et des innovations de processus. Ces résultats soulignent l'importance pour les gestionnaires de comprendre et de gérer à la fois les défis et les opportunités associés aux changements organisationnels.

- **Au niveau individuel, quelles étaient les principales raisons de votre résistance au changement**

**Figure N° 23 : répartition des réponses sur Au niveau individuel, quelles étaient les principales raisons de votre résistance au changement**



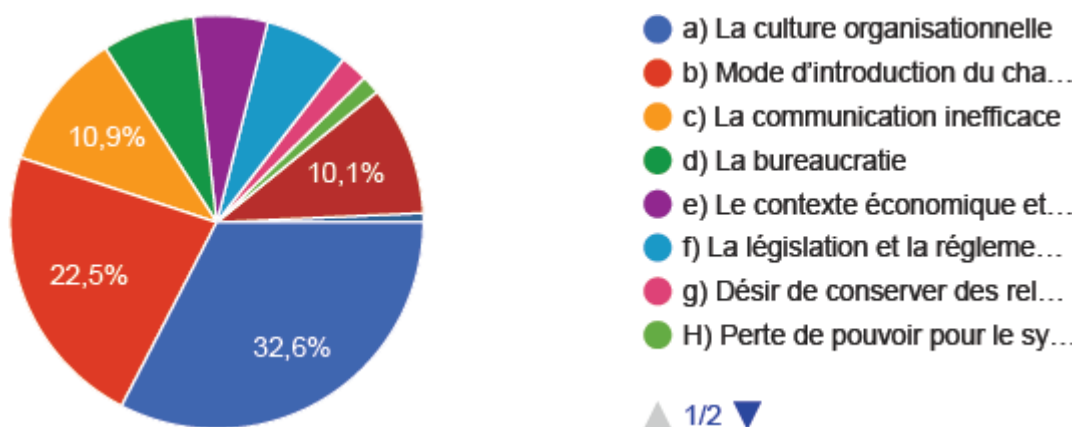
Source : réaliser par nos soins à partir des résultats de question (H) de l'AXE 03

Les résultats révèlent les préoccupations des employés face au changement organisationnel. La "Peur de l'inconnu" est la principale, suivie de la "Perte des avantages". Des inquiétudes émotionnelles et psychologiques telles que l'"Anxiété et instabilité psychologique" et la "Remise en question de l'identité professionnelle" sont également présentes. Le "Manque d'information sur le changement" souligne l'importance de la communication transparente. En outre, l'impact sur la culture organisationnelle et le volume de travail accru suscitent également des inquiétudes. Ces résultats soulignent la nécessité pour les gestionnaires de comprendre et d'adresser les préoccupations des employés pour faciliter une transition réussie vers le changement.



- **Que peuvent être les facteurs internes et externes déclencheurs d'une résistance collective au sein de votre organisation ?**

**Figure N° 24 : répartition des réponses sur "Que peuvent être les facteurs internes et externes déclencheurs d'une résistance collective au sein de votre organisation ?"**



**Source : réaliser par nos sois a partir des résultats de question (I) de l'AXE 03**

Les résultats mettent en lumière une gamme de facteurs contribuant à la résistance au changement. La "Culture organisationnelle" est identifiée comme le principal facteur, suivie par le "Mode d'introduction du changement" et "La communication inefficace". La "Bureaucratie", le "Contexte économique et concurrentiel" et la "Législation et la réglementation" sont également mentionnés. De plus, les dynamiques sociales telles que le "Désir de conserver des relations interpersonnelles existantes" et "La perte de pouvoir pour le syndicat" sont également relevées. La compréhension de ces facteurs permet aux gestionnaires de développer des stratégies pour atténuer la résistance au changement et faciliter une transition réussie.

En conclusion, l'analyse des facteurs déterminants de la résistance au changement met en lumière la complexité des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires lorsqu'ils cherchent à introduire des changements organisationnels. Les commentaires des participants révèlent une diversité de préoccupations, allant de la culture organisationnelle à la communication inefficace en passant par les contraintes externes telles que la législation et la réglementation.

