



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université A/Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion

# Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option: Management des organisations

Thème

## La gestion d'un changement organisationnel dans une entreprise

Cas: MAC-SOUM, Akbou, Bejaia.

Réalisé par:

KHOUS Lyes

Encadré par

Mme SLIMANI Radia

Promotion2021/2022

## **Remerciement**

*Tout d'abord nous exprimons nos remerciements à Dieu le bienveillant qui nous a donné la force et le courage d'aller au bout de notre objectif.*

*Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à*

***Mme SLIMANI radia** notre promotrice pour ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et sa confiance qu'elle nous a accordé, l'aide précieuse qu'elle n'a cessé de nous apporter tout au long de ce travail,*

*Merci pour tous vos efforts.*

*Les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de ma considération et de mon respect.*

*Nous ne remercierons jamais suffisamment le personnel de **la direction MAC-SOUM**, pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires, leurs disponibilités et qui n'ont à aucun moment épargné leurs efforts pour nous aider, tout au long de notre stage.*

*Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail, Ainsi l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances durant notre formation universitaire.*

**Merci à tous.**

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents pour toute leur affection, leur patience et leur amour ;  
je souhaite une heureuse et longue vie à vous.*

*A mes frères que je respecte beaucoup ;*

*A tous mes amis.*

**Lyes**

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> -----	1
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique sur le changement organisationnel</b> -----	5
<b>Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel</b> -----	6
<b>Section 2 : Les variables et le domaine de changements organisationnel</b> -----	16
<b>Section 3 : Les facteurs déclencheurs du changement</b> -----	22
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique sur la résistance au changement</b> -----	27
<b>Section 1 : Généralité sur la résistance au changement</b> -----	38
<b>Section 2 : Les formes de la résistance</b> -----	35
<b>Section 3 : Les mesures d'accompagnement de changement</b> -----	37
<b>Chapitre 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête</b> -----	43
<b>Section 1</b> Présentation de l'organisme d'accueil-----	44
<b>Section 2 : Méthodes et techniques de recherche</b> -----	52
<b>Section 3 : Discussion des résultats</b> -----	54
<b>Conclusion générale</b> -----	72

### Liste bibliographique

### Annexes

### Tables des matières

### Résumé

## *Listes des abréviations*

**DG** : Direction Générale.

**EPE** : Entreprise Publique Economique.

**MAC-SOUM** : Entreprise de manufacture de chaussures ou articles chaussante.

**PDG** : Président Directeur Général.

**RH** : Ressources Humains.

**SPA** : Société Par Action

## Liste des tableaux

<b>TABLEAU N°01:</b> facteurs de transformations des organisations -----	24
<b>TABLEAU N°02:</b> les facteurs de changement selon AUTISSIER et MOUTOUT -----	26
<b>TABLEAU N°03 :</b> Les causes multiples de la résistance au changement-----	33
<b>TABLEAU N°04 :</b> La répartition selon le genre -----	57
<b>TABLEAU N°05 :</b> Répartition de l'échantillon selon l'âge -----	58
<b>TABLEAU N°06 :</b> La répartition de l'échantillon selon le poste occupé -----	58
<b>TABLEAU N°07 :</b> Répartition de l'échantillon selon leur niveau d'instruction-----	59
<b>TABLEAU N°08 :</b> La répartition de l'échantillon selon le nombre d'année de service ---	59
<b>TABLEAU N°09 :</b> Existence du changement au sein de l'entreprise-----	60
<b>TABLEAU N°10 :</b> Le type de changement introduit -----	60
<b>TABLEAU N°11 :</b> L'idée de changement -----	61
<b>TABLEAU N°12 :</b> L'attitude des salariés envers ce changement -----	62
<b>TABLEAU N°13 :</b> Le style adopté par les responsables -----	62
<b>TABLEAU N°14 :</b> La répartition selon le besoin au changement-----	63
<b>TABLEAU N°15 :</b> La formation pour faciliter l'implantation du changement -----	63
<b>TABLEAU N°16 :</b> Communication des raisons du changement par la direction-----	64
<b>TABLEAU N°17 :</b> les moyens utilise pour communiquer le changement -----	64
<b>TABLEAU N°18 :</b> la mise en place d'une motivation par la direction -----	65
<b>TABLEAU N°19 :</b> participation au changement-----	65
<b>TABLEAU N°20 :</b> La résistance au changement -----	66
<b>TABLEAU N°21 :</b> les forme de résistance des salariés-----	66
<b>TABLEAU N°22 :</b> les causes de la résistance -----	67
<b>TABLEAU N°23 :</b> Attitude de la direction vis-à-vis des salariés pendant le changement-	68
<b>TABLEAU N°24 :</b> présentation des solutions par la direction -----	68
<b>TABLEAU N°25 :</b> soutien de la part des collègues -----	69

# *Introduction générale*

La concurrence accrue et l'apparition des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples de la façon dont les marchés de travail sont devenus de plus en plus complexes et concurrentiels. Les changements observés dans l'environnement économique se succèdent à un rythme de plus en plus rapide dans un environnement incertain. Les exigences de mondialisation continuent de pousser les entreprises à s'adapter et innover.

Aujourd'hui le développement des organisations est devenu crucial pour les entreprises afin de maintenir sa dynamique face aux concurrents, en effet, la pérennité et l'efficacité d'une organisation sont maintenant considérés comme le résultat de sa capacité à s'adapter au changement et répondre aux besoins environnemental et organisationnels, afin de rendre effectifs les changements au sein de l'entreprise. Pour **MARCH** « *ce que nous appelons changements organisationnels est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement* »<sup>1</sup>.

Résisté à l'environnement et aux risques auxquels ils sont confrontés, les dirigeants doivent parfois changer de structures et de niveaux d'activités pour rester efficaces pour **MINTEZBERG, AHLSTRAND** et **LAMPEL** : « *...tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire* »<sup>2</sup>

Ce qui concerne **LEWIN**<sup>3</sup>, souvent considéré comme père de la connaissance moderne en changement, il reconnaît que tout changement doit d'abord démarrer par une forme de « décrystallisation » de la situation. Cette dernière fait référence à convaincre que le modèle opérationnel actuel est insatisfaisant et que la solution proposée est de meilleures qualités afin de sensibiliser les récipiendaires de changement qui sont touchés et de générer leur engagement envers ce que cette transformation poursuit. Il apparaît que cette légitimité dépend non seulement de la qualité du message, mais aussi de la crédibilité du porteur de message.

*« Le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à*

---

<sup>1</sup>March, J. G. (1981), Décisions et organisation, Les Éditions d'Organisation, Paris.

<sup>2</sup>Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999). « Transformer l'entreprise », Gestion, vol. 24, n° 3, p. 122-131.

<sup>3</sup>Alain Rondeau (2008) « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes » édition telescope , p. 9



*l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer* »<sup>4</sup> Comprendre l'impact du changement organisationnel dans les opérations de nombreuses entreprises est devenu capital pour la survie. Ainsi cela permettra de s'adapter aux contraintes externes le changement n'est plus une option aujourd'hui, mais c'est une obligation pour des entreprises privées et des organismes publics. Plusieurs théories ont été faites sur le changement organisationnel et passent en ouvrant plusieurs études empiriques cela explique la richesse de ce concept de changement organisationnel et la diversité des notions mais malgré cela reste fertile.

De nombreuses grandes disciplines scientifiques abordent ce sujet de recherche sous des angles différents et complémentaires et parmi elles les sciences humaines et sociales se concentrent sur le facteur humain. Selon **BAREIL** « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* »<sup>5</sup>. L'entreprise passe de temps à réfléchir comment introduire le changement sans prendre en compte la dimension humaine qui considère l'une des clés pour réussir cette transformation.

Mais lorsque la direction annonce les changements que ça soit sectoriel ou global on peut s'attendre à des inquiétudes qui vont déclencher une sorte de résistance chez les salariés comme réponse à cette décision, en même temps ces réactions en quelque sorte est une mesure défensive suivie par les salariés pour exprimer leur mécontentement envers l'introduction de changement dans le travail. Pour **COCH** et **FRANCH** « *Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe* »<sup>6</sup>

L'entreprise algérienne a connu plusieurs changements depuis l'indépendance au niveau de son système économique, on a opté en premier lieu pour une économie socialiste caractérisée par une gestion où l'État s'occupe de tout d'où le monopole de l'État sur le marché, le redressement des prix et l'affectation des dirigeants. Après la crise 1988 qui a touché plusieurs infrastructures de l'État et des biens civils, les dirigeants du pays ont été contraints d'adopter un nouveau système plus approprié pour le pays qui est l'économie de marché, ce mécanisme caractérisé par le libre-échange économique.

---

<sup>4</sup>AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain- Conduite du changement : concepts Clés - Édition DUNOD, 2010, P 10.

<sup>5</sup>BAREIL C. « Gère le volet humain du changement », édition transcontinental, Montréal, 2004, p21

<sup>6</sup>SOPARNOT Richard, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 N° 97, p.26

Notre étude s'articule sur la gestion d'un changement organisationnel dans une entreprise. Afin d'aborder cette thématique qui constitue un sujet major, nous effectuerons une étude de cas dans l'entreprise publique MAC-SOUM qui a été absorbée par leather feather en 2017, dans notre étude nous allons connaître ce changement et la résistance subie ainsi que son accompagnement.

A cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans notre travail la suivante :

**Comment la gestion des changements organisationnels est assurée par l'entreprise MAC-SOUM ?**

Ceux-ci nous conduisent à cerner notre travail en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions secondaires :

- Quels sont les facteurs qui ont déclenché le changement organisationnel au sein de l'entreprise MAC-SOUM ?
- Quelles sont les réactions des travailleurs de l'entreprise MAC-SOUM à l'égard du changement introduit ?
- Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour accompagner les travailleurs lors de l'introduction du changement ?
- Quelle est la catégorie la plus affectée par ce changement ?

Pour pouvoir y répondre :

H1 : Les changements introduits par l'entreprise MAC-SOUM ont entraîné de fortes résistances de la part de ses employés

H2 : L'entreprise MAC-SOUM s'est appuyée lors de l'introduction des changements organisationnels sur la formation et la communication pour accompagner ses employés

**Méthodologie de travail**

Pour vérifier les hypothèses annoncées nous allons utiliser plusieurs techniques de recherche :

- Nous allons d'abord réaliser une étude théorique en faisant recours à de nombreux ouvrages, thèses, articles scientifiques et sites web qui font référence à notre sujet

- Dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête de terrain à travers une guide d'entretien et un questionnaire au niveau de l'entreprise MAC-SOUM, cette étude de terrain nous a permis de collecter des informations dont nous avons besoin afin d'éclairer notre problématique.

## **Plan de travail**

Pour mieux présenter notre thème nous avons divisé notre travail en trois chapitres complémentaires : Le premier chapitre, «Cadre théorique sur le changement organisationnel», le premier élément de la section nous abordera la définition, acteurs et typologie de changement organisationnel. Ensuite dans la deuxième section on expliquera les variables et les domaines de changement. La troisième section on parlera sur les facteurs de changement organisationnel.

Le deuxième chapitre sera consacré à la résistance au changement, on commence notre premier sur section avec la définition de la résistance organisationnel séparément, dans notre deuxième section nous expliquerons les causes et les conséquences de cette résistance et les formes qu'il prend dans la troisième section en causant sur les mesures d'accompagnement de changement.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre enquête, la présentation de l'organisme d'accueil ainsi qu'à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

# *Chapitre 1 : Cadre théorique sur le changement organisationnel*

## Introduction

Le changement est partout dans les organisations. Elle s'accompagne de l'évolution du milieu et de diverses mutations. Elle se manifeste par une rupture ou une remise en cause de comportements et de modes de pensée jugés insatisfaisants, d'une part, et le développement de compétences conduisant à une situation jugée plus satisfaisante, d'autre part. En d'autres termes, le changement peut prendre plusieurs formes, appelées réorganisation ou réinvention.

Puisque le changement est perçu comme inévitable aujourd'hui dans le monde de travail, dans ce chapitre nous allons découvrir les différents aspects de changement organisationnel pour une meilleure compréhension de ce phénomène devenu nécessaire dans ces temps si, nous avons réparti ce chapitre en trois sections : nous entamerons dans la première section la notion, les acteurs et la typologie de changement. Ensuite dans la seconde section on continue avec les variables et les domaines de changement. Après cela nous enchaîneront avec les facteurs de changement.

## Section 1 : Généralité sur le changement organisationnel

Face aux multiples interprétations du changement organisationnel, il nous semble nécessaire d'en citer quelques-unes, c'est pourquoi notre première section vise à présenter notre sujet à travers un ensemble de définition.

### 1-1 Définition de Changement

Le changement est omniprésent dans la vie d'une entreprise, et les dirigeants l'évoquent comme l'une des solutions à l'évolution des marchés, des technologies, des lois, ou une impulsion nécessaire à toute entreprise.

Selon « **COLLERETTE PIERRE [et al]** le changement est défini « *Tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.* »<sup>7</sup>

Quant aux auteurs **AUTISSIER** et **MOUTOT** ils considèrent que le changement est « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> COLLERETTE PIERRE [et al] (1997). « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Edition. Presses de l'Université du Québec, P20..

De son côté **BELANGER**, définit le changement comme étant « *le passage d'un état actuel à un état désire, d'une situation originale actuelle, jugées inadéquates à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>9</sup>.

Les chercheurs **HAFSI** et **FABI** selon eux « *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 ou internes qui génère un stress organisationnel* »<sup>10</sup>.

Les auteurs ont la même idée du changement, le définissant comme le passage d'une situation stable ou instable à une autre situation jugée meilleure que la précédente. Comme on peut le voir à partir de ces définitions, le concept de changement contient plusieurs éléments subsidiaires. C'est une rupture avec les anciennes pratiques considérées comme dépassées et remplacées par des pratiques plus efficaces.

## 1-2 Définition de changement organisationnel

Le changement organisationnel peut être défini Pour **GUILHON A.** comme « *le changement organisationnel est un processus de transformation radical ou marginal touchant les structures et les compétences organisationnelles* »<sup>11</sup>.

Il s'agirait, selon **RAVEL** « *d'une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble* »<sup>12</sup>.

L'auteure ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps

Pour **CHANDLER**<sup>13</sup>, le changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement. Il insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de

---

<sup>8</sup>AUTISSIER D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Paris, Dunod, 2007, Page 6

<sup>9</sup>BELANGER Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In: La dimension humaine des organisations. Sous la Dir. de COTE Nicole. Montréal: éd. Gaëtan Morin. p 357.

<sup>10</sup>HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997) .- Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental, p.: 372

<sup>11</sup>GUILHON A (1998). - Le changement organisationnel et apprentissage-In : Revue Française de gestion, N°120, Op.cit.

<sup>12</sup>REVEL M. (2004).- Un changement mesuré? Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal.

<sup>13</sup> AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « conduite du changement : concepts clés », *op.cit.*, page 200 ;

changement. Selon lui, à chaque étape de l'histoire correspond une forme optimale de l'organisation (structure mono-produit, multi-produit...) qui semble répondre aux contraintes imposées par l'environnement (contexte externe). De même, cet auteur met en avant une nature du changement radicale ou révolutionnaire, c'est-à-dire passe par une courte période de rupture.