Cette diversité souligne l'importance pour les gestionnaires de prendre en compte une gamme de facteurs lors de la planification et de la mise en œuvre du changement. Une approche holistique qui intègre la gestion culturelle, la communication stratégique, la gestion

des ressources humaines et la navigation à travers les contraintes externes est essentielle pour surmonter la résistance au changement et promouvoir une transition réussie.

En fin de compte, la compréhension de ces facteurs permettra aux gestionnaires d'élaborer des stratégies de changement plus efficaces, favorisant ainsi une culture d'adaptabilité et d'innovation au sein de l'organisation

### **Conclusion du chapitre :**

Cette conclusion présente les données et décrit l'entreprise AMENHYD, où nous avons effectué notre stage pratique. Ensuite, nous avons abordé une deuxième section portant sur notre étude de cas pratique. Pour cette étude, nous avons mené une enquête auprès de plusieurs employés, dans le but d'analyser la réalité des facteurs déterminants de la résistance au changement organisationnel. Après la collecte et l'analyse des données recueillies à l'aide de questionnaires.

Au cours de notre recherche, nous avons relevé que les changements organisationnels ne se produisent pas de manière régulière ou prévisible, mais plutôt de manière sporadique ou opportune. Chaque changement est déclenché par des événements ou des besoins particuliers au sein de l'entreprise, ce qui signifie qu'ils surviennent à des moments spécifiques et peuvent être influencés par divers facteurs tels que les exigences du marché, les pressions concurrentielles, les opportunités de croissance, ou les défis internes rencontrés par l'entreprise.

En conclusion, l'étude des facteurs déterminants de la résistance au changement met en lumière la complexité des dynamiques organisationnelles. La diversité des facteurs identifiés, tels que la culture organisationnelle, la communication inefficace, les contraintes externes et les aspects sociaux, souligne l'importance de prendre une approche holistique pour gérer le changement avec succès. Comprendre ces facteurs permet aux gestionnaires d'élaborer des stratégies adaptées qui favorisent l'adhésion des employés et facilitent une transition réussie vers de nouveaux paradigmes organisationnels.



# *Conclusion Générale*



## Conclusion Générale

---

La résistance au changement organisationnel est un défi omniprésent dans le monde des affaires moderne des technologies et des attentes des parties prenantes, les organisations doivent souvent entreprendre des transformations majeures pour rester compétitives et pertinentes. Cependant, ces changements ne sont pas toujours accueillis favorablement par tous les membres de l'organisation. La résistance émerge souvent comme un obstacle majeur, menaçant de compromettre la réussite et l'efficacité des initiatives de transformation.

Une étude approfondie des facteurs qui sous-tendent cette résistance révèle un ensemble complexe de dynamiques interconnectées. Tout d'abord, la culture organisationnelle exerce une influence cruciale. Les valeurs, les croyances et les normes prévalences peuvent façonner la perception du changement et influencer la volonté des individus à s'y adapter. Dans les environnements où la stabilité est privilégiée, le changement est souvent perçu comme une menace pour l'ordre établi, générant ainsi une résistance accrue.

Le leadership et la gestion du changement sont essentiels pour guider à travers les défis du changement organisationnel. Un leadership fort, visionnaire et empathique est nécessaire pour inspirer la confiance, mobiliser les troupes et promouvoir une culture de collaboration et d'innovation. De plus, il est crucial d'avoir une expertise solide en gestion du changement pour créer et mettre en œuvre des stratégies efficaces tout en anticipant les obstacles. Potentiels et ajuster les plans en conséquence. Les réactions individuelles au changement sont également influencées par des facteurs personnels tels que la peur de l'inconnu, l'insécurité concernant l'avenir et les expériences passées avec le changement. Enfin, les ressources et les capacités organisationnelles peuvent constituer un autre déterminant majeur de la résistance. Les contraintes en termes de ressources, de temps et de compétences peuvent rendre le changement plus difficile à mettre en œuvre et susciter des réactions négatives.

Donc, la résistance au changement organisationnel est un phénomène complexe et multifactoriel qui nécessite une approche stratégique et holistique. En reconnaissant et en comprenant les facteurs déterminants de la résistance, les organisations peuvent développer des stratégies efficaces pour atténuer les obstacles, favoriser l'acceptation du changement et stimuler la réussite à long terme. Cela exige un engagement continu, une communication ouverte, un leadership inspirant et une gestion agile des défis rencontrés sur le chemin de la transformation."

## Conclusion générale

---

En premier lieu, nous avons pu confirmer la première hypothèse que les organisations sont souvent contraintes de changer sous l'influence de pressions concurrentielles. L'évolution rapide des technologies oblige les entreprises à s'adapter pour rester compétitives. De nouvelles réglementations peuvent imposer des ajustements majeurs dans les opérations et les stratégies. L'émergence de nouveaux concurrents perturbe les marchés établis, incitant l'entreprises à innover et à différencier l'offres. En réponse à ces dynamiques, l'organisations doit constamment évaluer et ajuster ces pratiques pour maintenir sa position sur le marché.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de comprendre et de gérer la résistance au changement pour assurer une transition organisationnelle réussie. En deuxième lieu, ils infirment l'hypothèse selon laquelle "La résistance peut être influencée par la culture organisationnelle existante, par exemple en réponse à des valeurs émergentes, des attitudes des employés ou des modes de communication internes".

Les résultats confirment que la résistance aux changements se manifeste par des critiques, des discussions et des actions de désobéissance civile. La majorité des employés expriment leur mécontentement et leur opposition aux nouvelles directives de manière verbale (à travers des critiques et des discussions) et comportementale (à travers des actions de désobéissance civile).

Cette question de recherche propose d'explorer les différentes stratégies et pratiques que les organisations peuvent mettre en œuvre pour gérer efficacement les changements et minimiser la résistance des employés.

## **Bibliographie :**

- (BEAUDOIN, Pierre, la gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation, 1990, p.43).
- MEIER OLIVIER ET AL. (2007) « Gestion du changement », Paris. ED DUNOD.
- BEAUDOIN, P. (1990) « La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégiques d'entreprises ».
- HAFSI, T. DEMERS, C. (1997). - Comprendre et mesurer la capacité du changement des organisations. - Montréal : éd Transcontinental.
- BLANCER, Laurent, (1994). Le changement organisationnel et le développement du : la dimension humaine des organisations. Sous la direction, de côté NICOLE, Laurent Bélanquer Jocelyn Jacques. Bruxelles : Gaétin Morin.
- Grouard, B. & Meston, F. (1998). L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. ed 3 Dunod.
- COLLERETTE, Pierre [et al], (1997). - Le changement organisationnel : théorie et pratique. - Québec : ED. PADIE
- LEWIN, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibrium and social change. Human Relations; 1(1), 5-41).
- Bertalanffy, L. Von. (1968). General system theory: Foundations, développement, applications. George Braziller).
- Kotter, J. P. (1995). Reading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67).
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : méthode de conduite du changement : diagnostic accompagnement pilotage, édition Dunod, Paris, 2007
- GROUARD, BENOIT et MESTON, FRANCIS. 1998. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, P 336.
- JOHNSON, CHALMERS. 1966. Revolutionary Change. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, P 191.
- AUTISSIER, D, VANDANGEON-DERUMEZ, I, VAS, A. (2010). « Conduite du changement : concepts clés », Paris, Dunod.
- AUTISSIER, D, MOUTOT J.M., (2013) la boîte à outils de la conduite du changement, Paris. Dunod.
- Koenig ; cité par Bruyat : 1993 : P 278). 133 HERNANDEZ.E.M, MARCO. L, Entrepreneur et décision : De l'intention à l'acte, Editions Eska, Paris, 2006, P 68.
- PESQUEUX, Y, TRIBOULOIS, B. (2004), « la dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement ? » ED L'harmattan.
- Karl E. Weick (1979), the social psychology Organizing (2nd ed.) Addison-Wesley
- COLLERETTE P, DELISLE G et PERRON R, « le changement organisationnel : théorie et pratique », presse de l'université du Québec, Montréal, 1997.