Par contre, **PETTIGREW A<sup>14</sup>**, qui considère que le changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale. Il met l'accent sur le poids du contexte interne (les relations de pouvoir, de la culture d'entreprise) et du caractère progressif du processus du changement. Ce dernier propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive. D'après lui, il faut que l'entreprise ait conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier les dirigeants, s'en préoccupent.

Le changement organisationnel touche un ou plusieurs éléments de l'organisation que ça soit ou niveau de système et de ses sous-systèmes ou niveau des individus comme l'explique bien **BARANSKI<sup>15</sup>** le changement organisationnel touches tous les aspects qui compose un salarié c'est-à-dire son comportement, ses attitudes, ses savoirs, ses compétences et même les relations qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation et à plus large échelle transforme la culture de l'entreprise.

Suivant les définitions précédentes le changement organisationnel est un processus de transformation marginal ou radical de l'organisation, c'est une rupture avec les anciennes pratiques signe inapte et obsolète pour a un état future considère plus efficace pour le moment, Ces transformation peut être provoqué par l'environnement externe ou interne de l'entreprise.

### **1-3 Les acteurs du changement**

La mise en œuvre d'un changement organisationnel ne se limite pas seulement d'un leader ou d'un dirigeant charismatique ou héroïque ce n'est plus suffisant, mais le soutien par d'autres acteurs est nécessaire afin de réussir cette transformation.

---

<sup>14</sup>Idem, P 200

<sup>15</sup>BARANSKI .L, « le manager éclairé : piloter le changement », édition d'organisation, Paris, 2001

Dans cette partie on va présenter les différents acteurs de changement et les acteurs qui présentent une résistance de la même occasion :

### **1-3-1 Leader**

Le leader constitue un acteur crucial pour la réussite de changement une figure centrale de l'organisation, car il remplit deux fonctions fondamentales dans le processus de changement, premièrement il montre son désir de changer l'organisation et sa capacité a initié ce changement, puis il assure que la transformation s'implante au sein de l'organisation et de l'accompagner afin de le faire une réalité quotidienne.

Dans le rôle de dirigeant se résume à celui qui remet en cause le schéma d'interprétation obsolète et formule un nouveau plus efficace, qui fournit une guide pour l'action vers le changement d'où il exerce son influence pour accomplir ce changement.

### **1-3-2 Porteur de changement**

Le porteur de changement ou le chef de projet est la personne qui assure le pilotage du changement, sa mise en œuvre ne peut pas se faire que si quelqu'un est responsable, même cette responsabilité peut être partagée par plusieurs personnes. Ce rôle peut être accompli par différents acteurs tel que, la direction générale, la direction des ressources humaines, une équipe de quelque personne.

L'appui de chef de projet est virement sollicité par le leader car ne peut pas agir seul afin d'assumer collectivement la responsabilité du changement.

Trois compétences sont bien exigées pour la direction afin de mener le changement il consiste :

- La compétence de la capacité d'analyse permet à la DG d'avoir une image globale de l'organisation, d'apprendre sa culture et de comprendre les motivations de son personnels, à condition de savoir prioriser ce qui est le plus important dans la situation pour décider ce qui essentiel à la réussite du changement.



- La capacité à gérer la mise en œuvre fait référence aux actions pratiques concernant le changement et aussi à déterminer les types d'interventions à effectuer et l'ordre dans laquelle doivent être effectuées.
- La conscience en soi fait référence à la capacité d'un individu de comprendre ses propres préjugés, préférences et expériences afin de minimiser le risque que sa perception des choses influence l'approche de changement choisie et les interventions qui ignorent le contexte réel de changement.

L'engagement de chef de projet est une condition capitale à la réussite du changement au sein de l'organisation tant qu'il permet aux autres acteurs de participer au processus de changement et réduire et voire éliminer la résistance.

### **1-3-3 Les managers intermédiaires**

Les managers intermédiaires ou les cadres intermédiaires se placent deux ou trois niveaux de la hiérarchie (en dessous du leader et chef de projet).

Les cadres intermédiaires sont des acteurs importants du changement, alors qu'ils sont perçus par certains comme des individus résistants au changement en bloquant la réalisation de la transformation qui n'est pas dans leur intérêt personnel, par contre d'autres recherches affirment que c'est l'environnement organisationnel qui les empêche de mettre en place les changements requis par la haute hiérarchie.

Le rôle joué par les managers est important car ils sont à la fois des acteurs et coordinateurs de changement, car avant tout ils doivent souvent appliquer le changement à eux-mêmes d'abord, ensuite en niveau de son équipe, et servir de guide pour ses collaborateurs afin d'évaluer dans leurs activités courantes.

### **1-3-4 Les récipiendaires de changement**

Les récipiendaires de changement ou destinataires de changement c'est le groupe d'individus qui est destinataire par le changement et qui doit s'y adapter, ce processus peut-être difficile et nécessite le soutien de la haute hiérarchie (directeur général, manager intermédiaire), la gestion des facteurs humains émotionnels (le stress, baisse de moral, performance médiocre.....etc.), est capital dans le contexte de changement pour éviter la résistance, dans ce cas une bonne communication et de l'engagement des personnels peuvent être bénéfique, visant à renforcer le travail d'équipe, visant à promouvoir le changement par le conseil et réduire les inconvénients liés au travail par la gestion de stress.

### **1-3-5 Les consultants externes**

Certains organisations privées ou publiques font appel à des services de consultants pour créer des conditions favorables ou défavorables de changement. Ces acteurs sont impliqués dans plusieurs niveaux de processus, ils peuvent créer ou identifier les pressions nécessaires pour initier le changement, ils fournissent les arguments nécessaires au changement et nous persuadent de l'arrivée possible d'une crise liée au schéma d'interprétation actuels.

Les interventions des consultants peuvent prendre deux formes différentes :

- Soit ils formulent des recommandations et élaborent une nouvelle vision qui selon eux correspondrait mieux à la situation actuelle ou future de l'organisation.
- Ou ils essaient de créer une nouvelle vision de l'organisation.

Dans le cas où il choisit la deuxième proposition, cela veut dire que la vision actuelle est obsolète et nécessite une restructuration.

Les consultants assurent alors un rôle pédagogique auprès de leurs clients, lui apprennent à distinguer de ceux que il faut garder les anciennes pratiques ou abandonner et changer. Ces acteurs externes interviennent également pour aider les dirigeants organisationnels et les managers à surmonter leurs habitudes défensives afin qu'un véritable apprentissage organisationnel puisse développer, les avantages fournis par les consultants comprennent une nouvelle perspective cognitive de l'agent de changement, une nouvelle compréhension de l'environnement et une nouvelle conviction.

Une fois le changement organisationnel commence, les consultants peuvent jouer un rôle de médiateur. En effet, la diversité des participants et leurs intérêts différents les obligent parfois à établir un cadre de communication entre les différentes alliances de l'organisation. Pour être acceptés par la majorité, les conseillers doivent maintenir un certain degré de neutralité. Cette neutralité ne leur permet pas l'intervention directe pour faire face à l'évolution des barrières culturelles et politiques. Le "leader" du changement est alors responsable de cette tâche.

### **1-4 Typologies de changement**

La diversité de la notion de changement organisationnel a permis l'apparition de plusieurs types de changement. Cette variété nous montre aussi plusieurs types de changement ;

Dans notre cas nous avons sélectionné 4 types :

### 1-4-1 Typologies de changement selon l'origine de l'idée de changement

Cette typologie présente l'origine du changement d'une manière contradictoire : un changement volontaire et impose ;

#### - Le changement volontaire

Le changement volontaire est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'organisation demeurent bonnes et n'exigent donc a priori, d'actions de redressements. Les fonctionnements est satisfaisant, la technologie utilisées performante. Le changement est décidé sort pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci* »<sup>16</sup>.

Pour les tenants de cette approche volontaire, « *le changement peut être initié par les dirigeants comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans l'entreprise appliquant des modes de gestion participative. L'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refuse donc les déterminants extérieurs du changement* »<sup>17</sup>.

Souvent, les changements qui en résultent de ce type sont considéré plus confortable et efficace, car les acteurs de changement ont plus de marge de manœuvre et plus de temps pour le gérer. En règle générale, ce type de changement ne rencontrera pas de blocage ni de contrainte.

#### - Le changement imposé

Selon **GROUARD** et **MESTON**, le changement subi [ou imposé] « *est celui qui est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'organisation ou de la partie concerne de celle-ci* »<sup>18</sup>

Dans ce cas les acteurs de changement ont moins de marge de manœuvre face au changement par rapport au changement volontaire afin d'atteindre leurs objectif, ils doivent agir le plus rapidement possible. Dans la plupart des cas, ils sont obligés de l'introduire dans les plus brefs délais, car la survie de l'organisation le dépend, c'est alors que des résistances seront observé.

---

<sup>16</sup> GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1998, P 9

<sup>17</sup> SLIMANI. R (2015). Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia\_ thèse doctorat en science de gestion\_ université de Bejaia P.P32 ».

<sup>18</sup>Idem, P 9 ;

### 1-4-2 Type de changement selon le rythme de changement

Le temps imparti pour mettre en œuvre le changement est présenté par la notion de rythme, cette dernière correspond à la manière dont les managers développent les projets de changement dans l'organisation, cela peut être brutal ou progressif.

#### - Le changement progressif

Le changement est introduit d'une manière progressive afin de diffuser le savoir-faire acquis lors du changement transformationnel de manière qu'il puisse être utile à une optimisation du fonctionnement des constituantes de l'entreprise. C'est un changement incrémental puisqu'il touche une partie de l'organisation tout en préservant ou améliorant la stratégie, la culture et la structure entraîne moins de conflit, peu d'incertitudes dans les rôles des acteurs de changement et donc moins de coût.

#### - Le changement brutal

C'est une destruction totale et radicale d'un système d'une manière irréversible d'une situation préalable il touche « *non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion mais aussi inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyance et de présupposés, c'est-à-dire la culture de l'entreprise* »<sup>19</sup>.

La réussite de ce type de changement revient à la flexibilité de basculer d'un changement considéré obsolète vers un autre meilleur, mais cette transformation suivie toujours d'une forte résistance d'un groupe ou tous les salariés, par conséquent une action rapide est nécessaire pour minimiser et dissuader la résistance.

### 1-4-3 Types de changements selon le degré d'opère

#### - Le changement de type 01

Selon SOPARNOT le changement de type 01 « *est correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre* »

Les modifications comprennent des ajustements progressifs au mécanisme existant pour réduire les décalages stratégiques, il s'agit d'une transformation limitée qui consiste à

---

<sup>19</sup>Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu, 1993. *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur. P 104

recherche des solutions au problème qui se passe au niveau des éléments de système mais ne touche pas le système dans sa globalité.

« La logique de ce changement demeure identique à la situation initiale car le mouvement s'inscrit dans le système sans le modifier, il s'agit par exemple, pour une entreprise de changer le système informatique du service de la comptabilité. Ce projet intervient dans le système, mais il ne modifie pas sa logique »<sup>20</sup>.

#### - Le changement de type 02

Selon SOPARNOT le changement de type 02 est « Un changement majeure visent à changer radicalement l'entreprise, les valeurs, les règles est changer la conduite des salariés, c'est une mutation logique pour modifier en profondeurs : WATZLAAWICK le définit comme le niveau « méta » qui fait se transformer le système en modifiant les normes »<sup>21</sup>.

Ce type de changement est recommandé pour les entreprises en crise dont le fonctionnement ne correspond plus à l'évolution de leur environnement. Ce qui provoque une certaine ou total résistance de la part des salariés.

L'une des raisons qui poussent l'entreprise à recourir à cette transformation est pour l'accumulation des changements type 01 qui sont apporté un fil de temps dans l'entreprise ; ces deux (02) changement ne sont pas en réalité opposés au contraire ils sont complémentaire l'un l'autre.

### 1-4-4 Le changement selon les initiatives des acteurs

#### - Le changement prescrit

C'est le changement que les dirigeants mettent en place aux même suit a une étude prospective, les leaders montrent son désir de changement. Ils essaient de sensibiliser les acteurs, les organiser afin de s'assurer que leur vision est suivie. Face à la résistance de l'autre le changement devint brutal.

Ces changements ne peuvent être mis en place qu'après les étapes du processus et les éléments à modifier sont formellement définies et clairement définies. Les activités de l'organisation

---

<sup>20</sup> Cité par : SOPARNOT Richard, « L'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », revue Gestion, 2004/4, P 33

<sup>21</sup> Idem, P 33

sont contrôlées et la participation des acteurs est nécessaire. La prévention des modifications se fera à travers une annonce et les décisions de changements seront imposées par haute hiérarchie avec des initiatives totale dans cette démarche.

L'adaptation des changements par les acteurs se fera progressivement, mais leur mouvement reste restreint. Les dirigeants avec sa directive s'assurent de donner la bonne instruction et les ajustements nécessaires pour le bien de développement de l'organisation.

- **Le changement construit**

Dans le changement construit on distingue l'intervention de leader pour évaluer la capacité des acteurs à proposer des solutions et des initiatives sur le changement, le plus important s'assurer qu'un processus est suivi, dans cette démarche le leader donne un vaste champ d'action pour les salariés

Sa mise en marche sera progressive, s'appuyant sur la participation de tous les acteurs de l'organisation, il sera question de faire appel à leur initiative qui sera la base de l'interaction entre les niveaux hiérarchiques, Ce changement n'est pas imposé ou contraire ils offrent de la liberté et de l'espace pour les employés.

Pour assurer la cohérence de l'ensemble et la pérennité de l'organisation, la haute direction sera appelée à choisir entre les éléments de champs stratégique actuel, pour ensuite transformer les propositions des acteurs en connaissance explicite organisationnel, l'évaluation de changement construit se base sur l'expérience vécu par des ajustements successifs, consiste à construire des nouvelles idées et initiatives afin de réaliser le résultat voulu.

## Section 2 : Les variables et le domaine de changements organisationnel

Chaque changement est unique car il se produit dans un contexte spécifique, avec des objectifs différents, une gestion spécifique et des acteurs différents. Cependant, de nombreuses caractéristiques communes peuvent être identifiées que **GROUARD** et **MESTON**<sup>22</sup> ont appelés variable du changement. C'est pourquoi dans cette deuxième section nous jugeons pertinents d'expliquer ces caractéristiques communes aux changements, à savoir les variables de changements puis les domaines que le changement touche.

### 2-1 Les variables du changement

D'après **GROUARD** et **MESTON**, quatre variables paraissent particulièrement pertinentes et discriminantes pour caractériser un changement et définir son type : son ampleur, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition.

#### 2-1-1 L'ampleur de changement

Dans ce cas représente l'étendue de sein de l'entreprise, les transformations peuvent être changement globale et concerner l'ensemble de l'entreprise exemple (fusion ou restructuration complète). Elle correspond à des changements importants qui nécessitent de mobiliser des ressources considérables pour l'entreprise. En retour les bénéfices doivent être à la mesure des investissements engagés et du niveau de risque associé à ces changements globaux comme il peut aussi se limiter à un processus ou même une petite entité.

#### 2-1-2 La profondeur du changement

On parle de la façon dont cela affecte la réalité organisationnelle et on évoque aussi les deux changements : superficiels et profondeur.