- LEWIN, KURT. 1958. "Group decision and social change". In Reading in Social Psychology, Sous la dir. de Maccoby, Newcomb et Hartley, P 197-211.
- GRAURAD.B et MESTO.F (1998). L'entreprise en mouvement. Paris, troisième édition.
- FAUDRIAT.M, (2013). Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-social, 2e édition, Rennes : Ed. EHESP.
- GRAURAD.B et MESTO.F (1998) : L'entreprise en mouvement. Paris: DUNOD, P.11.)
- LEWIN, KURT. 1958. "Group decision and social change". In Reading in Social Psychology, Sous la dir. de Maccoby, Newcomb et Hartley, P 197-211.
- pesqueu.Y 2004 (la dérive organisationnelle :peut-on encore conduire le changement
- COCH L, FRENCH J R P, "overcoming résistance to change" Human Relations.
- . COLLERETTE, Pierre [et al], (1997). -le changement organisationnel : théorie et pratique. - Québec : ED. PADIE, P.94.
- CROZIER M, FRIEDBERG E, 1977, « l'acteur et le système », édition du seuil, Paris.
- SOPARNOT, Richard (2010), « le management du changement », Paris, ED Vuibert.
- COLLERETTE P, DELISLE G et PERRON R, 1997 « le changement organisationnel : théorie et pratique », presse de l'université du Québec, Montréal, 1997.
- . (CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (1977). L'acteur et le système, édition Seuil. p.390).
- DOMINIQUE, G. 1997 « éloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », édition village mondial ; Paris.
- COLLERETTE, Pierre [et al], (1997). -Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : ED.PADIE
- GROUARD, BENOIT et MESTON, FRANCIS. 1998. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, P 336.
- GILLES, Tenau, (2005) « La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives ». Paris: Ed. Le Harmattan, P 250.
- COCH L, FRENCH J R P, "overcoming résistance to change" Human Relations
- KOTTER, John et HOLGER, Rathgeber, (2008) « Alerte sur la banquise : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions », édition Pearson ,144Pages.
- . SOPARNOT, Richard (2010), « le management du changement », Paris, ED Vuibert, 283 pages.
- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, « Le changement organisationnel : Théorie et pratique »
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », P123
- GROUARD et MESTON, GROUARD, Benoit, MESTON, Francis, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement »

- AUTISSIER et MOUTOT, AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action »t, P125-127.
  - AUTISSIER et MOUTOT (AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », P132)
  - PRETTI (J.M, PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel »,2éme édition, Vuibert, Paris, 1998, P99)
  - David et MOUTOT, Jean-Michel, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. », P139-140.)
  - Holbech, L. (2009). Management des organisation (6e, éd.) Dunod.
  - Thévenet maurice(2003),la culture d'entreprise .
  - Schein edgar, 1985, la culture organisationnelle et leadership, édition, josseybassz.
  - Article ; le rôle des ressources humaines face au changement culturel, aout 2005 (p2.4).
- Kwan, Y. K. (2000). Le rôle de la taille de l'entreprise, de l'industrie et de la propriété sur les activités de restructuration : Preuves provenant de Hong Kong. Asia Pacific Journal of Management, 17(2), 15-34.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company.

#### **Sources :**

- MONPIN.G, conduire le changement : du diagnostique de l'action ; du pourquoi au comment, 2008, P. 8.
- université du Québec à Montréal, service des bibliothèques (2006).
- SHIMON, L. [et al], psychologie du travail et comportement organisationnel, édition. Gaëtan Morin, 2002, p.373.

#### **Thèses et mémoire**

- MÉMOIRE ; La conduite du changement au sein de l'entreprise : le rôle des managers RH. Cas de l'entreprise CO.GB LABELLE (2020 / 202)1P;13
- ZID, Rim, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme exigence partiel de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006.Disponible sur <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>



-BOUKRIF M, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas des réformes des entreprises publiques algériennes », thèse de doctorat, spécialité : science de Gestion, université A. MIRA Bejaia, 2008. . p.69).

-HAFSI, Taib, DEMERS, Christiane,«comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations»,Montréal: Ed. Transcontinental, (1997),322pages.

-. HAFSI, Taieb, FABI, Bruno,«Les fondements du changement stratégique.»,Montréal: éd. Transcontinental,(1997), 372pages

- Céline, B (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits.3000 chemin de la cote-sainte-Catherine, HEC Montréal (Québec) canada : Disponible :

[http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_10.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf).

-- thèses doctorat :(IBBOU Amina, Le changement organisationnel dans l'entreprise économique. (2016/2017) p;118)

-BARIÉIL, C 2004 (la gestion du changement : concepts, modèles et applications. Montréal : presses de l'université du québec.

- Alain et Danielle L, réal j, (2002). Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement, revue gestion.

- Gaulejac (2003) la nébuleuse identitaire. Paris p174.

- Rondeau,P (2002) Gérer le changement stratégique :concepts, modèles et applications .Montréal presses de l' université du Québec .

-LEWIN, KURT. 1958. "Group decision and social change". In Reading in Social Psychology, Sous la dir. de Maccoby, Newcomb et Hartley, P 197-211.

-RONDEAU, ALAIN. 1999. "transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail". Gestion, vol. 24, autonome, P 12-19.

### **Revue et sites :**

-Van de Ven and Poole, (1995). «Organizational change process theories», Academy of management revue.

-GUILHON.A1998(le changement organisationnel est un apprentissage. Revue française de gestion N°120,98-107.

- DEMERS, Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In revue Gestion : HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, 1999, P 131- 139

- BAREIL Céline et ANDRE Savoie.. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». In transformer l'organisation, sous la direction de Réal Lacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir ,2002.

-BARIEL, Céline, « les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle », cahier n° 04-09, HEC Montréal, 2004. Disponible sur : [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_09.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_09.pdf)

- [http:// Cairn.info/revue-recherches-e-sciences de-gestion-2013-4](http:// Cairn.info/revue-recherches-e-sciences-de-gestion-2013-4)- page-26

-[https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoiremaster- 2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication](https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoiremaster-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication)

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>

- <http://www.ch-hautanjou.fr/ifas/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Accompagnement.pdf>.





# *Annexes*



**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences**  
**de Gestion**  
**Département des Sciences de gestion**  
**Mémoire de fin de cycle Master**  
**Option : Management des Ressources Humaines**

*Questionnaire*

**Thème de recherche:** les facteurs déterminants de la résistance au changement  
organisationnel

**Objectif de l'enquête :** dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER en science de gestion, option "Management des ressources humaines", nous souhaitons obtenir des réponses et des éclaircissements sur la problématique de notre recherche. Nous précisons que cette enquête est anonyme et que toutes les informations fournies seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

Réalisé par :

- KETIR LYNDA

Encadré par:

Mme. BERAHERAH

**Veillez cocher la ou les bonnes réponses**

**Axe01 : Identification de répondant**

**A. Genre :**

- a) féminine
- b) masculine

**B. Age :**

- a) 20-29 .....
- b) 30-39 .....
- c) 40-49.....
- d) 50et plus....

**C. Niveau d'étude**

- a) Primaire
- b) Moyen
- c) Secondaire
- d) Universitaire
- e) Formation professionnelle

**D. Quel est votre poste au sein de cette entreprise ?**

.....

**E. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?**

- a) [1-4] ans
- b) [5-9] ans
- c) [10-14] ans
- d) [15- 19] ans
- e) 20 ans plus

**Axe 02 : La résistance au changement organisationnel**

**A. Y'avait déjà des changements au seins du votre entreprise ?**

- a) oui .....
- b) non .....