- Les changements superficiels jouent un rôle important dans l'évolution d'une organisation, car ils s'adaptent bien au besoin évolutif des entreprises pour les environnements en constant mouvement. Ces altérations sont plus faciles à choisir et à engager parce qu'ils demandent moins de ressources et les conséquences sont moins graves en cas d'échec, ils peuvent alors être nombreux au sein d'une organisation sans trop interférer avec son fonctionnement globales. Ces changements peuvent toutes concerner toutes les composantes de l'organisation

---

<sup>22</sup> GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement », *op.cit.*, P01.

(stratégie, structure, culture), c'est pourquoi ne doivent pas être considérés comme changement de second degré.

- Les changements en profondeur consistent à modifier radicalement la situation de l'organisation ils touchent toutes les composant des entités: leur stratégie, leur management, structure, cultures ...etc.

Les différents rythme d'évolution des devers composant rend ce changement complexe et couteux contrairement au changement superficiels.

### **2-1-3 Rapidité du changement**

C'est une variable composée de la durée avec l'ampleur et la profondeur de changement. Cette mesure est plus pertinente que la durée seule, qui moins significative compte tenu de la variété des changements. La rapidité de changement mesure le temps qu'il faut à une entreprise pour effectuer un changement spécifique. L'importance de cette variable continue de croître à mesure que l'environnement des entreprises et besoin de changer rapidement qui en résulte le changement n'est plus suffisant, il faut changer le plus en plus rapidement.

Les changements doivent être les plus courts possibles pour maintenir la compétitivité de l'entreprise, mais aussi pour des raisons internes qui sont :

- Baisse le temps de mobilisation des ressources de l'entreprise dans le processus de changement, qui détourne les participants de leurs activités.
- Éviter de perdre implication des personnes concernées et de créer des soupçons qui persistent trop longtemps, ce qui peut entraîner un ralentissement du processus de changement à se déroule comme prévu.

La capacité de changer varie d'une entreprise à l'autre pour pouvoir changer rapidement, il faut s'habituer au changement mais cette expérience inaccoutumé est vécu comme un phénomène traumatisme par ceux qui sont touchés, il faudra beaucoup de temps à tous les niveaux de l'entreprise pour lever les résistances afin de mobiliser les salariés autour d'un projet de changement et le réaliser. Par contre, si les salariés d'une entreprise ont bien intégré l'expérience positive du changement, le temps de réaction et de mise en œuvre du changement sera rapide. Actuellement la capacité de mettre en œuvre rapidement tous les types de changement est considérée un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.



### **2-1-3 Le mode d'imposition du changement**

C'est la manière dont le changement est initialisé. Le mode d'imposition peut varier d'une imposition complète à consensus fort. Dans cette approche le changement est toujours imposé d'une manière ou d'une autre.

Le changement consensuel correspond à une situation dans laquelle les managers peinent à convaincre les acteurs concernés de changement afin d'obtenir leur adhésion avant d'initier le changement.

L'utilité de cette démarche est d'augmenter les chances de réussite du changement grâce à une mobilisation rapide et une participation active des acteurs. Ce mode de consensus est idéal pour les situations où une forte adhésion des salariés est essentielle à la réussite du changement, comme l'aménagement du temps de travail ou l'évolution du système d'avancement, sans le soutien des destinataires, le responsable peut renoncer temporairement ou définitivement à engager le changement.

Actuellement, le changement est imposé principalement lorsque la situation appelle d'une manière urgente à des restructurations telles que : déficit, dysfonctionnement grave, l'apparition d'un concurrent potentiellement dangereux, structure obsolète...etc.

L'imposition du changement est dû aussi lorsqu'il n'est pas possible d'annoncer la nouvelle aux acteurs concernés, exemple : lors d'une transaction d'acquisition exigeant une confidentialité pour s'aboutir. Mais étant donné le rôle vital que joue l'engagement des collaborateurs dans la réussite du changement, il y a peu de chance que le changement reste imposé durablement.

### **2-2 Les domaines de changement**

Selon **GROUARD** et **MESTON**, les domaines de changement sont généralement divisés en cinq axes principaux à partir desquels les entreprises peuvent être décrites et comprises : stratégie, structure, systèmes, culture et le mode de management.

Ces domaines étroitement liés sont naturellement concernés par les changements organisationnels.

### 2-2-1 La stratégie

La stratégie joue un rôle important dans le processus de changement, puisque c'est elle dans la plupart des cas qui vont le provoquer et l'initier. Les raisons du changement proviennent directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques.

Selon **M. PORTER** donne la définition suivante : « *la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables.* »<sup>23</sup> Il détermine les activités de l'entreprise, ses objectifs et les ressources utilisées. Elle guide tous les efforts et joue un rôle déterminant dans la relation établie entre l'extérieur de l'entreprise et l'entreprise elle-même.

Pour **GROUAND** et **MESTON** la stratégie se résume en trois éléments « *la stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et ses moyens engagés* »<sup>24</sup>

La stratégie de l'entreprise évolue en raison des changements qui se passe dans les marchés et de son environnement. Elle détermine les activités de l'entreprise et les moyens mis en œuvre, qui peuvent être atteints grâce à l'évolution des choix des clients, les changements de besoins en sont souvent la cause, et obligent la direction à revoir sa stratégie et ses plans d'action.

Les lois et réglementations existantes pour un produit ou un service particulier peuvent affecter la production. L'évolution des normes où les nouvelles contraintes du marketing sont autant de facteurs d'évolution stratégique et obligent donc les entreprises à s'engager dans une conduite du changement.

Enfin, l'objectif de la stratégie est d'améliorer la capacité d'une entreprise à répondre aux changements dans la technologie, les produits et les marchés. Les avancées technologiques et la possibilité de lancer de nouveaux produits ou services créent des enjeux stratégiques pour les entreprises. Les entreprises doivent répondre à ces situations en prenant des mesures concrètes d'adaptation et en modifiant leurs stratégies.

### 2-2-2 La structure

La structure définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise. Elle établit la répartition en direction, division département ou service et la localisation de chaque entité.

---

<sup>23</sup>M. PORTER, 1980 Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica,.

<sup>24</sup> B.GROUARD et F.MESTON, « L'entreprise en mouvement », op.cit ;

La structure est un facteur déterminant de la réactivité et de la flexibilité d'une entreprise, ainsi la définition de la structure peut faciliter l'activité et la rendre plus efficace, ou au contraire la compliquer et devenir source d'inefficacité.

Pour **CHANDLER** définit la structure comme « *la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique* »<sup>25</sup> selon l'auteur la structure suit la stratégie, donc l'évolution de l'entreprise et le développement de stratégies qui induit des modifications organisationnelle de la structure.

Avoir une structure flexible facilite l'échange de connaissances et peut renforcer la capacité d'une entreprise à développer des stratégies innovantes.

En résumé la structure segmente l'entreprise et la divise en sections. Il peut et doit parfois modifier la réorganisation si cela s'avère nécessaire. Les réorganisations doivent être rares car elles déstabilisent l'entreprise en déstabilisant les relations informelles indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. Les changements structurels doivent faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise, en assurant l'alignement avec la stratégie, la culture et le style de gestion.

### **2-2-3 Le système**

Un système définit comment les processus circule dans une structure : flux d'informations, flux de matières premières, flux de produits finis et flux de ressources humaines. Les systèmes sont au cœur de tout changement, qu'il s'agisse d'un changement impliquant directement le système (gestion des systèmes de contrôle, de la production, etc.) ou d'un changement impliquant une action sur le système. Malgré la flexibilité et l'adaptabilité des systèmes, leur variété, leur diversité et les interactions qui existent entre eux compliquent leur évolution. Ils jouent un rôle décisif dans l'alignement des tâches qui constituent l'un des piliers de la réalisation du changement.

Le fonctionnement de l'entreprise et son niveau de performance reposent sur l'efficacité de ses systèmes, si l'entreprise est un corps et un esprit, alors les systèmes sont les veines qui véhiculent les flux nécessaires au fonctionnement e l'entreprise

---

<sup>25</sup>C. KENNEDY, « toutes les théories du management », MAXIMA, paris 2003. P78

Les systèmes d'une entreprise ne se limitent pas au seul aspect formel mais ils s'étendent à l'aspect informel et implicite qui est d'une importance primordiale, ce qu'explique comment des dysfonctionnements sont souvent découverts et résolus par des échanges informels. Les systèmes liés à la circulation de l'information et aux prises de décision sont particulièrement déterminants.

#### **2-2-4 La culture**

Une organisation est avant tout un groupe de personnes dont le comportement est le produit du potentiel psychosociologique de nombreux individus différents. Une entreprise en tant qu'entité sociale est en mesure de fixer des règles, des coutumes, des préférences et des croyances, ainsi que ses propres modes de gestion partagés par ses membres.

Pour **AUTISSIER et al** « *Le changement culturel est un processus de long terme, lent et opérant sur une petite échelle. Le changement culturel imposé est tiré par des forces internes. Il peut également se produire suite à des modifications environnementales radicales. Si le changement est interne, il peut être piloté avec certitude.* »<sup>26</sup>

Nos valeurs culturelles ont profondément changé ces jours-ci, plus influencé par le microcosme de l'entreprise. En effet, le personnel est meilleur mieux formés, leurs attentes se retrouvent aussi dans le souhait de changer leurs méthodes de travail et de trouver un équilibre dans la vie professionnelle et la vie privée.

La direction de l'entreprise peut également vouloir inculquer de nouvelles valeurs lors de l'arrivée d'un nouveau propriétaire ou des nouveaux actionnaires, aussi afin de s'adapter au marché. Elle doit donc diriger une conduite du changement en douceur afin d'éviter toute résistance

Au fur et à mesure que l'environnement le pousse, il devra également se renforcer pour s'adapter à ses valeurs culturelles étant contraintes et obligées. Dans le cas de fusions-acquisitions, la conduite du changement sera fortement mise en œuvre par celles-ci.

---

<sup>26</sup> Autissier, D., Bensbaa, F. et Moutot, J-M. (2012). « Les stratégies de changement ». Paris : Dunod.p. 34

### **2-2-5 Mode de management**

Le mode management fait référence à la manière de gérer les hommes par les cadres dirigeants pour atteindre les objectifs. Cette notion nous renvoie :

- A la répartition des pouvoirs formels et informels,
- Au degré d'autonomie de la prise de décision différents niveaux
- Au degré de participation et de concertation
- Diffusion et explication des objectifs stratégiques

Il est lié à la personnalité des dirigeants, qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise.

En général un mode management trouve sa source dans les performances d'une entreprise innovante et audacieuse, parmi les exemples, on peut citer la production juste à temps qui vient de TOYOTA et BENCHMARKING de XEROX, alors il faut utiliser ces modes comme modèles pour changer, les entreprises américaines sont en avance par rapport aux européennes qui essaient vainement de montrer certaines résistances à l'implantation de ces modes de management, mais ils finiront toujours à les adopter ou au moins les adapter à leur contexte

### **Section 3 : Les facteurs déclencheurs du changement**

Les organisations d'aujourd'hui traversent de nombreux changements. C'est la spécificité de chaque entreprise qui rend le changement unique. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents, néanmoins, il existe des causes communes qui déclenchent souvent le changement qui sont divisées en facteurs externes et facteurs internes.

#### **3-1 Facteurs externes**

Les facteurs externes sont des contraintes imposées par l'environnement de laquelle se trouve l'organisation.

**GROUAD et MESTON<sup>27</sup>**. On détermine six facteurs qui peuvent influencer la démarche de changement qui sont répartis :

- **Le marché**

Aujourd'hui les entreprises ne vendent pas ce qu'elles produisent mais plutôt ce que désire le client, ce qui oblige l'entreprise à introduire des changements adéquats pour améliorer la qualité de ses produits.

- **La concurrence**

La mondialisation de l'économie entraîne des formes de concurrence de plus en plus intenses et l'apparition de nouvelles offres peut remettre en cause la position de l'entreprise. Cette dernière doit donc maintenir sa part de marché et anticiper les menaces de ses concurrents.

- **Les innovations technologiques**

L'apparition de nouvelles technologies rend obsolètes les technologies précédentes et leurs détenteurs cherchent à acquiescer un avantage concurrentiel, ce qui pousse les entreprises à effectuer des changements. Cette dernière peut toucher son mode de fonctionnement et sa stratégie.

- **L'évolution de la législation**

Chaque entreprise est soumise par la réglementation, leur modification peut conduire les entreprises à introduire des changements. L'État exerce son influence en changeant le marché, soit par l'évolution des contraintes qui font pression sur l'entreprise et en les forçant à se conformer à certaines règles ou en retirant d'autres règles existantes.

- **La modification de l'actionnariat**

L'objectif de toute entreprise est d'assurer sa survie et sa pérennité au niveau de ses concurrents, mais pour cela l'organisation doit effectuer les changements nécessaires pour atteindre son but.

---

<sup>27</sup> GROUARD. MESTON, (1998) « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 3<sup>ème</sup> édition. Dunod, Paris, 1998.

- **L'évolution de la société**

Le développement ou le décollage de niveau d'instruction dans un pays a souvent un impact sur l'évolution de la société, mode de pense.

Ce changement fait apparaître un nouveau mode de vie nouvelle culture, ainsi l'entreprise se voit contrainte d'effectuer les changements nécessaires puisqu'il touche l'entreprise.

Tandis que, **RONDEAU**<sup>28</sup> suggère 04 facteurs qui sont : le changement économique, politique, technologique et sociaux.

Ce tableau présente le modèle de **RONDEAU** qui traite les diverses source de transformations majeur de l'environnement organisationnel.

**TABLEAU N°01:** facteurs de transformations des organisations

<b>SOURCE DE NATURE ECONOMIQUE</b>	<b>SOURCE DE NATURE TECHNOLOGIQUE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondialisation des économies</li> <li>- Accroissement de la concurrence</li> <li>- Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NTIC</li> <li>- Echange de données informatisées (EDI), etc.</li> <li>- Gestion de savoir</li> </ul>
<b>SOURCE DE NATURE POLITIQUE</b>	<b>SOURCE DE NATURE SOCIALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déréglementation des marchés</li> <li>- Précarité des structures de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification de la main d'œuvre</li> <li>- Déclin de la tradition et de la hiérarchie</li> </ul>

**Source :** RONDEAU. A(1999), transformer l'organisation – In : Revue, vol, 24, automne, p 13.

La mondialisation et la concurrence accrue a obligé les organisations de s'engager dans le changement pour positionner mieux stratégiquement afin de tirer le maximum de sa situation.

Cependant, ces changements obligent les organisations maintenir le contrôle des coûts. Parmi les stratégies d'ajustement que les organisations adoptent pour accroître la flexibilité et réduire les dépenses, on retrouve la rationalisation, la décroissance et l'aplatissement des structures.

Une autre force influente dans l'environnement organisationnel est l'évolution des parties politique. En effet, la dérégulation du marché et la réduction des structures de contrôle de l'État ont conduit l'organisation à une nouvelle stratégie d'ajustement, en d'autres termes des

<sup>28</sup> RONDEAU. A(1999), transformer l'organisation – In : Revue, vol, 24, automne, p 13.

nouvelles formes d'organisation sont fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État remettent également en cause les anciennes méthodes d'organisation.

Nous terminons avec le changement technologique qui modifie souvent les structures organisationnelles et les aménagements des postes. Les nouvelles technologies permettent clairement le développement et l'amélioration des précède ou service en relation industrielle.

### **3-2 Les facteurs internes**

Ces changements sont provoqués par l'entreprise elle-même et correspondant donc à des facteurs internes et apparaissent dans l'ensemble de l'organisation ou dans l'une de ses unités ou service.

D'après **GROUAND** et **MESTON** deux facteurs sont déclencheurs de changement à l'intérieur de l'entreprise qui est:

#### **- Le développement et croissance de l'entreprise**

L'accroissement de l'activité créé de nouveau problème et exige des nouvelles mesures à prendre Différent de celle utilisé précédemment une augmentation de volume nécessite souvent une redéfinition de l'organisation de la production et de la logistique interne, d'un ensemble de procédure de contrôle qualité ou des politiques d'approvisionnement. Utiliser un nouveau point de vente ou un nouveau canal de distribution impliquer de changer l'organisation...etc.

#### **- La vision d'un leader**

Il est l'une des principales raisons pour lesquelles une entreprise change. Étant donné que les nouveaux dirigeants apportent souvent de nouvelles perspectives, ils ne sont pas limités à l'héritage passé. Il veut faire bouger les choses et renforcer l'entreprise en faisant basculer en sa faveur. Il y voit un besoin de nouveaux produits, voire de se détacher de certaines activités.

Pour **AUTTISIER** explique ses facteurs comme « *une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des factures déclencheurs* »<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup>D.AUTISSIER, J. MOUTOT, Pratique de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003, P90.



**TABLEAU N°02 : les facteurs de changement selon AUTISSIER et MOUTOUT.**

<b>FACTEURS INTERNES</b>	<b>FACTEURS EXTERNES</b>
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement l'égal et réglementaire (commerce international)
Organisation (Centralisation, décentralisation, etc.)	Technologique (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, marketing)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapport sociaux)

**Source :** AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M (2003)-Pratique de la conduite du changement. P89.

On peut conclure que les facteurs externes et internes déclenchent des événements de changement dans l'organisation. Si nous voulons comprendre le changement organisationnel, il faut bien identifier la cause ou l'ensemble des facteurs qui conduit l'entreprise à changer.

### **Conclusion**

La gestion du changement est un processus complexe, et les différentes étapes ne peuvent être ignorées sans affecter le succès du processus. De plus, une mise en œuvre trop agressive des changements peut créer des déséquilibres entre les employés. Par conséquent, ils affectent certaines personnes et pas d'autres. C'est pourquoi il est important de comprendre que la réussite et l'acceptation du changement est le résultat d'un processus collectif et d'utiliser les connaissances et les compétences du groupe cible pour concrétiser le changement.

Cependant, la connaissance du changement organisationnel d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses différentes, car la première on peut la trouve dans le littérateur tandis que la deuxième revient à la perception et l'intelligence. Dans le deuxième chapitre nous intéresserons à la résistance au changement.

## *Chapitre 2 : Cadre théorique sur la résistance au changement*

## Introduction

La résistance est le thème le plus important et le plus récurrent dans la littérature sur le changement organisationnel. Elle peut mener à l'échec total ou au succès des projets de changement organisationnel.

La résistance au changement est souvent une conséquence pour de nombreuses organisations dans le projet de changement, comme l'explique **AUTISSIER et MOUTOT** «*un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet, elles peuvent être plus ou moins visible et détectable, elles peuvent être contenues dans le système de valeur de l'entreprise ou bien être le fait d'individus isolés*»<sup>30</sup>

Ce chapitre a pour objectif de présenter la résistance qui est comme une réponse au changement. Nous aborderons dans la première section les généralités sur la résistance au changement, dans la deuxième section aborderont les causes et la conséquence de la résistance, ensuite la troisième section traitera les formes de la résistance et on termine sur les mesures d'accompagnement de la résistance.

## Section 1 : Généralité sur la résistance au changement

### 1-1 Définition de la résistance au changement

La résistance désigne généralement la résilience, qui est un phénomène psychologique concerne les individus affectés par un ou plusieurs événements traumatiques pour ne pas le vivre une autre fois. Plusieurs actions négatives sont prises comme une réponse au changement.

Pour **AUTISSIER et MOUTOT** la résistance au changement se définit comme «*l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de*

---

<sup>30</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J.-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod. Op 167

*l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction. »<sup>31</sup>*

D'après **K.LEWIN**« *la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes de 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 »<sup>32</sup>.*

Selon Michel Crozier « *La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs »<sup>33</sup>*

Quant à **BAREIL et SAVOIE**, elles la définissent comme étant « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute le bête noir de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »<sup>34</sup>.*

D'autres auteurs définissent la résistance au changement comme une « *attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée »<sup>35</sup>.*

D'après ces définitions la résistance au changement est un phénomène naturelle provoqué par nature humaine en raison de la peur et de la méfiance des salariés envers les intentions de la direction car ils préfèrent travailler dans un environnement stables, ce qui le pousse à adoptes des comportements négatifs comme réponse à ce changement.

## **1-2 Les causes et conséquences de la résistance**

Le changement a toujours un impact sur une organisation, c'est pourquoi, avant d'examiner comment vaincre la résistance au changement, nous allons essayer de comprendre quels sont

---

<sup>31</sup> Colletterte, P., Delisle, G., Perron, R., 2005. Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, p. 94

<sup>32</sup> LEWIN Kurt (1947).- Frontière in group Dynamics, humain relations.- Vol.1, n°2.

<sup>33</sup> MONTEREMAL.J. Article « ressources humaines, engagement des collaborateurs, Tutos et guide enengagement des collaborateurs » Les facteurs de résistances au changement en entreprise, Appvizer, le 26/04/2022.

<sup>34</sup> BAREIL Céline, et André SAVOIE (2002).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation dechangement organisationnel » sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll Racines dusavoir. p.151.

<sup>35</sup> DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin 1996, p 486.

les principaux facteurs qui conduisent la résistance et aussi quelle conséquence affecte l'entreprise

### **1-2-1 Les causes de la résistance**

#### **- Les causes individuelles**

Les salariés résistent à toute tentative de changement parce qu'ils se sentent souvent obligés de changer leurs vieilles habitudes et d'en adopter de nouvelles. Ils préfèrent aussi souvent s'en tenir aux vieilles pratiques parce que le changement représente l'inconnu qu'ils craignent, et cette peur est proportionnelle à leur tolérance à l'ambiguïté.

Le changement crée une résistance à l'individu car il est synonyme rupture et remise en question, conduisant à la perte des repères antérieurs (espace, temporel, comportemental, relationnel) suscitent des interrogations entre individus. Ces derniers ont alors tendance à évaluer le changement en termes de coût (effort, compétences acquises) et de bénéfice (salaire, satisfaction) ; si le coût est plus élevé, il fera preuve de résistance.

Le changement peut également plonger les employés dans un processus de deuil. Cette dernière se passe dans le cadre des changements dans la direction et les conseils d'administration. En effet, les individus n'acceptent généralement pas le changement organisationnel et ils ont du mal à s'attacher à de nouveaux dirigeants, à de nouvelles valeurs ou à une nouvelle culture. Le deuil est un comportement normal pour les employés qui vivent un changement. En cette triste période douleur émotionnel, il faut donner du temps et du soutien aux employés pour s'adapter aux nouvelles conditions de travail.

#### **- Les causes liées au groupe et la politique**

Le groupe peut également résister au changement en raison de son passé. Prenons le cas comme exemple un groupe de destinataires qui ont le sentiment de perdre leurs droits et privilèges acquis. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également déclencher des manifestations de résistance. La résistance associée aux institutions sociales, à cet égard le respect des normes sociales établies dans les institutions, la cohérence de système, la conservation des intérêts et droits acquis et certaines restrictions aux tabous, rituels, coutumes et morales. Et enfin le rejet des choses étrangères, peut-être vu comme une menace pour le système.

Le changement entraîne souvent un bouleversement des normes établies, normes, et entraîne la perte des droits acquis. Les destinataires peuvent résister au changement en raison de pressions politiques, d'influenceurs en qui ils ont confiance ou du soutien à une cause. Les forces syndicales opposées à l'idée de changement n'ont vout déclencher des résistances au changement chez les militants et les adhérents. Les employés et les managers peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence crée souvent une résistance chez les destinataires qui perd le plus. Par exemple, les destinataires qui ne sont pas sûrs de conserver leur emploi peuvent envoyer comportement de résistance. Un manager qui pense perdre son équipe lors d'une décentralisation des services semble résister. La perte de ses pouvoirs, de cette autorité, de ces ressources humaines et financières et de ces responsabilités peut conduire certains gestionnaires à une lutte acharnée pour maintenir leur statue.

#### **- Les causes reliées au mode d'introduction du changement**

Ces résistances associées à l'introduction d'un modèle de changement signifient que les individus sont plus disposés à être consultés et impliqués dans tout processus de changement, faute de quoi ils pourraient s'y opposer. En fait, la participation offre aux travailleurs la possibilité de présenter leurs idées, de contribuer au processus de changement et d'influencer le changement. Elle leur permet donc de s'intégrer progressivement au projet de changement. L'engagement et le soutien qui en résultent augmentent leur motivation pour les projets de changement.

Sans le temps ou les moyens de s'adapter au changement, certains peuvent résister au changement. Ils se sentent poussés par les événements et ils résistent. Parfois, certaines personnes s'opposent au changement parce que l'agent ou le dirigeant qui le met en œuvre ne leur semble pas crédible, ou parce qu'elles n'ont pas reçu toutes les informations qu'elles jugent nécessaires. La résistance doit être comprise comme faisant partie du processus de changement. Par conséquent, nous ne devons jamais chercher à l'éliminer à tout prix sans comprendre ses implications.

#### **- Les causes liées au changement lui-même**

Parce que le changement n'a pas de sens pour le destinataire, ou parce que le changement annoncé est complexe et injuste par la direction contredit les valeurs organisationnelles. Soit

le type de changement est radical, ce qui provoque des réponses extrêmes en questionnant le changement lui-même, et cette tendance à faire des changements d'une façon répétitifs en devient une résistance développée par les acteurs, non pas due au changement, mais à cause de la multiplication des changements vécus.

**- Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre**

Les gens ne résistent pas au changement, ils résistent à la manière dont il est introduit, la mise en œuvre est souvent la principale raison pour laquelle le changement échoue ou réussit, et aussi la raison de la résistance.

Un manque de conditions liées à l'orientation, à la sensibilisation, l'habilitation et au manque de préparation peut entraîner une résistance de la part des individus. C'est pourquoi si les différents acteurs ne sont pas correctement formés au bon moment, et n'ont pas de ressources, ils risquent de se stabiliser à leurs vieilles habitudes, qui seront perçues comme une résistance au changement. Le manque de consultation et d'engagement peut également être une source de résistance, car le changement est perçu comme imposé, ou il y a un manque d'information ou même de consultation.

Les causes de la résistance au changement peuvent être synthétisées en quatre catégories qui sont représentées ci-dessous (voir TABLEAU N°03)

**TABLEAU N°03 : Les causes multiples de la résistance au changement**

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de la mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droit acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement

défense					
Incompréhension de changement	Normes sociale	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/Communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation de formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

BAREIL C, « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahiers du CÉTO n°04-10, HEC Montréal, 2004, P6



### **1-2-2 Les conséquences de la résistance**

Après avoir rapporté les causes précédemment, il nous semble important d'en faire de même pour les conséquences. Car toute cause entraîne des conséquences. Nous les divisons en deux catégories qui sont :

#### **- Les conséquences individuelles**

Lors de l'introduction d'un changement il y a beaucoup de chances que les employés ne l'acceptent pas, ce qui va mener à l'apparition de la résistance, ce qui conduira ensuite aux comportements et aux émotions. En effet nous ne constatons que les conséquences individuelles ont tendance à affecter les émotions intérieures difficile à mesurer, sauf à travers le comportement qui en résulte.

Selon le contexte de changement, la résistance peut se traduire par une méfiance à l'égard des employeurs, ressentiment, anxiété, découragement, protestation, les employés qui effectuent le strict minimum de travail, voire même des sabotages. Nous remarquons également que les employés sont plus susceptibles d'exprimer leurs préoccupations dans un contexte syndical par leurs unions. Ils leur demandent des garanties de ne pas perdre leur travail et de faire bien expliquer le projet de la direction. De plus, ces mêmes employés ne veulent pas travailler avec des nouveaux collègues lors de la consolidation du changement.

Certains employés peuvent refuser de travailler en équipe, ils peuvent être négligents dans leur travail, ils peuvent ne pas suivre les instructions ou même faire un mauvais travail, ils se plaignent que l'équipement ou son apparence ne sont pas ergonomiques. On peut penser que non seulement limiter délibérément l'adoption de nouveaux comportements est aussi une grande frustration pour ses employés.

#### **- Les conséquences organisationnelles**

Ce qui concerne les conséquences de côté de l'organisationnel, les entreprises qui font face à la résistance au changement, subissent une baisse continue des performances, une augmentation des départs, transfert, un mauvais climat de travail ce qui mène à des grèves. On constate aussi des agressions envers les managers sur les méthodes d'implantation par les superviseurs, des animosités et un manque de coopération avec les supérieurs hiérarchiques ce qui mène à la baisse de la productivité, reflètent ainsi un environnement de travail difficile.

## Section 2 : Les formes de la résistance

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**<sup>36</sup>, 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.

### 2-1 La résistance passive

Dans les formes de résistance dites passives (inertie, argumentation), les acteurs sociaux n'entrent pas dans l'affrontement ouvert. Souvent, ils n'ont pas d'opinion claire sur les changements.

Dans le cas de l'inertie, les participants n'ont aucun intérêt dans le projet de changement. Ils attendent de comprendre les raisons des changements, ce qui leur permettra de gagner du temps et de trouver des raisons de ne pas l'accepter. Sceptiques, ils doutent des objectifs annoncés. Mais par calcul, ils restent inactifs.

Dans le cas de l'argumentation, l'acteur démontre ses doutes et ses réserves. Il entre dans la logique de négociation pour identifier les inconvénients associés au changement et tente de modifier le résultat en fonction de sa situation réelle. L'argumentation est un jeu dialectique, et si le responsable du changement joue un rôle, il peut prendre un poids considérable. Les tactiques alors utilisées sont soit des homophones, visant à utiliser systématiquement des mots ayant des sens différents de ceux donnés par le pilote, soit des attaques visant à désarmer nos interlocuteurs, soit des généralisations visant à démontrer que ces hypothèses ne sont pas toujours vraies ou des affirmations destinées à montrer une hypothétique exception .

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la malveillance et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, la négligence ou la mauvaise application des principes de changement. Dans certains cas, les acteurs travaillent en silence mais en

---

<sup>36</sup>DOMINIQUE, G. « éloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », édition village mondial ; Paris 1997

maintenu les règles de l'ancien système, en les valorisant et en mettant l'accent sur les problèmes et les difficultés posés par le changement.

## 2-2 La résistance active

Certains acteurs sociaux résistent ouvertement sous forme de sabotage ou de révolte. Cette dernière survient lorsqu'il n'y a pas de l'argumentation ou qu'elle ne permet pas à l'acteur d'ajuster sa réalité pour s'adapter au changement proposé et que le pilote n'arrive pas à lui faire accepter ce changement par rapport à sa réalité. Les récipiendaires sont soit contre le changement lui-même, soit contre les auteurs, soit contre la manière dont le changement est mis en œuvre, soit contre l'ensemble à la fois. La densité de la révolte dépend du système de croyances, des valeurs, des perceptions et de la personnalité de destinataire. Plus ces éléments sont forte et organisés, plus sa révolte au changement est forte et violente.