**B. À travers quel moyen vous a-t-il été informé de ce changement ?**

- a) Réunions

- b) Affichages
- c) Dépliants et plaquettes
- d) Documentations
- e) Email
- f) Autres (précisez).....

C. Les projets de changement dans l'entreprise sont-ils (la fréquence) ?

- a) Réguliers
- b) Occasionnels
- c) Rares
- d) inexistants

D. Dans quel niveau se situe ce changement ?

- a) La stratégique ....
- b) Les systèmes de gestion...
- d) La culture.....
- e) La technologie...
- f) La structure.....
- g) La décision....
- i) Les processus....
- g) Le mode de management ...

E. Est-ce qu'il y a eu des résistances vis- à-vis de ce changement de votre part ?

- a) Oui .....
- b) Non....

Si oui,

F. Quels étaient les types de ces résistances ?

- Individuelles...
- Collectives.....

G. Quels étaient les formes de ces résistances ?

- L'inertie (les employés laissent croire qu'ils acceptent le changement, mais tentent de reporter son application)
- b) L'argumentation (une négociation sur le fond et la forme du changement)
- c) La révolte (la grève, l'action syndicale, la démission)

- d) Le sabotage (démontrer la stupidité du changement pour embarrasser le promoteur du projet)

**Axe 03 : Les facteurs déterminants de la résistance au changement:**

H. Comment considérez-vous votre environnement ?

- a) Très menaçant
- b) Moyennement menaçant
- c) Peu menaçant
- d) Calme

I) Les dirigeants font-ils du changement une priorité ?

- a) Oui .....
- b) Non .....

G) Si oui, sont pour quelle raisons ?

- a) Les contraintes de l'environnement.....
- b) Etre compétitif.....
- c) Améliorer le service ...
- d) Une crise interne...
- e) Autre.....

I. Comment décrivez-vous le changement vécu dans votre entreprise?

- a) Un changement souhaité
- b) Un changement subi ou imposé
- c) Un changement radical
- d) Un changement planifié
- e) Un changement spontané

J. Pensez-vous que ce changement répond à ?

- Vos besoins
- Aux besoins de la group AMENHYD
- Les deux
- d) Aucun des deux

h) Selon vous, quels sont les facteurs interne pouvant affecter un changement organisationnel



- a) L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base
- b) La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marché
- c) Des problèmes liés aux facteurs de redistribution de responsabilité
- d) Des innovations de processus de fabrication
- e) De nouvelles idées pour l'offre aux clients
- f) De faibles performances
- g) La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs

K) Au niveau individuel, quelles étaient les principales raisons de votre résistance au changement ?

- a) Peur de l'inconnu
- b) Perte des avantages
- c) Anxiété et instabilité psychologique
- d) Remise en question de l'identité professionnelle
- e) Non conviction de la nécessité du changement
- f) Manque d'information sur le changement
- g) Impact sur la culture
- h) Autre : .....

L) Que peuvent être les facteurs internes et externes déclencheurs d'une résistance collective au sein de votre organisation ?

- a) La culture organisationnelle
- b) Mode d'introduction du changement
- c) La communication inefficace
- d) La bureaucratie
- e) Le contexte économique et concurrentiel
- f) La législation et la réglementation
- g) Désir de conserver des relations interpersonnelles existantes
- H) Perte de pouvoir pour le syndicat
- I) Conditions de travail
- Autre : .....



**PROCESSUS**  
Pilote de changement

Réf : PCQ.SMQ.V5

Date : 20/02/2022

Page : 01/04

	Rédigé par	Approuvé par
Fonction	Directeur QHSE	Directeur Général
Nom	Salim HAMMOUDI	Mohamed El Bachir CHELGHOUIM
Visa et date		

**DIFFUSION**

Diffusion générale et INTRANET

**MODIFICATIONS**

Edition	Date	Nature de la modification
Initiale	05/11/2009	Création
Révision	28/02/2011	Ajout de la colonne de vérificateur dans la fiche processus, et changement de nom de processus du SMI au SMQ
Modification	01/12/2014	Modification de processus pour répondre aux nouvelles dispositions de la dernière version de la procédure maîtrise des documents et des enregistrements et de la nouvelle organisation d'Amenhyd SPA et amélioration du contenu de processus (fusion du processus SMQ et mesure, analyse et amélioration en un seul processus nommé planification du SMQ).
Révision	10/03/2019	Adaptation du processus pour répondre aux nouvelles dispositions de la norme ISO 9001 V 2015
Révision	20/02/2022	Adaptation du processus pour répondre aux dispositions des normes ISO 14001 V 2015 et ISO 45001 V 2018.



**PROCESSUS**  
**Pilotage de changement**

Réf : PCQ.SMQ.V5

Date : 20/02/2022

Page : 02/04

**Finalité du processus**

-

ENTREES	Origine	SORTIES	Destination
Politique QHSE	DG		
Décessions de la DG et DU PCA			
Liste des acquisitions nouvelles	DG		
Liste de modification des exigences légales et réglementaires	VEILLE		
Modification du contexte			
Modification des besoins et attentes des PIP	PIP		



**PROCESSUS**  
**Pilotage de changement**

Réf : PCQ.SMQ.V5

Date : 20/02/2022

Page : 03/04

**Document e référence**

- Référentiel ISO 9001 : 2015 Système de management de la qualité – Exigences
- Référentiel ISO 14001 : 2015 Système de management environnemental – Exigences
- Référentiel ISO 45001 : 2018 Système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) – Exigences
- Normes et règlements.

**RESPONSABILITE**

Pilote de processus : Directeur QHSE (assisté par chef département HSE)

**MOYENS**

Humains : Directeur QHSE, chef départements HSE, superviseurs et animateurs HSE, membre CPHS Responsables Management de la Qualité, Chargés Management Qualité, Auditeurs internes, pilotes de processus.

Matériels : Bureaux, Salle de réunion, postes informatiques, logiciels, fax, téléphone et internet