La révolte se présente sous deux formes : La première est une menace tactique. C'est un bluff qui conduit à une escalade des rapports de force. La seconde est la menace stratégique. Des acteurs tenteront de contrecarrer ce changement en montrant les conséquences socio-économiques. Cette défiance s'exprime souvent dans les milieux professionnels par des démissions, des actions syndicales, des grèves, des demandes de mutation ou de recours à la hiérarchie, des départs volontaires ou des préretraites.

Le sabotage implique des efforts manifestes pour faire échouer le changement en essayant de justifier la futilité et la stupidité du changement. Cela peut conduire à une faute professionnelle.

Ces formes de résistance se manifestent lorsqu'il n'y a pas d'événements forts qui pourraient remettre en cause la situation actuelle et justifier ainsi le changement. Elle traduit aussi le manque d'efforts des initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé. Sans cet effort, il sera difficile d'amener les acteurs à adopter le changement, comme le souligne clairement **BERNOUX.**: « *Pour quelles raisons les salariés acceptent-ils des changements contraignants, qui les obligent parfois à changer de métiers, qui peuvent les réduire au chômage* »<sup>37</sup>

Tout changement marque une rupture entre la situation initiale qui existait avant le changement et la situation finale, ce que nous espérons atteindre à la fin du projet. Rompre

---

<sup>37</sup>BERNOUX. P (2004). « Sociologie du changement, dans les entreprise et organisations »,opcit

avec les anciennes habitudes peut entraîner des émotions et du stress chez les employés d'une organisation. Ils ne peuvent vivre cette percée que s'ils la considèrent comme raisonnable et réaliste. Cela n'est possible que s'ils disposent d'une ligne de base en termes de temps et d'approche qui leur permette de déterminer leurs actions et leurs rôles. C'est dans cette optique que des approches organisationnelles et des approches représentationnelles ont été développées pour accompagner les changements organisationnels et technologiques.

### Section 3 : Les mesures d'accompagnement de changement

Dans cette section nous allons voir les différentes mesures peuvent faciliter la mise en œuvre du changement tout en réduisant l'impact de la résistance. Parmi ces moyens, on trouve :

#### 3-1 La communication

La communication joue un rôle clé dans la réussite du changement organisationnel. Pendant le processus de changement, la communication au sein de l'entreprise doit être intense. Comme souligne **GROUARD** et **MOUSTON** « *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* »<sup>38</sup>. Par conséquent, les porteurs de changement doivent accompagner le processus de changement à travers un plan de communication qui explique le projet du changement. Les acteurs doivent comprendre les étapes du changement, les délais, les risques de stagnation et l'intérêt pour le changement, ainsi que les implications pour leur travail et leur vie professionnelle. Cette communication doit également refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à réaliser son ambition.

Dans leurs travaux de recherche, **AUTISSIER** et **MOUTOT**<sup>39</sup> ont défini un processus de communication en trois séquences :

Le premier correspond au stade de découverte ou de prise de conscience. La communication du changement doit se situer à ce niveau non technique, en se concentrant davantage sur les objectifs, les défis et les phases principales du projet de changement. La communication doit alors s'assurer que les participants comprennent le message transmis. De plus, il faut tenter de

---

<sup>38</sup> GROUARD et MOUSTON.- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.- Paris : Dunod, P 336.

<sup>39</sup> AUTISSIER D, MOUTOT J -M, « pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », op.cit ;

répondre aux questions « légitimes » posées par les acteurs sur les changements de rôle et leurs propres conséquences.

La deuxième phase correspond à l'étape de compréhension du projet de changement et également à l'étape où surgissent les premières résistances. Ainsi, le rôle de la communication est très important au cours de cette phase, car en cas de succès, les participants adopteront une position plus positive sur le changement. La communication permet ainsi de suivre et de faire évoluer la performance des acteurs. Par ailleurs, si la communication est prévue au début d'un projet de changement, elle doit être partiellement passive, souvent affaire de créativité et d'intelligence situationnelle

La troisième étape est la communication de l'intervention à la fin du processus de changement, qui agit pour consolider les acquis dans le changement de comportement et les modes de raisonnement.

D'un autre côté, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils susceptibles de le rendre plus efficace, tels que : la documentation, les affiches, les dépliants et les plaquettes, les sites web et les forums, les conférences et les réunions, l'organisation de meetings, des séances de projection...etc.

Le manque d'information et le manque de justification du changement créeront de l'incertitude et de l'insécurité parmi les acteurs qui sont déjà naturellement poussés au changement, ce qui favorisera la résistance. Les interventions doivent alors se faire par la communication pour minimiser les résistances et faire adhérer les acteurs au processus de changement, s'assurer du bien-fondé du changement et de sa conduite en révélant des zones d'ombre, et donner une vision claire de l'avenir. En fait, atteindre tous les objectifs et réussir le processus de changement nécessite plus qu'une bonne communication.

### **3-2 La formation**

En plus d'une bonne communication durant le projet de changement, une formation doit également être prévue pour les participants.

Pour **COHEN** « la formation est reconnue de nos jours comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs »<sup>40</sup>. De ce fait, la formation est considéré

---

<sup>40</sup>COHEN, E.- Gestion de la formation.- Paris : Ed. Economica, p 1567-1579

comme un facteur important dans les projets de changement, car il est nécessaire de fournir aux participants les connaissances nécessaires pour accomplir les nouvelles tâches qui leur sont confiées. L'objectif initial du programme pédagogique était de développer les compétences métiers nécessaires à une carrière, mais l'entreprise met davantage l'accent sur le développement des compétences managériales (savoir, savoir-faire et savoir...etc.).

La formation peut éviter d'éventuelles résistances dues à la crainte que les exigences de la nouvelle situation ne soient pas satisfaites et faciliter l'intégration des travailleurs dans le nouveau système. Le programme de formation permettra aux employés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement, ainsi que de modifier la présentation et l'approche collective du changement.

Elle permet également aux collaborateurs de relever de nouveaux défis et d'accéder à des postes plus importants, leur permettant de mieux utiliser leurs compétences et de les préparer à un projet professionnel complet.

Ainsi, lors de cette étape de formation, l'objectif est de s'assurer que les utilisateurs acquièrent les connaissances théoriques et pratiques nécessaires. La qualité de la formation est considérée comme un retour sur investissement dans la formation, ce qui signifie que l'évaluation pendant et après la formation est très importante car elle détermine en partie le résultat du processus de changement.

### **3-3 La motivation**

Autre que la formation, la motivation est le deuxième levier pour conduire le changement. Les organisations doivent alors intervenir pour aider les individus à identifier leurs attentes et découvrir les leviers qui pourraient les motiver à s'engager dans des projets de changement.

Afin de comprendre toutes les actions qui motivent les acteurs à entreprendre, de nombreuses théories se concentrent sur des variables internes telles que les caractéristiques personnelles, les besoins, les pulsions, les instincts, les traits de personnalité et des variables externes telles que la situation de l'environnement de travail, la nature du travail position, le modèle supérieur de gestion...etc.

Ses théories les plus célèbres sont : la théorie de MASLOW et la théorie d'ALDERFER, qui soutiennent que la motivation est liée à la satisfaction de certains besoins socioprofessionnels

des travailleurs et que ces besoins sont hiérarchiques. D'autre part, la théorie de HERZBERG établit un lien direct entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction qui, selon lui, sont les moteurs de la motivation.

De plus, la théorie de l'équité d'ADAMS met l'accent sur la nécessité d'introduire des politiques incitatives lors d'un changement organisationnel pour encourager les participants à s'impliquer davantage et à consacrer plus d'efforts à un changement pour obtenir un bon résultat. Ainsi, selon cette théorie, l'individu calcule la balance contribution/récompense entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'elle lui apporte en termes de récompenses, en comparant avec des références internes et externes. , reconnaissance, statut, engagement dans l'évolution, etc. lorsqu'il compare sa situation personnelle à celle des autres.

L'acteur agit selon cette rationalité, et s'il trouve un équilibre dans l'échange qu'il obtient, il ressent un sentiment d'équité. Et lorsqu'il se rend compte du déséquilibre entre contribution et récompense, il éprouve un sentiment de sur-équité, ce qui le rend plus motivé et le pousse à bien faire. En revanche, s'il se sent moins traité que les autres en général, il sentira une injustice. Sa motivation viendra alors d'une volonté de réduire ce sentiment et l'amener à adopter un nouveau comportement (changer sa contribution au travail, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation, etc.), ou changer sa perception de la situation (Modifier psychologiquement ses apports, ses récompenses, ou les apports des personnes qu'il compare à lui-même, en les mettant en perspective, en utilisant la nouvelle personne comme point de comparaison).

Si le rapport contribution/récompense est déséquilibré en période de changement, cela provoquera en quelque sorte que les employés de l'entreprise se sentent injustes et frustrés, ce qui mène à une résistance au changement. Par conséquent, Il faut donc assurer une certaine justice et une certaine égalité dans la répartition des sacrifices nécessaires pour obtenir le changement et les dividendes attendus.

### **3-4 La participation**

La mise en œuvre du changement signifie que les personnes dans l'entreprise pensent, agissent et se comportent différemment de l'environnement initial. Cette transformation nécessite une compréhension approfondie par les différents acteurs. Cette appropriation ne peut être obtenue que par un engagement significatif des employés tout au long du processus de

changement. Donc la participation est le point d'entrée permettant aux employés de s'engager activement et de soutenir le déroulement de changement.

Impliquer les employés dans le processus de changement, c'est leur donner la possibilité de présenter leurs idées, de partager leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale, voire même d'influencer le choix, ainsi les employés se sentent responsables d'influencer les décisions. D'où le rôle de la communication est d'initier l'engagement des employés dans le processus de changement en diffusant la vision participative du processus de changement, en veillant à ce que chacun se sente concerné et en montrant comment chacun peut apporter ses idées. Accompagner les participants dans le processus de changement et gérer les émotions sont des actions fondamentales pour s'assurer de leur adhésion et leur montrer qu'ils ne sont pas abandonnés, mais plutôt la direction assiste leur participation au projet de changement.

D'ailleurs, c'est une opportunité pour les salariés à prouver leurs valeurs à travers la participation au travail et aussi, c'est une source d'estime de soi.

L'implication et la participation des salariés lors de l'introduction de changement est l'un des éléments clé de la réussite de processus de changement et aussi une chance pour les salariés d'apporter leur touches personnelles, car un renouvellement ne peut se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

### **3-5 Le coaching**

Afin répondre aux inquiétudes des salariés affecté par le nouveau fonctionnement de l'organisation ou la maîtrise des nouvelles technologies, Le coaching est perçu comme une technique nécessaire pour gérer ces bouleversement que le changement apporte à l'entreprise.

Le coaching est une technique d'accompagnement par un expert afin d'améliorer les connaissances d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation utiliser pour les managers, centrée sur une démarche de mise en œuvre du changement. Elle leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils exécutent des actions transformatrices. Elle les oblige à prendre du recul par rapport à leur propre pratique pour apprendre à les connaître et envisager des pistes d'amélioration. Ainsi, les coaches peuvent renforcer les comportements individuels, favoriser la progression et le changement d'objectifs, et, à l'inverse, corriger ou dépasser les comportements qui entravent ou ralentissent le changement.



Ce travail d'accompagnement, destiné à guider, répondre aux questions et inciter les managers à accepter leur nouvelle situation, se fait généralement par le biais d'entretiens, de réunions et de séances de brainstorming. L'accompagnement peut être fait travers trois tâches qui peuvent être mises en œuvre de manière globale ou indépendante pour tout ou partie de la population concernée par le changement : comprendre ce qui a conduit à la décision de changer, comment le changement a été effectué, les opérations et le suivi du changement. Le coaching permettra au groupe de pilotage d'élaborer un plan d'action pour accompagner la conception, la mise en œuvre et l'évolution du plan de changement.

De plus, il est important de s'appuyer sur des acteurs clés de l'organisation pour faciliter la mise en œuvre du changement. En d'autres termes, l'équipe de gestion du changement doit prendre le temps d'établir une relation de confiance avec ces acteurs clés, de leur expliquer le processus de changement et d'obtenir leur adhésion. Cela se fait principalement dans le cadre de réunions et de conférences ou de réunions en face à face.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous permet d'apprendre que la résistance au changement présente un frein incontournable lors du processus de changement, elle peut retarder la mise en place les modifications voulues pour l'entreprise voire même bloquer le changement.

Mais tout cela peut être évité grâce aux différentes mesures d'accompagnement telle que la communication, la formation, le coaching ou par voie de participation... etc., toutes ses mesures donnent confiance au salarié, le motif d'avantage, il se sent pas un surplus dans l'entreprise et bien sur le changement va apporter des résultats positifs.

*Chapitre 3 : Analyse et  
interprétation des résultats  
de l'enquête*

**Introduction**

Pour appréhender empiriquement tous les aspects théoriques que nous avons présentés dans les deux chapitres précédents, nous avons menés une enquête au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

À travers ce chapitre, nous allons élaborer dans la première section la présentation de l'organisme d'accueil, la seconde section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de notre enquête de terrain.

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil****1.1. Histoire de l'entreprise**

La SONITEX a été créée par l'ordonnance présidentielle n°66-128 du 21/07/1967, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste, en 1977 pour ce fait, la société nationale de l'industrie a mis en place un réseau d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension qu'elle ne peut plus être gérée par une seule direction, pour cela l'état a entamé des réformes au sein de l'entreprise en 1983, ces réformes ont donné naissance à plusieurs entreprises comme : (INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX).

Au terme de la 2<sup>ème</sup> réforme économique du 07/1986, la COTITEX a donné naissance à quatre unités qui sont : (COTITEX de BATNA, COTITEX de SEBDOU, COTITEX de DRAA BEN KHEDDA, COTITEX L'AGHOUAT).

Dans le cadre de l'interdépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique.

C'était dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'Akbou a vu sa naissance ; elle est entrée en production en 1979. La SONIPEC autant que grande entreprise à l'époque alignait en son sein plusieurs entreprises telles : les tanneries, les unités de distribution et de commercialisation (DISTRICH) Les maroquineries et les unités de production de chaussures.

En 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, chose qui est faite, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

- Enipec.
- Emac.
- Maroquineries.
  
- Districh.

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marche (économie de marche) l'Emac à son tour a subi un dé mentalement en donnant naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC-SOUM fut née en 1997.

Lors de l'assemble générale extraordinaire de l'entreprise publique économique de manufacture de chaussure Soummam réunie le 24 juillet 2017, une traite de fusion et d'absorption fut signé avec l'EPE leather industry Spa (filiale du groupe GETEX) au capital social 984.560.000 DA aux termes duquel l'EPE Manufacture de chaussure de Soummam Spa fait apport à titre de fusion par voie d'absorption de l'intégralité de son patrimoine (actif et passif) au bénéfice de l'EPE Leather Industry Spa.

## **1.2. Identification de l'entreprise**

L'entreprise de manufacture de chaussures et de colle par abréviation MAC-SOUM ex E MAC (entreprise manufacture d'article chaussants) une unité du groupe LEATHER INDUSTRY affilié au groupe GETEX est une société par action au capital de 984.560.000 DA.