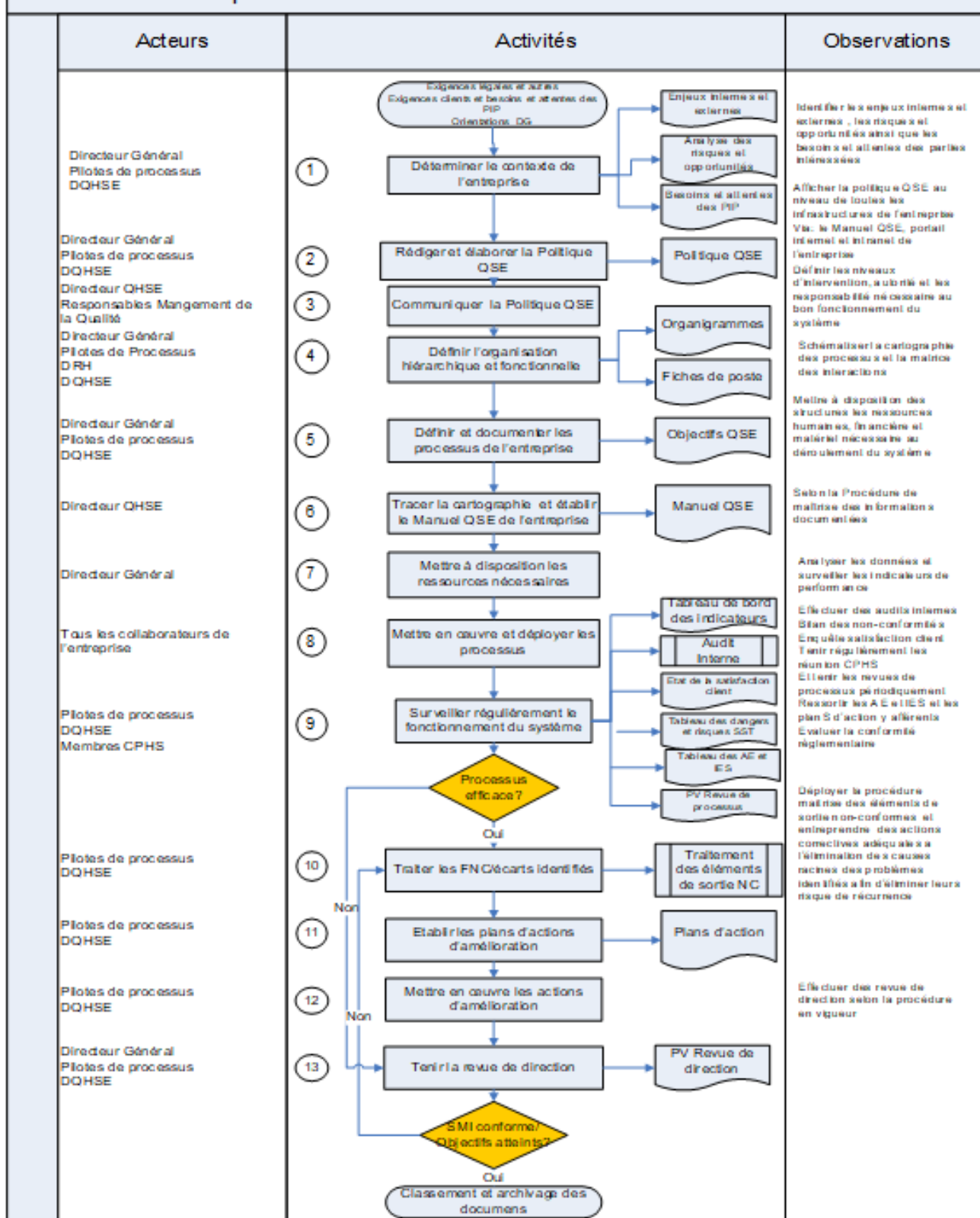
**Indicateurs de Performance**

- Taux de satisfaction clients (semestriel)
- Taux de réalisation des objectifs qualités (semestriel)
- Taux de réalisation du programme d'audit interne (annuel)
- Taux de sensibilisation de personnel
- Taux de conformité aux exigences légales et réglementaire
- Nbres d'écarts SST et environnement

**Surveillance**

Mesure des indicateurs de performance, Revue de processus, Revue de Direction, Audit interne

**Fonctionnement du processus**



## Résumé

Le changement organisationnel est un phénomène omniprésent et complexe, influençant diverses disciplines et nécessitant des ajustements constants dans les entreprises. Cette étude examine les facteurs déterminants de la résistance aux changements organisationnels en analysant les pressions concurrentielles, la culture organisationnelle et les attitudes des employés. En explorant les aspects théoriques du changement et de la résistance, ainsi qu'une étude de cas dans l'entreprise AMENHYD, l'objectif est de comprendre les éléments déclencheurs de la résistance et de contribuer à la littérature existante sur le sujet. La recherche comprend une revue de la littérature et une enquête empirique visant à confronter la théorie avec la réalité du terrain, en se focalisant sur les efforts cognitifs et comportementaux nécessaires pour gérer les demandes organisationnelles.

## Mots-clés

Changement organisationnel, résistance au changement, culture organisationnelle, AMENHYD, gestion du changement.

## الملخص :

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة منتشرة ومعقدة، تؤثر على مختلف التخصصات وتتطلب تعديلات مستمرة في الشركات. تبحث هذه الدراسة في محددات مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحليل الضغوط التنافسية والثقافة التنظيمية واتجاهات الموظفين. من خلال استكشاف الجوانب النظرية للتغيير والمقاومة، بالإضافة إلى دراسة حالة في شركة AMENHYD، فإن الهدف هو فهم محفزات المقاومة والمساهمة في الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع. ويتضمن البحث مراجعة للأدبيات وتحقيقاً تجريبياً يهدف إلى مواجهة النظرية بالواقع على الأرض، مع التركيز على الجهود المعرفية والسلوكية اللازمة لإدارة المطالب التنظيمية.