### **1.2.1 Statut juridique**

L'entreprise MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une autonomie, d'un capital social et elle dispose de toute attitude pour développer ses stratégies et ses obligations, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe « LEATHER INDUSTRY »

### 1.2.2 Positionnement géographique

L'entreprise MAC-SOUM est située sur la route nationale n 26 à environ 08km de ville d'Akbou et a 500m la voie ferrée << SNTF >> la superficie totale du complexe est de 106 134 m<sup>2</sup>.

### 1.3 Eléments quantitatifs

#### - Effectif de complexa

L'effectif est reparti comme suit :

- Cadre supérieure ..... 10
- Cadre moyen..... 25
- Maitrise ..... 24
- Exécution ..... 215
- Total ..... 274

### Production annuelle

Sa capacité de production annuelle est de 105 600 pièces.

Capacité de production par atelier :

- Coupe : 600 paires/Jr.
- Piquage : 400 à 500 paires/Jr.
- Montage : 400 paires/Jr.

### Type de produit

- P01 : chaussures de sécurité injectée / soudée
- P02 : chaussures ville
- P03 : chaussures professionnelle good-year
- P04 : chaussures textiles
- P05 : colles, et emportes pièces

### **- Rythmes de travail**

Le rythme de travail est calculé à partir de nombre des heures de chaque travailleur sur chaque atelier :

- -Coupe : 7 heures et 30 minutes par jours
- -Piquage : 7 heures et 30 minutes par jours.
- -Montage : 7heures et 30 minutes par jour.

### **Matières premières**

Les matières premières utilisées sont :

- Le cuir
- Filé
- La colle
- Le métal
- Les accessoires de chausseur

### **Equipements installés**

Les équipements installés sont d'origine et fabrique : Allemagne, France et Italie.

## **1-4. Processus de production**

Dans cette partie, on va citer brièvement les différentes opérations qui permettent de réaliser le produit fini à travers les trois ateliers coupe, atelier piqure et atelier de montage.

### **1-4-1 Les ateliers**

#### **- Atelier coupe**

Il s'occupe de toutes les opérations liées au découpage. Une fois que les morceaux de cuirs sont coupés, ils seront acheminés vers l'atelier de piqure après la vérification quantitative et qualitative.

**- Atelier broche**

Il occupe de tous les accessoires de la chaussure à part le cuir, tel que le textile, la fabrication de semelles, les bouts, les contreforts....

**- Atelier pique**

Il est composé d'un grand nombre de machine à coudre qui servent essentiellement au piquage et l'assemblage des différentes pièces de cuir suivant le modèle et gamme conçue par le service méthode.

**- Atelier de montage**

Le montage est la dernière étape du processus de production, après avoir effectué les différentes opérations de montage, qui consiste à réunir les deux parties de la chaussure (tige et semelle) pour obtenir enfin la définitive de la chaussure.

Les ateliers de coupe/broche, pique et montage assirent à chaque fin d'opération, la vérification qualitative et quantitative des pièces confectionnées.

**- Atelier PU/TPU**

Cet atelier a pour mission d'injection de semelle en polyuréthane PU/TPU sur tige expédier de puis l'atelier du montage.

Dont cet atelier il existe un autre atelier :

**- Atelier colle**

L'atelier colle est charge de la fabrication des colles destinées à la réalisation de la chaussure de l'entreprise et la finale de produit et se vendent pour les autres unités.

**1-4-2 : présentation des différents services de MAC-SOUM****- La direction d'unité**

Elle est assurée par un directeur, qui veille à la gestion de l'entreprise, elle dispose d'un secrétariat chargée de la liaison entre la direction et ses différents services.

### **Service hygiène et sécurité**

Elle s'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection, aussi l'étude et de l'analyse des accidents de travail.

### **Service approvisionnement**

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition de divers services de l'entreprise en matière de fournitures suivant les besoins exprimés. Elle s'occupe des achats locaux (fourniture de bureau) et des importations (matières premières), et tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat.

### **Département commerciale**

Le département commercial a pour mission :

- Participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise définie par la direction générale ;
- Veiller à l'étude et connaissance du marché, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients ;
- Veiller au respect des règles et les procédures commerciales ;
- Participer à l'élaboration des programmes de production avec la structure concernée ;
- La gestion des stocks des produits finis destinés à la vente.

### **Département de production et de maintenance**

- **Service production**

Il assure la bonne synchronisation entre les différents ateliers de production.

- **Service maintenance**

Il établit des rapports d'activités mensuelles sur les quelles sont portées les heures et les différents travaux effectués, il se compose des services suivants :



- Section eau et vapeur.
- Section maintenance et annexe.
- Section de fabrication.

### **Service technique**

Il joue un rôle important au niveau de complexe, il est le régulateur de la production, il agit par l'intermédiaire d'un département, contrôle de qualité, d'un service de programmation et d'un service d'étude.

- Section recherche et développement
- Recherche de nouveaux produits
- Réorganisation
- Suivis des projets d'investissement
- Section lancement et ordonnancement
- Lancement et ordonnancement des commandes
- Suivis des commandes lancées
- **Département des ressources humaines**

Le département des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les ressources humaines nécessaires en fonction des besoins de l'entreprise
- Gérer l'administration des ressources humaines et leurs carrières
- Instaurer et créer un climat social favorable au sein de l'entreprise
- Assister le PDG dans l'application rigoureuse de la législation et de règlement interne de l'entreprise ;
- La mise en œuvre de ces tâches.
- **Service de gestion du personnel**

Ce service s'occupe de :

- Etude prévisionnelle des besoins en ressources humaines
- Elaboration des plans de formation ;
- Exécution de la gestion des carrières
- Recrutement
- Affectation

- Promotion

- **Section de la paie**

La section de la paie est chargée de :

- La mise à jour des livres de paie ;
- Contrôler les documents justificatifs servant à l'établissement du salaire,
- Sur chaque paie (pointage, absentéisme, avances remboursements, frais médicaux...).
- Classement et conservation des documents et archives ;
- Déclaration sociales et parafiscales, et la situation périodique de la gestion de paie.

- **Département comptabilité et finance**

La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce à :

- **Section comptabilité générale**

Elle saisit les différentes dépenses (achats ventes personnels ...Ets) ainsi que les suivre de la comptabilité des tiers et de la fiscalité.

- **Section comptabilité matière et analytique**

Chargée de suivre les mouvements des stocks quotidiennement et établissement des inventaires comptables et physique ainsi que les calcule des coute et du résultat.

- **Section finance:**

Il s'occupe de tous les encaissements et les décaissements.

- **Section comptabilité générale**

Elle saisit les différentes dépenses (achats ventes personnels ...Ets) ainsi que les suivre de la comptabilité des tiers et de la fiscalité.

- **Section comptabilité matière et analytique**

Chargée de suivre les mouvements des stocks quotidiennement et établissement des inventaires comptables et physique ainsi que les calcule des coute et du résultat.

## **Section 2 : Méthodes et techniques de recherche**

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons suivie dans le volet empirique de notre travail afin de collecter les données sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise enquêtée MAC-SOUM. Puis les résultats de ce travail empirique seront présentés et analysés à la lumière de notre cadre théorique et de nos hypothèses de départ.

### **2-1 Méthodologie de recherche**

Tout travail scientifique doit recourir à un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte de données. Dans ce cadre, pour collecter des informations auprès de l'organisme d'accueil et pour mieux mener notre travail, nous avons fait appel aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par entretien et par questionnaire.

Guidé tout au long de la période de notre stage par un cadre des ressources humaines, pour une période d'un mois.

### **2-2 Méthode et techniques de recherche**

#### **2-2-1 L'élaboration du guide d'entretien**

Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation complémentaire à l'enquête par questionnaire est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, cela nous permet ainsi une vue plus précise et plus claire sur le changement dans l'entreprise. On a effectué un entretien avec le directeur général de MACSOUM qui nous a expliqué le changement qui apparut dans l'entreprise et la résistance qui s'est déclenché. Notre entretien a été basé sur une interview semi dirigées, ou on a posé quelque question en guise de point de repère et puis le directeur a eu le champ libre pour répondre.

Le guide d'entretien est devise en 12 questions ouvertes (voir l'annexe 2), qui ont été déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont liées aux trois points suivants : le changement effectuée au sein de MAC-SOUM. Savoir si le personnel est accompagné ou non pendant le changement et enfin la réaction des salarié envers ce changement.

**2-2-2 L'élaboration du questionnaire**

Dans le but de découvrir notre terrain, nous avons procédé à une enquête par questionnaire. Le questionnaire (voire l'annexe N°01) est composé de trois axes adressé à des travailleurs issus de différentes catégories socioprofessionnelles.

- Axe I : Concerne les informations personnelles telles que le sexe, l'âge, le niveau d'instruction et le poste occupé, nombre d'année de service, le statut actuelle en tant qu'employé
- Axe II : Les informations sur le changement introduit ainsi que les mesures d'accompagnement par MAC-SOUM.
- Axe III : La résistance des employés à l'égard de ce changement.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose :

- De questions fermées : réponses aux choix multiples. .
- De questions ouvertes : nous avons laissé le champ libre aux répondants pour rédiger leur réponse.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

**2-2-3 Déroulement de l'enquête**

Notre thème de recherche exige que nous intéressions a une entreprise touché par le changement organisationnel, et nous avons pu recueillir les réponses de vingt-quatre des employés de MAC-SOUM suite au questionnaire établi.

Les questionnaires furent distribués à l'ensemble des personnes concernées, grâce à l'aide du service RH sur place au siège de l'organisation. Puis nous les avons récupérés après une durée de 15 jours.

Notre travail de terrain a commencé le premier avril 2022 jusqu'à la fin du même mois de la même année. Au cours de notre enquête, nous avons distribué 55 questionnaires, et nous avons restitué 24 sachant que l'entreprise objet d'étude dispose d'un effectif de 274 employés.

### **Section 3 : Discussion des résultats**

#### **3-1 Interprétation des résultats du guide d'entretien auprès de directeur**

Cette partie concerne les réponses portées par le directeur général, concernant le changement organisationnel plus précisément au sein de l'unité de production MAC-SOUM se présente comme suit :

- **Pouvez-vous nous parler de ces différents changements ?**

*« L'unité actuellement était une entreprise sous le nom d'Epe SPA MAC-SOUM est devenu une unité de production filière à l'entreprise groupe EPE Leather Industry SPA. Le statut de l'entreprise a changé. Après cette décision le nom de PDG d'Epe SPA MAC-SOUM est devenu Directeur d'unité affilié à l'EPE SPA Leather Industry »*

Nous constatons que le changement effectué au sein l'unité de production est une transformation juridique qui est de nature radical, car MAC-SOUM a perdu son statut en tant SPA, et aussi on peut le qualifie de superficielle car rien à changer sur le plan interne de l'entreprise que ça soit stratégie, structure ou sa culture...etc., excepté le PDG est devenu directeur de l'unité de production.

- **Qui a pris cette décision de changement ?**

*« C'est le président et le ministre de l'industrie de l'époque qui ont pris cette décision de fusion des entreprises étatiques dans des secteurs précis tel que le textile et cuir. »*

Nous distinguons que la décision de changement est prise par la tutelle, il concerne tous les entreprises étatiques caractérisées par l'activité dans le secteur industriel textile et cuir, afin de crée un groupe d'entreprises intégré sous un pôle financier.

- **Avez-vous participé à cette décision de changement ?**

*« Je n'ai pas participé à la prise de cette décision, car cette dernière vient de l'État exécutif qui est responsable des réglementations algérienne et des industries »*

On note que la décision de changement était prise sans consultation de directeur. Ce dernier a été informé après la prise de décision ce qui confirme le caractère imposé de ce changement.

- **Comment étiez-vous informé de la décision de changement ?**

*« J'ai été convoqué par le ministre pour me faire part de cette décision à la réunion qui se tenait à Alger, puisque il concerne l'entreprise que je dirige en tant que PDG auparavant »*

Les résultats de notre enquête ont montré que le moyen utilisé pour relier l'information au directeur est la réunion qui est considéré l'un des outils de communication.

- **Est-ce que les employés sont accompagnés pour les familiariser avec le changement ?**

*« En communiquant, et prévenir sur la mise en place de ce changement »*

D'après la réponse de directeur, le moyen utilisé pour accompagner le changement est la communication.

- **Quel sont les mesures d'accompagnement mises en place ?**

*« Un affichage a été fait et une réunion a été tenue entre le directeur et les membres administratifs, afin de leur expliquer »*

Cela signifie que la direction concernée fait appel à des outils de communication tels que l'affichage et la réunion pour passer l'information aux salariés.

- **Quel est le rôle que vous avez joué dans la conduite du changement ?**

*« Rien vraiment de spéciale, car le changement a touché uniquement le statut juridique de l'entreprise »*

Suite à la réponse obtenue, ils n'utilisent aucun outil qui sert à suivre la conduite au changement ou bien un outil qui sert à l'évaluation de la réussite du changement organisationnel.

- **Est-ce que le changement a connu des résistances ?**

« Oui »

Malheureusement, il est impossible de mettre en place le changement s'en identifie la résilience des employés. La résistance peut représenter des nombreux risques ou des limitations au niveau organisationnel voire même faire échouer la métamorphose

- **Quelles sont les formes de résistance qu'a connue l'entreprise ?**

« La résistance est apparue au niveau des cadres administratifs vis leur connaissance sur les problèmes à venir lors de changement de statut, par contre les travailleurs connaissent pas vraiment quelle sont les conséquences de ce changement pour y avoir une résistance »

Nous constatons que la résistance est apparue au niveau administratif, ont raison des problèmes que surviendront dans le futur tel que les licenciements et le changement de structure...etc., ce qui constitue une menace pour eux, tandis que les agents de l'exécution n'ont pas résisté.

- **Quelles sont les causes de ces résistances ?**

« Les cadres administratifs ont eu des doutes sur leurs personnels (équipes), car comme je l'avais déjà expliqué le changement des structures internes peut toucher le licenciement de quelques éléments, mais c'est à virer que la résistance était pour rien car les personnels des structures sont maintenus »

Nous constatons la préoccupation des agents administratifs des conséquences qu'il peut engendrer ce changement, ce qui a provoqué un sentiment d'incertitude et de confusion associée aux soucis égoïstes (l'intérêt des salariés)

- **Comment la direction a-t-elle réagi face à ces résistances ?**

« La direction a mis en place des écrits et des décisions pour rassurer le maintien de ces agents. »

Selon le responsable que nous avons interrogé, la direction se relie sur l'outil de communication pour dégager toute incertitude et d'insécurité parmi les salariés, afin d'atténuer la résistance et les faire adhérer au processus de changement.

### 3-2 Interprétation des résultats du questionnaire auprès des salariés

Quant à la faiblesse de notre recherche, elle est liée beaucoup plus au cas pratique. Nous avons mené notre enquête par un guide d'entretien auprès de directeur de l'entreprise et par questionnaires auprès d'un échantillon de 55 employés de MAC-SOUM sous autorisation du responsable RH. Nous avons collecté 24 questionnaires sur les 55 distribués. Nous avons visé quatre niveaux hiérarchiques : cadres supérieures, cadres intermédiaires, agents de maîtrise et agents d'exécutions. Cependant, le rejet des questionnaires par certains employés qui est justifié par le manque de temps, nous n'avons pas pu rassembler plus de 24 questionnaires. Donc l'échantillon étudié dans ce travail est de 24 salariés avec les caractéristiques suivantes :

#### I. Fiche signalétique

**TABLEAU N°04 : La répartition selon le genre**

Genre	Effectif	Taux
Masculin	14	58,33%
Féminin	10	41,66%
Total	24	100%

*Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les statistique du tableau N°04on remarque qu'il y a une légère déférence entre le genre masculin avec un pourcentage de 58,82 % tandis que de sexe féminin avec 41.17 %.



**TABLEAU N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Age	Effectif	Taux
[18-30] ans	8	33,33%
[31-40] ans	11	45,83%
41 ans et plus	5	20,83%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire*

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, qui représente la répartition de notre échantillon selon l'âge, nous avons remarqué, que la première tranche d'âge est située dans la catégorie [31-40] ans avec un pourcentage de 45,83 %

Ensuite, vient la catégorie d'Âge [18-30] avec 33,33 %. Enfin la dernière catégorie à partir 41ans et plus avec un pourcentage 20,83 %.

**TABLEAU N°06 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé**

Poste occupe	Effectif	%
Cadre supérieure	4	16,66%
Cadre intermédiaire	8	33,33%
Agent de maîtrise	5	20,83%
Agent d'exécution	7	29,16%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les statistiques de ce tableau ci-dessus, ne montre une petite différence entre les cadres qui vient en premier avec un pourcentage de 33,33 % et les agents de maîtrise avec 29,16%, enfin les cadre supérieure avec un taux de 16,66 %.

Notre échantillon d'étude est constitué des différentes catégories de salariés disponibles au sein de l'entreprise MAC-SOUM, ce qui permettra à notre étude d'avoir plus d'ampleur.

**TABLEAU N°07 : Répartition de l'échantillon selon leur niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif	Taux
Universitaire	13	54,16%
Lycée	5	20,83%
Moyen	6	25%
Primaire	0	0
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les données, recueillies à travers ce tableau, nous montrent que le taux le plus élevé chez les enquêtés est celui du niveau Universitaire qui représente un pourcentage de 54,16 % soient 13 salariés. Il est suivi du niveau d'instruction Moyenne avec un pourcentage de 25 % soient 6 salariés et enfin, le niveau Lycée avec un pourcentage de 20,83 % soient 05 salariés. On remarque aussi que le niveau Primaire représente une proportion zéro.

La majorité de notre échantillon sont des personnes travaillent dans l'administration, ce qui nécessite un ensemble de technique, de compétence et aussi un bon niveau d'instruction pour les occuper.

**TABLEAU N°08 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'année de service.**

Nombres d'années de service	Effectif	Taux
Moins d'une année	0	0%
entre [1 et 5] ans	6	25%
Plus de 5 ans	18	75%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire*

Selon le tableau N° 08, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de plus de 5 ans avec un taux de 79,41 %, et du taux de 20,58 % pour ce qui ont une ancienneté entre [1et 5] ans, enfin on trouve le taux par 0% pour les enquêtés qui ont une ancienneté moins d'une année.

Les résultats montrent clairement que le personnel de l'entreprise MAC-SOUM est caractérisé par une majorité d'ancienneté plus de 5 ans. Cela est dû à la politique de l'entreprise qui a opté pour un recrutement interne par la recherche des candidats potentiels directement au sein de l'entreprise.

## II. Le changement organisationnel

**TABLEAU N°09 : Existence du changement au sein de l'entreprise**

Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?	Effectif	Taux
Oui	24	100 %
Non	0	0 %
Total	24	100 %

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Le tableau ci-dessus nous montre que la totalité des salariés affirment que MAC-SOUM a connu un changement, qui est un changement de son statut juridique

MAC-SOUM étant une entreprise SPA dispose de sa propre personnalité morale est devenu une unité de production filière à l'entreprise groupe EPE Leather Industry SPA.

**TABLEAU N°10 : Le type de changement introduit**

Ce changement est-il ?	Effectifs	Taux
Global	24	100 %
Partiel	0	0
Total	24	100 %

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Nous remarquons, d'après les statistiques, que tous les enquêtés estiment que le changement était global avec un taux de 100 %, tandis que le changement partiel ne pas de pourcentage.

**TABLEAU N°11 : L'idée de changement**

L'idée de changement	Effectifs	Taux
Direction général	24	100%
Direction production	0	0%
Département R.H	0	0%
Département de la finance et comptabilité	0	0%
Département approvisionnement	0	0%
Département des ventes	0	0%
Département technique		0%
Total	24	100 %

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Au regard de ce tableau N°11, il ressort que la totalité des enquêtés, soit un taux de 100% ont répondu que l'idée de changement est la DG.

Le type de changement effectuée au sein de MAC-SOUM ne peut s'effectuée avec l'autorité de DG sans la tutelle. Donc c'est le pouvoir public qui initie ce changement dans l'entreprise.

**TABLEAU N°12 :L'attitude des salariés envers ce changement**

Comment le changement était pour vous	Effectifs	taux
Positif	3	12,50%
Négatif	19	87,50%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les données du tableau N°12 ci-dessus montrent que 79,58 % de la population étudiée estiment que le changement a un impact négatif, contre un taux 20,58 % pour un impact positif.

L'impact de changement est négatif pour la majorité des salariés, car est contraint à des niveaux d'incertitude plus élevés parce qu'elles ne savent pas ce qui leur arrivera tant que la fusion n'est pas terminée.

**TABLEAU N°13 : Le style adopté par les responsables**

Le style adopté par les responsables	Effectifs	Taux
Participatif	3	12,5 %
Impose	21	87,5
Total	24	100 %

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Le tableau ci-dessus montre que 87,5 % des questionnés confirment que le style de management appliqué, lors de l'introduction des changements, est le style imposé, mais on trouve une minorité de 12,5 % des personnes, qui disent que le style participatif.

La DG a choisi le style impose car les décisions ont besoin d'être prises rapidement, ce type de management se révèle le plus adapté dans cette situation, il souvent plus préférable de l'éviter car ce type peut engendrer des problèmes avec les collaborateurs comme la résistance passive, des conflits...etc.

**TABLEAU N°14 : La répartition selon le besoin au changement**

La répartition selon le besoin au changement	Effectifs	Taux
Vos besoins	0	0%
Besoin de l'entreprise	12	29,16%
Les deux	0	0%
Aucun des deux	17	70,83%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les statistiques ci-dessus, on constate que la majorité de l'échantillon a opté pour le changement répond à aucun des deux avec un pourcentage 70,83 %, suivie par un taux 29,16% que le changement répond a besoin de l'entreprise, tandis que le changement répond aux besoins des salariés ainsi les deux (salarié et entreprise) n'ont pas de pourcentage.

Le changement a été initiée par la DG et aussi imposé, les salariés n'ont pas été consultés et n'ont pas participé donc ils ne répondent pas à leurs besoins.

**TABLEAU N°15 : La formation pour faciliter l'implantation du changement**

L'entreprise vous a-t-elle offert un programme de formation pour vous adapter au changement	Effectifs	Taux
Oui	0	0 %
Non	24	100 %
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 100% de notre population d'étude non pas suivie des formations facilitant l'implantation du changement, tandis que ceux ayant suivi une formation n'a pas de pourcentage.

Cela est dû au fait que la direction n'a pas prévu des formations pour ses salariés, en raison du type de changement introduit dans l'entreprise que l'on peut le considère de superficielle. Certes l'identité de l'usine a changé juridiquement, mais le fonctionnement interne est reste le même qu'avant.

**TABLEAU N°16 Communication des raisons du changement par la direction**

communication sur les raison qui l'ont poussé à introduire ce changement	Effectifs	Taux
Oui	18	75 %
Non	6	25 %
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les statistiques de tableau ci-dessus ne montrent que 16 de notre échantillon ont répondu que la direction a communiqué les raisons qui l'ont poussé au changement dont on a obtenu 75 %, par contre 25 % de notre échantillon ont répondu par un non que la direction n'a pas communiqué les raisons qui l'ont poussé au changement.

D'après les statistiques on déduit que la direction a communiqué pour se salariés de la fusion de l'entreprise MAC-SOUM, ainsi leur ont expliqué les raisons de ce changement.

**TABLEAU N°17 : les moyens utilise pour communiquer le changement**

Les moyens utilisés	effectifs	Taux
Annonce	20	64,51%
Réunion	11	35,48%
Entretien individuel	0	0%
Total	31	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Dans le tableau ci-dessus nos montres le moyen le plus utilisé pour informer sur le changement c'est l'annonce avec 64,51 %, ensuite vient la réunion pour un taux 35,48 %, tandis que les entretiens individuels n'ont pas de pourcentage.

**TABLEAU N°18 : la mise en place d'une motivation par la direction**

Associe à ce changement une motivation	Effectifs	Taux
Oui	0	0
Non	24	100%
Taux	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les statistiques nous n'avons constaté que la totalité de notre échantillon ont répondu que la direction n'a pas associé à ce changement quelconque motivation pour stimuler se salariés.

**TABLEAU N°19 : participation au changement**

Participation au changement	Effectifs	Taux
Oui	1	4,16%
Non	23	95,83%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les statistiques de tableau ci-dessus montrent que 23 de notre échantillon ont répondu de ne pas avoir participé au changement avec un taux 95,83 %, tandis que 4, 16 % déclarent avoir participé à ce changement.



### III. La résistance au changement

Rien de plus naturel que de rencontrer des réticences lorsqu'on travaille sur un projet de changement au sein d'une entreprise. En effet, l'humain n'apprécie pas le bouleversement de ses habitudes et à tendance à rejeter le désir de changement collectif, ce qui le cas de notre échantillon.

Dans la troisième partie de ce questionnaire nous allons analyser les réponses relatives la résistance des salarié pendant le changement, nous traiterons, ainsi que la réaction de la direction générale envers ce comportement

**TABLEAU N°20 : La résistance au changement**

Avez-vous résisté au changement ?	Effectifs	Taux
Oui	15	62,5%
Non	9	37,5%
Total	24	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les statistiques de notre tableau montrent que 15 des personnes de notre échantillon ont répondu avoir résisté au changement dont on a obtenu 62,5, par contre le reste de notre échantillon a répondu de ne pas avoir résisté au changement avec un taux 37,5 %.

La majorité des salariés ont résisté au changement de l'entreprise MAC-SOUM de devenir une unité de production, car cela implique un changement de structure interne et des licenciements. **TABLEAU N°21 : les forme de résistance des salaries**

Forme de résistance	Effectifs	Taux
L'inertie	5	23,80%
Argumentation	13	61,90%
La révolte	3	14,28%
Sabotage	0	0%
Total	21	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Le tableau ne montre que la résistance se forme d'argumentation est majoritaire avec un pourcentage de 61,90 %, suivi de l'inertie avec un taux 23,8 %, enfin la révolte avec 14,28 %, tandis que le sabotage n'a pas de pourcentage.

D'après les données, les salariés ont choisi l'argumentation comme moyen d'exprimer leur mécontentement, ce qui les pousse à cette initiative c'est pour persuader et de convaincre la DG en présentant les inconvénients liés à ce changement et tenter de modifier le résultat ou voire même arrêter le processus de changement

**TABLEAU N°22 : les causes de la résistance**

Cause de la résistance	Effectifs	Taux
Peur de l'inconnu	11	23,4 %
Manière de mettre en place ce changement	13	27,65 %
Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet	4	8,51 %
L'intérêt personnel	2	4,25 %
Les conflits	17	36,17 %
Total	47	100 %

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après le tableau N°22, nous constatons que pour les causes de résistance la majorité de notre échantillon ont opté pour les conflits avec un taux 36,17 %. Les salariés sont entrés en conflit avec la direction pour exprimer leur désaccord et mécontentements vis-à-vis de changement.

Ensuite vient la manière de mettre en place le changement avec un pourcentage 27,65 %, car l'État à utiliser son autorité pour fixer le changement.

Après cela la peur de l'inconnu avec 23,4 %, les salariés étaient confrontés à un dilemme leur avenir étant devenu une unité de production une réduction de l'effectif était envisageable de l'entreprise attaché, afin de réduire les coûts de l'entreprise.

Enfin le manque d'information et de la confiance vis-à-vis du projet 8,51 %, tandis que l'intérêt personnel 4,25 %.

**TABLEAU N°23 : Attitudes de la direction envers ces salariés pendant la résilience**

La direction vous a-t-elle écouté pendant la période de résistance	Effectifs	Taux
Oui	11	73,33 %
Non	4	26,66
Total	15	100

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les statistiques de tableau ci-dessus en montre que 11 de notre échantillon ont répondu par un oui, que la direction les écouter pendant la période de résistance, dont on a obtenu 73,33%, par contre 4 personnes de notre échantillon ont répondu par un non, que la direction les a pas écoutés pendant la période de résistance avec un pourcentage de 26,66%.

**TABLEAU N°24 : présentation des solutions par la direction**

Présentation des solutions par la direction	Effectifs	Taux
Oui	2	18,18%
Non	9	81,81%
Total	11	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

D'après les résultats obtenus, on remarque que 81,81 % des questionnés ont répondu négativement à la présentation des solutions par la direction, contre seulement 18,18 % qui ont répondu positivement à la présentation des solutions par la direction.

L'explication qu'on peut donner est que la direction générale a mis en place le changement sans prendre en considération les besoins et exigences de ses salariés qui sont exprimées par des revendications

**TABLEAU N°25 : soutien de la part des collègues**

Soutien de la part des collègues	Effectifs	Taux
Oui	8	53,33%
Non	7	46,66%
Total	15	100%

**Source :** *Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.*

Les statistiques de tableau ci-dessus nous montrent ceux qui ont répondu avec oui ont reçu du soutien de la part des collègues est légèrement supérieure avec un taux 53,33 % contre 46,66 % pour ceux qui ont répondu par un non.

### 3-3 Synthèse des résultats et une discussion des hypothèses

D'après notre enquête au sein de l'entreprise MAC-SOUM et l'analyse des données des questionnaires nous avons constaté que :

D'après la totalité des interrogés dans MAC-SOUM confirme l'existence d'un changement global au sein de l'entreprise. L'unité actuellement était entreprise sous le nom d'Epe SPA MAC-SOUM est devenue une filiale au groupe EPE Leather Industry. Le statut juridique de l'entreprise a donc changé, après cette décision le nom de PDG est devenu directeur de l'unité de production (Tableau N°10). La décision de changement est venue de la part du président et ministre des industries, ce qui a obligé la direction à adopter un style imposé (Tableau N°13). Selon le tableau n°12 on remarque le changement était négatif pour les salaires est cela est dû l'utilisation de l'autorité pour le mettre en place, la majorité des salariés ont répondu que ce changement ne répond pas aux besoins de l'entreprise et de salariés (Tableau N°14).

A partir des informations recueillies dans les tableaux N°15 et N°18 nous avons découvert que la direction n'a pas associé à ce changement quelconque motivation (prime, promotion, augmentation des salaires...etc.) ni des formations pour accompagner les salariés. Et les tableaux N°16 et N°17 nous montre que l'entreprise a communiqué d'une manière transparente pour expliquer à ses salariés les raisons de ce changement est cela à travers des annonces et une réunion. Suivant le tableau N°19 ne montre un faible taux de participation à cette transformation, quand à la satisfaction des salariés des mesures d'accompagnement au sein de l'entreprise les résultats ont fait apparaître que la plupart des salariés ne sont pas satisfaits de ses mesures. Les résultats obtenus nous laissent dire que notre première hypothèse est valide «L'entreprise MAC-SOUM s'est appuyée lors de l'introduction des changements organisationnels sur la formation et la communication pour accompagner ses employés »

Pour notre deuxième hypothèse qui « Les changements introduits par l'entreprise MAC-SOUM ont entraîné des fortes résistances de la part des employés » est confirmée d'après le tableau N°20, la résistance est apparue au niveau administratif vu leurs connaissances pour ce type de changement, ils ont eus des doutes pour leur avenir, car un changement de structure et des licenciements étaient envisageables (Tableau N°22). Le tableau N°21 montre différentes formes que les employés ont utilisées pour résister que ce soit par inertie, argumentation, révolte et sabotage, ce qui a poussé la direction à mettre en place des écrits pour rassurer de maintien de tous ses personnels (Tableau N°23).

**Conclusion**

D'après l'analyse des résultats de notre enquête auprès des salariés de l'entreprise MAC-SOUM afin d'examiner la gestion de changement nous avons pu obtenir les conclusions suivantes :

La direction s'est relié sur la communication pour l'implantation de ce changement, en expliquons à ses employés les raisons de changement, l'employeur prouve qu'il se souci des effets du changement sur eux.

Nous avons appris que le problème de résistance au changement ne réside pas dans la capacité à changer des employés, mais dans l'inefficacité des outils de communication du changement. Ceci n'a pas permis aux employés d'adhérer et accepter facilement le changement mis en œuvre car le type de changement que nous avons étudié est finalement un changement imposé.

A partir de l'analyse obtenue de notre enquête auprès des salariés MAC-SOUM, nous pouvons dire les changements requiers des préparations nécessaire afin de le faire accepter au niveau organisationnel. La direction doit utiliser d'avantage d'autres mesures d'accompagnement pour la conduite du changement et préparer tous les employés au changement futur, réduisant considérablement les résistances.

## *Conclusion générale*

Au cours de ce mémoire nous nous sommes penchés sur les approches théoriques mises en œuvre au regard des notions de changement organisationnel et de la résistance avant de les étudier dans le cas de l'entreprise MAC-SOUM dans l'objectif de recherche.

Après avoir terminé l'enquête de terrain et collecté des données sur le sujet de la recherche et analysé les résultats obtenus, il s'est avéré que l'entreprise soit absorbée par le groupe de Leather Feather. Lorsque deux entreprises fusionnent, cela crée invariablement du changement.

Selon la majorité des employés de notre échantillon pensent ce changement ne répond à aucun besoin que ça soit pour l'entreprise au niveau de marché et de production, ou pour le niveau des salariés qui risque des licenciements car cette transformation implique des changements internes pour l'entreprise.

Ainsi, l'analyse des résultats obtenus nous a permis d'établir que la résistance, au sein de l'usine des chaussures, découle de deux raisons, la première le passage d'une EPE SPA MQC-SOUM ou nous sommes maintenant est devenu une unité de production, la deuxième consiste cette transformation peut provoquer des départs. De ce fait la direction s'est engagée dans une démarche de mise en place de levier qui consiste sur l'accompagnement par communication, tandis que l'implication est utilisée partiellement, ainsi que la formation et motivation (promotion, une augmentation des salaires, prime...etc.) Sont pas utilisés.

Le phénomène de résistances au changement qui a accompagné le changement, n'est pas le résultat de l'incapacité à changer des employés, mais de l'inefficacité des outils de communication censés informer le personnel sur les étapes du changement et l'avancement des projets au sein de l'entreprise MAC-SOUM. Or, pour la majorité des personnes, il s'agit d'un changement imposé, non négocié, ni discuté, d'où les attitudes négatives de la part des travailleurs envers le changement.



# *Bibliographie*

## **Ouvrages**

- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. « L'entreprise stratégique: penser la stratégie », Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1993
- Autissier, D., Bensbaa, F. et Moutot, J-M. « Les stratégies de changement ». Paris : Dunod, 2012
- Autissier, D. et Moutot, J-M. « Méthode de conduite du changement » (3<sup>ème</sup> éd.). Paris, Dunod, 2013
- AUTISSIER D. et Moutot J.-M., « Méthode de conduite du changement », Paris, Dunod, 2007
- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010
- BARANSKI .L, « le manager éclairé : piloter le changement », édition d'organisation, Paris, 2001
- BAREIL, C. « gère le volet humain du changement », Edition transcontinental, Montréal ,2004
- BELANGER, L. «le changement organisationnel et le développement». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 1994
- BERNOUX Philippe (2004). « Sociologie du changement, dans les entreprise et organisations », Paris, Editions du Seuil, 2004
- COHEN, E. « Gestion de la formation ».- Paris : Ed. Economica, 1997
- COLLERETTE, P [et al]. « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Edition. Presses de l'Université du Québec, 1997
- Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 2005
- DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin, 1996

- DOMINIQUE, G. « éloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », édition village mondial ; Paris, 1997
- HAFSI Taieb, FABI Bruno.- Les fondements du changement stratégique.- Montréal : éd. Transcontinental, 1997
- GROUARD. MESTON, «l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 3<sup>ème</sup> édition. Dunod, Paris, 1998
- GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1998
- KENNEDY, C, « toutes les théories du management », MAXIMA, paris, 2003
- MARCH, J. G. Décisions et organisation, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1981
- PORTER, M., « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ». Paris : Economica, 1980

## **Articles**

- BAREIL Céline, et André SAVOIE.- <sup>41</sup>Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll Racines du savoir, 2002
- GHILHON A. - Le changement organisationnel et apprentissage-In : Revue Française de gestion, N°120, 1998
- LEWIN Kurt.- Frontière in group Dynamics, humain relations.- Vol.1, n°2, 1947
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Transformer l'entreprise, Gestion, vol. 24, n° 3, p. 122-130, 1999
- REVEL M. .- Un changement mesuré? Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal, 2004
- ROUNDEAU, A. « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes » Edition télescope, p. 9, 2008

- SOPARNOT R, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 N° 97, p.26
- SOPARNOT, R, « l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », revue Gestion, 2004/4

### **Sites internet**

- MONTEREMAL.J. 2019. Ressources humaines, engagement des collaborateurs, Totos et guide en engagement des collaborateurs. Les facteurs de résistances au changement en entreprise. Appvizer. Repéré à <https://www.appvizer.fr/magazine/ressourceshumaines/engagementcollaborateurs/resistance-changement>, consulte le : le 26/04/2022

### **Thèses et mémoire**

- SLIMANI. R. Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia\_ thèse doctorat en science de gestion\_ université de Bejaia, 2015

# *Annexes*

**Annexe 1 : questionnaire de l'enquête**

**Université de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

**Mémoire fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme en science de gestion**

**Option : Management**

**Thème : la gestion d'un changement organisationnel dans une entreprise**

Ce questionnaire est destiné aux employés de l'entreprise leather feather, il nous semble utile de vous assurer que l'anonymat est garanti, et que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

Nous vous remercions pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

**Questionnaire de recherche**

**I. Fiche signalétique**

1-Le sexe :

Masculin

Féminin

2- Âge

18-30

31-40

41 et plus

**3- Niveau d'instruction**

Primaire                       Moyen   
Lycée                       Universitaire

**4- Poste occupé :**

Cadre                       Cadre supérieure   
Agent de maîtrise                       Agent d'exécution

**4 - Nombre d'années de service**

Moins d'une année                       entre 1 an et 5 ans   
Plus de 5 ans

**II. Le changement organisationnel**

**5 -Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?**

Oui                       Non

**Si oui, quoi il s'agit ?**  
.....  
.....  
.....

**6 - ce changement est-il ?**

Global                       partiel

**7 - Qui a eu l'idée de ce changement ?**

La direction générale   
Direction de production   
Département R.H

Département de la finance et comptabilité

Département approvisionnement

Département des ventes

Département technique

Autre :.....

**8- Comment ce changement était pour vous ?**

Positif  Négatif

**9- Quel est le style adopté par vos responsables ?**

Participatif  Impose

**10- Pensez-vous que ce changement répond a**

Vos besoin  Besoins de l'entreprise

Les deux  Aucun des deux

**11- L'entreprise vous a-t-elle offert un programme de formation pour vous adapter au changement ?**

Oui  Non

**Si oui cette formation a été suivie**

L'extérieure de l'entreprise

L'intérieure de l'entreprise

**12- La direction vous a-t-elle communiqué les raison qui l'ont poussé à introduire ce changement**

Oui  Non



**Si oui quels sont les moyens utilisés ?**

- Annonce
- Réunions
- Entretien individuelle

Autre.....  
.....

**13 - La direction a-t-elle associé à ce changement une motivation ? Ex : une promotion, une augmentation de salaire, prime....etc.**

Oui  Non

**Si oui veuillez préciser le type de motivation**

.....  
.....

**14- Avez-vous participé à ce changement ?**

Oui  Non

**15 - étiez-vous satisfait des mesures d'accompagnement propose par la direction lors du changement ?**

Oui  Non

**III. La résistance au changement :**

**16-Avez-vous résisté au changement introduit ?**

Oui  Non

**Si oui : par quelle forme avez-vous résisté ?**

- L'inertie (absence de réaction au changement)
- Argumentation (négociation sur le fond et la forme du changement)
- La révolte (la grève, la démission, l'action syndicale, la retraite anticipé)
- Sabotage (faire échouer le changement en faisant de fautes professionnel)

**17 -Quelles sont les causes de cette résistance aux changements ?**

- Peur de l'inconnu
- Manière de mettre en place ce changement
- Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- L'intérêt personnel
- Les conflits

**18 -Est-ce que la direction vous a-t-elle écouté pendant la période de résistance ?**

Oui  Non

**Si oui : vous a-t-elle présente des solutions ?**

Oui  Non

**19 - avez-vous trouvé de soutien de la part de vos collègues ?**

Oui  Non

## **Annexe 2 : Guide d'entretien**

- 1/ Pouvez-vous nous parler de ces différents changements que a connu l'entreprise ?
- 2/ qui a pris cette décision de changement ?
- 3/ avez-vous participe à cette décision de changement ?
- 4/ comment étiez-vous informé de la décision de changement ?
- 5/ est ce que les employés sont accompagné pour les familiariser avec le changement ?
- 6/ quel sont les mesure d'accompagnement mises en place ?
- 7/ Quel est le rôle que vous avez joué dans la conduite du changement ?
- 8/ est ce que le changement a connu des résistances ?
- 9/ Sur quel niveau ces résistance sont apparues ?
- 10/ quelles sont les forme de résistance qu'a connu l'entreprise
- 11/ quelles sont les causes de ces résistances ?
- 12/ comment la direction a-t-elle réagit face à ces résistances ?

# *Table de matière*

*Remerciements*

*Dédicaces*

*Sommaire*

*Liste des abréviations*

*Liste des tableaux*

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique sur le changement organisationnel</b> .....	<b>5</b>
Introduction chapitre 1 .....	6
1-1 Définition de Changement .....	6
1-2 Définition de changement organisationnel .....	7
1-3 Les acteurs du changement .....	8
1-3-1 Leader .....	9
1-3-2 Porteur de changement .....	9
1-3-3 Les managers intermédiaires .....	10
1-3-4 Les récipiendaires de changement .....	10
1-3-5 Les consultants externes .....	11
1-4 Typologies de changement .....	11
1-4-1 Typologies de changement selon l'origine de l'idée de changement .....	12
1-4-2 Type de changement selon le rythme de changement .....	13
1-4-3 Types de changements selon le degré opère .....	13
1-4-4 Le changement selon les initiatives des acteurs .....	14
Section 2 : Les variables et le domaine de changements organisationnel .....	16
2-1 Les variables du changement .....	16
2-1-1 L'ampleur de changement .....	16
2-1-2 La profondeur du changement .....	16
2-1-3 Rapidité du changement .....	17
2-1-4 Le mode d'imposition du changement .....	18

---

2-2 Les domaines de changement-----	18
2-2-1 La stratégie -----	19
2-2-2 La structure -----	19
2-2-3 Le système -----	20
2-2-4 La culture -----	21
2-2-5 Mode de management -----	22
Section 3 : Les facteurs déclencheurs du changement -----	22
3-1Facteurs externes-----	22
3-2Les facteurs internes-----	25.
Conclusion -----	26
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique sur la résistance au changement -----</b>	<b>27</b>
Introduction de chapitre 2 -----	28
Section 1 : Généralité sur la résistance au changement-----	28
1-1 Définition de la résistance au changement -----	28
1-2 Les causes et conséquences de la résistance -----	29
1-2-1 Les causes de la résistance -----	30
1-2-2 Les conséquences de la résistance -----	34
Section 2 : Les formes de la résistance -----	35
2-1 La résistance passive -----	35
2-2 La résistance active -----	36
Section 3 : Les mesures d'accompagnement de changement-----	37
3-1 La communication -----	37
3-2 La formation -----	38
3-3 La motivation -----	39
3-4 La participation-----	40
3-5 Le coaching -----	41
Conclusion -----	42

---

<b>Chapitre 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête</b> -----	<b>43</b>
Introduction chapitre 3-----	44
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil-----	44
1.1. Histoire de l'entreprise-----	44
1.2. Identification de l'entreprise-----	45
1.2.1 Statut juridique-----	45
1.2.2 Positionnement géographique-----	46
1.3 Eléments quantitatifs-----	46
1-4 Processus de production-----	47
1-4-2 Les ateliers-----	47
1-5 présentation des différents services de MAC-SOUM-----	48
Section 2 : Méthodes et techniques de recherche-----	52
2-1 Méthodologie de recherche-----	52
2-2 Méthode et techniques de recherche-----	52
2-2-2 L'élaboration du questionnaire-----	53
2-2-3 Déroulement de l'enquête-----	53
Section 3 : Discussion des résultats-----	54
3-1 Interprétation des résultats du guide d'entretien auprès de directeur-----	54
3-2 Interprétation des résultats du questionnaire auprès des salariés-----	57
3-3 Synthèse des résultats et une discussion des hypothèses-----	69
Conclusion-----	71
<b>Conclusion générale</b> -----	<b>72</b>
<i>Liste bibliographique</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Table des matières</i>	
<i>Table des matières</i>	
<i>Résumé</i>	

# La gestion d'un changement organisationnel dans une entreprise

## Résumé

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite de mobiliser toutes les ressources dont dispose une entreprise, notamment au niveau humain, en amont de tout changement, et de mettre en place un management conçu pour accompagner les salariés afin d'anticiper et de surmonter les résistances au changement.

En nous basant sur un corpus théorique relatif au changement organisationnel, et à la résistance au changement, nous avons mené une enquête auprès de l'entreprise MAC-SOUM, notre recherche au sein de cette organisation nous a permis de comprendre le changement organisationnel et de répondre à notre problématique.

**Mots clés : Changement, résistance, changement organisationnel, MAC-SOUM.**

## Abstract

Organizational change is a process that requires mobilizing all the resources available to a company, particularly at the human level, prior to any change, and implementing management designed to support employees in order to anticipate and overcome resistance. to change.

Based on a theoretical corpus relating to organizational change, and resistance to change, we conducted a survey near the MACSOUM company. Our research within this organization enabled us to understand organizational change and to respond to our problem.